

Att vinna legitimitet genom miljöhänsyn

En studie av Tetra Paks miljöarbete

Abstract

The goal for this thesis is to examine how Tetra Pak (TP) will be able to increase the level of legitimacy linked to their environmental work. To achieve this objective we have studied TP's environmental work both from an internal and an external point of view but also from a top-down perspective.

This survey is based on a theoretical standpoint resting on legitimacy and new-institutionalism.

It is a case study over TP's environmental work. The conclusions reached are based on results from interviews with employees on different levels within the company, customers and an NGO working closely with TP. The results indicate successful environmental efforts.

TP's environmental work signalizes in general a high level of legitimacy. There are nonetheless certain parts of the environmental work that we believe needs to be improved so that TP could benefit from these improvements. One of these areas concerns TP's most important document within the environmental department, the environmental policy; both its communication and its content. Another area has to do with the employee's taking part in environmental issues. TP's external associates enhance the view that the company's environmental efforts are characterized by a high level of legitimacy.

Keywords: environmental policy, legitimacy, new-institutionalism, Tetra Pak

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Hypotes.....	1
1.2	Syfte och frågeställningar.....	2
1.3	Struktur.....	2
2	Teori	3
2.1	Nyinstitutionalism.....	3
2.2	Legitimitet.....	4
3	Metod och material	6
3.1	Material.....	6
3.1.1	Urval.....	6
3.2	Intervju som metod.....	7
3.2.1	Intervjustruktur.....	7
4	Tetra Paks miljöarbete	9
4.1	Företagspresentation.....	9
4.2	Tetra Paks miljöpolicy.....	9
4.2.1	Globalt klimatmål.....	11
5	Analys	12
5.1	Vad innebär miljöpolicy?.....	12
5.1.1	Legitimitetsanalys ur ett uppifrån och- ned perspektiv.....	13
5.2	I vilken mån korrelerar personligt engagemang/jobbmässigt ansvar med insikt i miljöpolicy?.....	13
5.2.1	Legitimitetsanalys ur ett uppifrån och- ned perspektiv.....	14
5.3	Hur beskrivs de formella och informella vägarna för miljöfrågor?.....	14
5.3.1	Legitimitetsdiskussion ur ett uppifrån och ned perspektiv.....	16
5.4	Hur fungerar den externa dimensionen?.....	16
5.4.1	Legitimitetsanalys ur ett internt-externt perspektiv.....	17
5.5	Hur kan miljöarbetet förbättras och var brister det?.....	18
5.5.1	Legitimitetsanalys ur ett uppifrån- ned perspektiv.....	20
6	Avslutning	22

Referenser..... 25

1 Inledning

I dagens samhälle är det mycket viktigt för företag att både skapa legitimitet inåt och utåt när det gäller miljöarbete. Det företag gör inåt avspeglas nämligen utåt och vice versa. Vi menar att det är intressant att anlägga ett statsvetenskapligt perspektiv vid en utredning av TP: s (Tetra Paks) miljöarbete. Vanligtvis brukar ju utgångspunkten vid denna typ av utredningar vara en företagsekonomisk och/eller teknisk utgångspunkt. Vi hoppas därför kunna bidra med nya insikter och tankesätt. Ur statsvetenskaplig synvinkel torde legitimitet vara en bra utgångspunkt vid en undersökning av Tps miljöarbete. Anledningen till det är att vi har fått uppfattningen att TP satsar stora resurser på sitt miljöarbete. Därför är det intressant att undersöka hur dessa medel kan utnyttjas på bästa och mest effektiva sätt. Vi kommer av den anledningen också att koppla legitimitet till effektivitet. I denna undersökning har vi valt att intervjua anställda inom TP koncernen; operatörer, miljöfunktionärer och ledning. Vi menar att det är viktigt att utnyttja den kunskap som redan finns inom TP för att effektiviseringar lättare ska kunna komma till stånd. Men det är också viktigt att ta reda på hur TP uppfattas utifrån för att få ytterligare en dimension. Vi valde att jobba med TP av flera anledningar men främst för att TP på miljöområdet framstår som ett föredöme i sin bransch, bland annat på grund av att de har stränga miljökrav inom företaget och har gjort ett flertal lyckade miljöinsatser.

1.1 Hypotes

Vi uppfattar TP som ett globalt företag inom förpackningsbranschen. Vi har intrycket att TP som företag är relativt miljövänligt och troligen ledande inom sin bransch, särskilt när det gäller återvinning. Ett problem med vårt forskningsprojekt är att det kan bli problematiskt att få medarbetare att uttrycka kritik mot sin arbetsgivare, dvs. att det skulle kunna ge upphov till en intressekonflikt hos våra informanter. Vi tycker, delvis på grund av detta, att det är ytterst viktigt att också få med ett externt perspektiv som kan nyansera bilden av verksamheten. Vi tror att legitimiteten hos TP kommer vara relativt stark med tanke på att vi uppfattar företaget som väl fungerande på miljöområdet.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på hur TP genom högre grad av legitimitet kan förbättra sitt miljöarbete, möjliggöra förslag till förbättringar etc. Här är det underförstått att ökad legitimitet innebär en förbättring.

Frågeställningar

Hur stor legitimitet får TP: s miljöarbete internt och externt?

Stämmer bilden av deras egen benämning "miljöföretag" eller skapar medarbetarnas m.fl. syn på miljöarbetet en diskrepans i denna bild?

1.3 Struktur

Arbetets struktur baseras först och främst på de övergripande frågeställningar vi har ställt upp. Arbetet inleds med ett avsnitt som behandlar begreppen nyinstitutionalism och legitimitet som är de teoretiska verktyg vi använder oss av i analysen. I materialavsnittet återfinns ett kort avsnitt om företagsstrukturen på miljöområdet för att läsaren ska få en lite tydligare bild av hur man jobbar med miljöfrågor inom TP. Därefter följer ett längre stycke som i allmänna ordalag tar upp TP: s miljöarbete; företagspresentation, miljöpolicy och det globala klimatmål som TP satt upp. Vi menar att det är viktigt att ge läsaren en god bakgrund att luta sig mot för att förståelsen av resterande uppsats ska tillgodose på bästa sätt och för att uppsatsen ska bli intressant. Vi har delat upp analysdelen i fem block i syfte att underlätta för läsaren. Varje block behandlar varsitt ämnesområde avseende TP:s miljöarbete och avslutas sedan med en mindre analys. Inom fyra av de fem blocken görs en legitimitetsanalys ur ett uppifrån och ned-perspektiv. Ett av de fem blocken innehåller dock en inifrån och ut- analys med utgångspunkt i nyinstitutionalismen. I vårt avslutande avsnitt för vi en sammanknyttande diskussion och drar slutsatser utifrån studiens viktigaste inslag.

2 Teori

2.1 Nyinstitutionalism

Vi har valt att utgå från nyinstitutionalismen som teoribildning främst på grund av att den tar fasta på en legitimitetsaspekt. Inom den nyinstitutionella skolan uppfattas både legitimitet och stabilitet som mer eller mindre omedvetna regler som tas för givna. Den formella strukturen ses som källan till irrationalitet. Den sistnämnda uppfattas som att den är uppbyggd kring ”kulturellt” betingade föreställningar om vilket sätt som är ”rätt” när det gäller att organisera en viss typ av verksamhet. Det som anses ”rätt” bör ha uppenbara kopplingar till organisationens formella mål eller uppgift.

Sociologen Talcott Parsons så kallade inifrån och ut-perspektiv är på många sätt vägledande inom den nyinstitutionella skolan. Fokus ligger först och främst på hur organisationer balanserar hänsynen till intern effektivitet och extern legitimitet i relation till institutionella omgivningar. ”Institutionella omgivningar” blir på sätt något som inte riktigt blir greppbart. För att få en tydligare bild av vad ”institutionella omgivningar” innebär kan man istället anlägga ett omvänt perspektiv; ett utifrån och in- perspektiv (Rövik 1998:47).

Den nyinstitutionella skolan tar också upp problematiken med att moderna organisationer tar till sig populära och legitimerande idéer och recept som sedan läggs som ett slags yttre fernissa, som exempelvis symboler och prat. Denna förnissade yta har som avsikt att framstå som förtroendeingivande. Denna ska dock ses som frikopplad från organisationens kärna; organisationens egentliga inre. Den sistnämnda kräver att man ska söka efter en verklig identitet. Detta tar sig sålunda uttryck i en äkta identitet internt men en annan externt (Rövik 1998: 140, 280). Med tanke på att TP har en så pass tydlig miljöprofil är det intressant att titta på hur mycket av detta som är ”yta” och hur mycket som torde vara företagets verkliga identitet.

Företrädare för den nyinstitutionella ansatsen menar vidare att institutionaliseringen äger rum ”ovanför” organisationsnivån, inom en sektor, ett fält eller ett samhälle. Det är med andra ord inte enskilda organisationer som institutionaliseras utan organisatoriska former, strukturella komponenter och regler. Nyinstitutionalister menar att organisationer inte är några organiska helheter utan löst kopplade uppsättningar av standardiserade element. Nyinstitutionalisterna menar också att institutionaliseringen leder till ökad likriktning och minskad mångfald. Det är fråga om ett interorganisatoriskt fenomen där organisationer inom samma sektor eller fält bygger in samma

standardiserade element i sina strukturer. Dessa element är ofta löst kopplade till varandra och den enskilda organisationen utgör ingen sammansvetsad enhet. Inom nyinstitutionalismen ligger också ett fokus på stabiliteten hos de standardiserade komponenterna inom en enskild organisation (Johansson 2002:24ff). Det här är också något som är intressant att föra en diskussion runt, dvs. att diskutera runt hur mycket av Tps idéer som skapats genom den kontext företaget befinner sig i.

2.2 Legitimitet

Mot bakgrund av att TP är en aktör på den globala arenan är det viktigt att TPs miljöarbete uppfattas som legitimt. Även det faktum att företaget har en stark miljöprofil kräver en hög grad av legitimitet avseende miljöarbetet. TPs miljöarbete måste sålunda uppfattas som legitimt ur en extern synvinkel. Men det är också viktigt att företagens miljöarbete uppfattas som legitimt ur ett internt perspektiv, dvs. inom organisationen. I en artikel som skrevs av Talcott Parson 1956 och som har haft stor genomslagskraft hävdas att moderna organisationer inte kan överleva enbart för att de är effektiva i ekonomisk-teknisk mening. Det krävs också att organisationerna genomsyras av legitimitet. För att erhålla legitimitet krävs att organisationer inkorporerar och utåt signalerar anknytning till de normer och värden som för tillfället råder i den kontext där de verkar. Detta synsätt ligger till grund för 1980- och 1990-talens nyinstitutionella skola och organisationsteori (Rövik 1998: 46). Det är också detta synsätt som vi väljer att luta oss tillbaka mot när vi ska undersöka TPs miljöarbete och dess legitimitet. Parson utgick från ett så kallat inifrån och ut-perspektiv. Det är också vår utgångspunkt även om vi till viss del kommer att föra en analys utifrån ett utifrån och in-perspektiv. Vi utgår från TP för att både kunna undersöka miljöarbetets legitimitet inom företaget och iaktta omgivningen, dvs. aktörer på olika sätt kopplade till TP.

Ur ett internt/inifrån perspektivet ska begreppet främst kopplas till *effektivitet*, dvs. förbättring av de interna strukturerna och *tillit*. När det gäller det externa perspektivet kommer vi att undersöka hur förtroendeingivande TP framstår utåt. Typiskt legitimerande organisationsrecept utåt är exempelvis målstyrning och kvalitetsledning. Enligt Kjell Arne Rövik, professor i statsvetenskap, är företag organisationsökande enheter som förhåller sig till externa förebilder. Enligt honom är företag också måna om att profilera och representera sin självbild i relation till andra organisationer (Rövik 1998: 141). Detta är något som vi kommer att ta hänsyn till i vår analys. Vi har alltså operationaliserat begreppet legitimitet och kommer att låta vår definition vara vägledande vid de intervjuer som kommer att genomföras.

Allmänna opinionsströmningar, olika professionella grupper, beslutsfattare osv. bestämmer i hög utsträckning hur olika aktiviteter ska utföras proceduriellt inom en viss organisatorisk struktur. Denna uppfattas som legitim, i princip utan att hänsyn tas till en effektivitetsaspekt. Dessa institutionaliserade regler kallas av teoretikerna Meyer och Rowan för ”rationaliserade myter”. Då sådana uppstår i en

organisations omgivning resulterar det i att organisationen inkorporerar dessa institutionella regler som element i den formella strukturen. Ett sätt som detta sker på är genom ett accepterande av externa värderingskriterier. Organisationer som tar till sig dessa värderingskriterier tenderar också att belönas för detta: "Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy and increase their resources and survival capacity."

Det är dock inte tillräckligt att anpassa sig till de rationaliserade myterna för en institutionaliserad organisation. Det krävs också att man upprätthåller bilden av att myterna fungerar i realiteten, även när de går emot tekniska krav. Det går dels att frikoppla aktiviteterna från den formella strukturen och dels tillämpa något som Meyer och Rowan kallar "tillitens och den goda trons logik". Ju mer institutionaliserad en organisation är desto större blir fördelarna med att koppla loss den formella strukturen från det praktiska handlandet. På detta vis går det att vidmakthålla en legitimerande struktur på samma gång som man kan utföra det dagliga arbetet i linje med mer praktiska överväganden. Samordning och ömsesidig anpassning mellan olika enheter sker på informell basis. Anledningen till att institutionaliserade organisationer ändå uppfattas som legitima är avhängigt av den tillit som skapas, både hos anställda och hos utomstående som har kontakt med organisationen; kunder, konsumenter och andra. Det finns ett flertal sätt på vilket en organisation kan skapa tillit; exempelvis (utåt) riktade kampanjer, internutbildning, fungerande kommunikation och informationsflöde samt delaktighet. Utgångspunkten är alltså att allt fungerar som det är avsett att fungera. Alla utgår också från att alla andra på bästa sätt arbetar i riktning mot ett gemensamt mål och när praktiska krav kolliderar med den formella strukturen i för stor utsträckning tas det för givet att problemen på något sätt löses lite i skymundan. Meyer och Rowans syn på legitimitet är starkt influerade av nyinstitutionalismen (Johansson 2002: 30ff).

3 Metod och material

3.1 Material

Vi har använt oss av sekundära litterära källor och primära empiriska källor genom våra intervjuer. Fördelen med den kvalitativa metoden är att vi kan ta hänsyn till den speciella kontext informanterna befinner sig i. Vi får även tillfälle att gå på djupet med vårt material, vilket en fallstudie ger möjlighet till (Esaiasson 2007: 319).

Särskild stort utbyte har vi haft av Røviks bok när det gäller nyinstitutionalismens relation till legitimitet, även Parsons grundläggande tankar kring aktörskap har varit ett stöd i vårt arbete.

3.1.1 Urval

Vi har genomfört fjorton intervjuer. Det har gett oss ett brett underlag och mycket information från olika positioner inom företaget. I vårt analysarbete har vi utgått från en rad aspekter. Vi har tagit fasta på främst den intern- externa dimensionen dvs. företagets relation och påverkan med omvärlden. Vi har även tagit fasta på den rent organisatoriska kommunikationen och de utmaningar som finns i ett företag som har en så pass hierarkisk uppbyggnad som TP, det vill säga med chefer, underchefer, råd och relativt lång implementeringsprocess i jämförelse med mer platta decentraliserade organisationer där beslut har en tendens att gå igenom snabbare. Tolv av våra informanter jobbar främst inom TP Sverige men vi har också med en representant från CO- environment som är en miljöavdelning som arbetar globalt inom företaget.

3.2 Metod

Vår uppsats är en fallstudie över TPs miljöarbete och ska som sådan betraktas som en kvalitativ studie som inte har några generaliserande anspråk, det vill säga TP är en aktör bland flera inom sin bransch i samverkan med omgivningen.

Urvalet av våra informanter grundar sig på ambitionen att nå en så bred förståelse som möjligt för TPs miljöarbete och hur det uppfattas internt. Därför har vi valt att intervjua personer med skiftande ställning inom företaget, det vill säga informanterna är både operatörer i produktionen, miljöfunktionärer och personer i ledande ställning. För att även täcka in en extern dimension har vi också intervjuat två kunder till TP samt en representant från WWF som TP har ett nära samarbete med när det gäller miljöfrågor.

För att operationalisera legitimitetsbegreppet i uppsatsen har vi satt upp en analysram för det material som insamlats. Den grundar sig på nyinstitutionalismens antagande kring kontextberoende men är också vald med hänsyn till att TP är en relativt hierarkisk organisation med ett i huvudsak bottom-down perspektiv inom företaget. Legitimitetsbegreppet undersöks följaktligen utifrån följande kriterier:

Uppifrån – ned

Hur fortplantas kommunikationen genom företaget, vad värderas och framförallt vilka signaler sänds nedåt i organisationen från högre chefer när det gäller miljöarbete?

Upplever enskilda medarbetare att de kan påverka arbetet, ges incitament för att ytterligare förbättra arbetet?

Externt- internt

Hur kommuniceras miljöarbetet utåt i till exempel pressreleaser? I vilken utsträckning är arbetet baserat på så kallad branding? Hur påverkar de yttre förväntningarna det interna arbetet?

3.2.1 Intervjustruktur

Vi är medvetna om att det är svårt att förhålla sig helt objektiv i en intervjusituation och analysen blir alltid en form av tolkning från forskarens sida. Risken finns också att den som intervjuas anpassar sina svar efter vad den tror förväntas, kanske särskilt inom ett företag (Esaïasson 2007: 265f).

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer där vi till viss del reagerar och följer upp det informanten säger. Anledningen är delvis att vi använt oss av relativt öppna frågor som antagligen kommer generera vitt skilda svar och tankar. Vi tror också att detta kommer ge en god relation till informanten och förhoppningsvis skapa en relativt avslappnad intervjusituation som kommer gynna vårt material (Pettersson 2001: 36).

Denna typ av information tror vi hade varit svår att få fram på andra sätt, till exempel genom enkäter eller survey undersökningar.

Vi har inför intervjuerna diskuterat:

Vad är relevant att fråga? Hur ringar vi in vårt syfte genom indirekta frågor?

Detta kräver en rad överväganden som Esaisson skriver ”*när man konstruerar intervjuguiden skall man tänka både tematiskt och dynamiskt*” (2007: 289f). Vi har alltså strävat efter största möjliga relevans i våra frågor och samlat dem i följd utifrån givna teman relaterade till vår grundfrågeställning. Samtidigt har vi också försökt undvika att ställa alltför öppna frågor och frågor av typen ja/nej.

Vi har formulerat ett antal frågor där informanterna får beskriva sin situation och syn på Tps miljöarbete. Strävan har varit att de ska ge en bild av sin verklighet och sina förutsättningar. Vi vill absolut undvika att intervjun på något sätt får formen av ett förhör, vilket kanske kan bli en risk när många, men inte alla, vi intervjuar inte är specifikt insatta i miljöfrågor utan slumpmässigt utvalda (Esaisson 2007:290f).

Frågorna har i hög grad varit öppna och ställda med ambitionen att ringa in legitimitetsbegreppet och dess pratiska inverkan på TPs arbete.

Naturligtvis finns risken att vi har missat viktiga aktörer eftersom vår förförståelse för TP som företag har varit mycket begränsad. Vi har också haft begränsad kunskap om vilka som är tongivande i miljöarbetet. Vi har kommit med önskemål om olika positioner vi skulle vilja intervjua, inte särskilda namn. Vi har vid alla tillfällen fått tala med de särskilda funktioner vi har önskat, det har således inte handlat om någon form av styrning från TPs sida.

4 Tetra Paks miljöarbete

4.1 Företagspresentation

TP är ett familjeägt företag som grundades år 1943. Det är ett av världens ledande företag när det gäller process, förpackning och distribution av livsmedel. Företaget har närmare 21 000 anställda i mer än 150 länder och arbetar nära leverantörer och kunder. TP har som mål att utveckla effektiva, innovativa och miljöanpassade produkter till kunder över hela världen. Mottot för TPs grundare Ruben Rausing var att varje förpackning skulle spara mer än den kostade. Det var också Rausing som först introducerade den tetraederformade förpackningen.

När det gäller tillverkning och distribution av förpackningar är förbrukningen av råmaterial och energi minimal. Miljöfrågan uppmärksammas i varje del av en förpacknings livscykel. Tre frågor befinner sig dock i fokus: Var har förpackningen sitt ursprung? Vilka resurser används under förpackningens livscykel? Var tar förpackningen vägen efter att den är använd? TP tror på ett ansvarsfullt ledarskap, som skapar lönsam tillväxt samtidigt som företaget vill värna om en uthållig miljö och ett samhällsansvar. TP sammanfattar sin affärsfilosofi i devisen ”Protects what’s good (TPs hemsida).”

TP som organisation är uppdelad i ett antal kluster globalt. Sverige hör till samma kluster som övriga Norden, Baltikum, Irland och England.

Miljöchefen är ordförande för ett miljöråd som ansvarar för miljöarbetet uppåt i företaget. Inom de olika produktionsenheterna finns så kallade miljöfunktionärer med särskilt miljöansvar. Miljöfunktionärerna träffas 4 gånger per år med miljöchefen som ordförande och miljöfunktionärerna är rådgivande till miljörådet.

4.2 Tetra Paks miljöpolicy

Genom TPs miljöpolicy sätts fortlöpande upp mål för att kunna genomföra förbättringar i verksamheten när det gäller utveckling, råvaruförsörjning, produktion och transporter. Miljöpolicyen är uppdelad i åtta olika avsnitt. Vi har valt att presentera de delar inom varje avsnitt som vi anser vara av högst relevans för vår undersökning:

- Åtaganden om miljömässig hållbarhet

TP anser att miljöledning är av yttersta vikt och använder därför rutiner, program och metoder för att bedriva sin verksamhet på ett miljöanpassat sätt. Detta innebär bland annat att uppfylla eller överträffa interna riktlinjer, standarder, krav och relevant miljölagstiftning. Det innebär bland annat också att fullt ut införliva miljöaspekterna i strategiska ledningsbeslut, policys, program och arbetsmetoder inom hela verksamheten. Att kommunicera öppet och trovärdigt med berörda aktörer och regelbundet rapportera om sin miljöprestanda är också något som ingår i detta övergripande mål.

- Samhället

TP stödjer utvalda lokala initiativ och verksamheter som understödjer ökat miljöansvar och miljömedvetande. TP bidrar också med kunskap och erfarenheter om miljöanpassad återvinningsteknik och bästa tillgängliga teknik för industri och samhällen.

- Kunder

TP uppmuntrar på olika sätt sina kunder att diskutera miljöfrågor med dem. Företaget strävar efter att stödja sina kunder när det gäller arbetet att hitta miljömessigt tillfredställande lösningar för deras avfall av förpackningsmaterial.

- Transporter

TP jobbar mot att minska miljöeffekterna från de transporter som är kopplade till TPs verksamheter. Detta gäller även persontransporter.

- Tillverkning/drift

TP utvecklar, utformar och utför sin verksamhet för att ha möjlighet att: minimera miljöpåverkan, åtgärda tidigare föroreningar, främja effektiv resursanvändning, minska företagets bidrag till klimatförändringar och hantera avfall på lämpligt sätt, exempelvis genom att maximera återvinningen av fabriksavfall. Alla fabriker ska dessutom ha miljöledningssystem som är certifierade enligt ISO 14001.

- De anställdas engagemang och deltagande i miljöarbetet

För att kunna uppnå uppsatta miljömål ska alla inom företaget ta miljöansvar. Detta innebär att alla anställda aktivt bör ta initiativ i linje med miljöpolicy. Chefer på alla nivåer ska ansvara för att de anställda får det stöd de behöver för att kunna genomföra de miljökrav som ställs på dem. Det hålls också utbildningar för detta ändamål.

- Leverantörer

TP kräver bland annat att företagets leverantörer använder sig av miljöledningssystem. Det sker också ett samarbete med leverantörerna för att säkerställa att deras miljöarbete håller en acceptabel nivå och att leverantörerna ständigt gör förbättringar på miljöområdet.

- Produktutveckling

TP säkerställer att deras produkter och tjänster når upp till kundernas behov på ett konkurrensmässigt sätt på samma gång som de har en miljöanpassad profil. För att till fullo förstå miljöpåverkan vid all nyutveckling av förpackningar använder TP livscykelanalyser, LCA, som en standardmetod i produktutvecklingsprocessen. Alla TPs förpackningar ska också vara anpassade för återvinning (Hållbarhetsredovisning 2007, Tetra Pak).

4.2.1 Globalt klimatmål

TP har genom ett globalt klimatprogram satt upp ett mål som innebär att företaget ska minska sina koldioxidutsläpp med 10 procent i absoluta tal mellan 2005 och 2010. TP åstadkom i Sverige en minskning av koldioxidutsläpp med fem procent mellan 2005 och 2007 (Tetra Paks hemsida).

5 Analys

5.1 Vad innebär miljöpolicyen?

Miljöpolicyen är det högsta styrande dokumentet för Tps miljöarbete och skiljer sig på olika punkter globalt och nationellt. Vi bad våra informanter att beskriva huvuddragen i denna policy vilket gav delvis olika svar och tolkningar av vad som är essensen av direktivet.

En grupp av informanter, både inom ledning och operatörsgruppen återgav en grundläggande formulering i dokumentet ”Ta fram en så billig förpackning som möjligt, med minsta möjliga miljöpåverkan” som det huvudsakliga innehållet. Om någon ”essensmening” har slagit igenom så är det detta. Uppfattning om innehållet skiljer sig annars mycket mellan olika personer och befattningar.

Operatörsgruppen lägger till stor del tyngdpunkten på ekonomiska effekter och verkar se miljön som en bieffekt, även när vi frågar om specifika miljöhänsyn.

Vidare betonas aspekten att miljön är med som en konsekvens av ekonomiska intressen i den faktiska produktionen. Detta kommer till uttryck genom att miljön i sig inte finns med på alla så kallade balanced scorecards¹. Att miljödimensionen inte heller finns med på ledningens balanced scorecards förstärker detta intryck.

Ett fåtal operatörer uppger också att de inte känner till miljöpolicyen eller dess innehåll överhuvudtaget.

En anledning till den bristande kännedomen är enligt dessa att informationen, och i förlängningen kommunikationen, inte varit tillräcklig. Intressant i det här sammanhanget är också att en anledning som uppges är att miljöinformationen bland en del upplevs som alltför generell för att kännas relevant i det dagliga arbetet, ”något som är intressant i allmänhet men inte användbart i just mitt arbete” som en operatör (intervju 10) uttrycker det.

På ledningsnivå ges en rad olika förslag på vad miljöpolicyen innebär i praktiken. En grupp säger att det är målet att verka för en återvinningsbar produkt som ska vara vägledande. Andra upplever ambitionen att minska transporterernas miljöpåverkan till ett minimum som det viktigaste.

Frihet under ansvar lyfts fram som ett ”core value”. En informant(intervju 8) menar att TPs slogan ”protects what’s good” sammanfattar miljöpolicyen. Ett fåtal

¹ Kvalitetsmätning av det dagliga arbetet som knyter en långsiktig ekonomisk strategi till det dagliga arbetet (uppgift från TP).

informeranter både på både lednings och operatörs- nivå finner det svårt att formulera vad miljöpolicyen innebär eller känner inte till dess innebörd.

5.1.1 Legitimitetsanalys ur ett uppifrån och- ned perspektiv

Förståelsen för innebörden av miljöpolicyen är som tidigare nämnt ytterst skiftande från person till person. Detta kan tyda på att dokumentet inte är tillräckligt användarvänligt eller lättillgängligt.

Positivt är dock att meningen ” ta fram en så miljövänlig förpackning som möjligt med minsta möjliga spill” citeras återkommande genom intervjumaterialet då denna är högst applicerbar på andemeningen i dokumentet.

Ur en legitimitetsaspekt är det viktigare att själva budskapet i dokumentet är tydligt och att det har nått fram, snarare än att specifika delar kan återges. Det stämmer in på de flesta informanter i det här fallet.

5.2 I vilken mån korrelerar personligt engagemang/jobbmässigt ansvar med insikt i miljöpolicyen?

Överlag ser sig TPs personal som relativt miljöorienterad. På en skala från 1-5 där 5 är ytterst engagerad placerar sig flertalet av våra informanter på 3,4 eller 5 när det gäller frågan hur pass stor del miljöfrågan har i det dagliga arbetet. Detta gäller alltså inte enbart de som specifikt arbetar som exempelvis miljöfunktionärer utan till viss del även operatörer.

Följdfrågan hur pass miljömedveten man är i sitt privatliv korrelerar till viss del med hur mycket ansvar man anser sig ha för miljön på jobbet. Högt miljöansvar på jobbet korrelerar alltså ofta med ett stort engagemang även i privatlivet, men även de som inte har specifika miljöansvarsjobb ser sig överlag som miljömedvetna privatpersoner.

Att vara miljömedveten definieras som att man bland annat sopsorterar, kör miljöbil och väljer ekologiska produkter i mataffären.

Hur miljöengagemanget visas på jobbet är olika beroende på om man tittar på ledningsgruppen eller på operatörerna. De operatörer som aktivt påverkar miljön i sitt dagliga jobb gör det genom att minska spillet och till exempel arbeta aktivt för mer miljövänlig färganvändning i produktionen.

På ledningsnivå handlar det om att skapa opinion och sprida information och engagemang.

De få informanter som inte anser att det finns möjlighet att jobba aktivt för miljön i det dagliga arbetet pekar på en otydlighet inom organisationen om vart man ska vända sig med miljöidéer. Det uppfattas som det främsta hindret för att inte arbeta mer aktivt trots att de egentligen skulle vilja. Känslan av kommunikationsbrist är tydligast hos operatörgruppen.

5.2.1 Legitimitetsanalys ur ett uppifrån och- ned perspektiv

Ur legitimitetssynpunkt är naturligtvis inte det privata engagemanget ytterst relevant för det miljöarbete som sker inom jobbet. Däremot är det såklart viktigt att engagemang finns för miljöarbetet på arbetet hos dem som jobbar specifikt med dessa frågor. Detta är något som alla våra informanter uttryckt.

Ett bakslag för den legitima aspekten är dock den ovisshet som en del operatörer hyser kring hur man ska kommunicera vid synpunkter på miljöarbetet. Detta visar på att tilltron bitvis sviktar vad gäller de inre strukturerna i företaget (Rövik 199: 141).

5.3 Hur beskrivs de formella och informella vägarna för miljöfrågor?

Merparten av miljöfunktionärerna och ledningen menar att det finns stora möjligheter till fortbildning inom TP och att fortbildningskurser förekommer på regelbunden basis. Från framförallt miljöfunktionärshåll framhålls dock att miljökurserna ligger på för låg nivå. Det efterfrågas också fler obligatoriska fortbildningskurser, konferenser och ökat deltagande. När det gäller ledning och miljöfunktionärer står det klart att både formella och informella kanaler används för att nå ut med miljöbudskap och för att erhålla miljöinformation. En informant (intervju 7) inom denna grupp hävdade att först sker en informell insamling av information och sedan sker framläggandet av förslaget på formell väg. Den allmänna uppfattningen är att den formella vägen inte verkar vara mest praktisk men att formella vägar används ibland. Något som också kom fram var att det var lätt att nå ledningen genom att gå via miljöchefen, dvs. att steget mellan miljöchef och ledning kändes som relativt litet. Något som också framhölls var att vissa miljöfunktionärer (intervju 8 och 4) eftersträvade en mer beslutande och mindre rådgivande roll och att det upplevs som krångligt att gå via miljörådet för att nå ledningen.

Flera inom ledning/miljöfunktionärgruppen menar att kommunikationen med miljöfunktionärgruppen fungerar bra och att miljöfunktionärsmötena är konstruktiva. Det finns dock andra röster som säger att mötena är mindre/inte alls är konstruktiva. Det har efterfrågats att vissa konkreta mål ska ha uppnåtts inför varje möte och att dessa förslag sedan presenteras och diskuteras på mötena samt

att beslut ska klubbas igenom för att arbetet ska kunna bli mer effektivt. Något som också har efterfrågats är upprättandet av olika nätverk i syfte att bättre kunna bedriva arbetet gemensamt. Olika typer av övningar skulle också kunna öka tilliten och den ömsesidiga respekten. De flesta inom denna grupp menar att det finns stora möjligheter att påverka miljöarbetet. Merparten inom denna grupp är dock överens om att en miljöåtgärdsplan måste vara ekonomiskt försvarbar om den ska gå att genomföra. Från flera håll hävdades det att TP är hårt kundstyrda. Om en kund kommer med en idé går den igenom direkt. Om det är en anställd inom bolaget som gör samma sak får denna argumentera mer. Det förekom också avvikande åsikter från lednings- och miljöfunktionärshåll där det hävdades att operatörerna ofta kom med nya idéer. De flesta inom denna grupp framhöll att de anställda i produktionen aldrig kom med nya idéer. En anställd (intervju 9) hävdade dock att om operatörerna hade vetat var de skulle gå om de ville komma med nya idéer så skulle de antagligen lansera idéer relativt ofta.

Enligt flera operatörer får de ta del av miljöinformation regelbundet. Miljöbudskapet verkar dock vara svårt att ta till sig enligt de flesta operatörer. Detta tyder på att miljöinformationen är otydlig och/ eller bristfällig. Interna kampanjer verkar bara nå ut till vissa operatörer. Det framkommer också att det efterfrågas mer miljöinformation som kommer oftare. Det efterfrågades även mer allmän miljöinformation. Det verkar finnas en diskrepans mellan viljan och intresset att ta till sig ett miljöbudskap för operatörerna och de möjligheter som större delen av ledningen och miljöfunktionärerna menar att det faktiskt finns. Detta bör tolkas mot bakgrund av att alla inom TP ska erhålla samma miljöbudskap.

Det råder delade meningar om möjligheten att påverka miljöarbetet. Merparten av operatörerna tror dock att om de lanserar bra idéer som inte är för kostsamma kommer de att få gehör för dessa. Det verkar dock inte finnas någon tydlig väg att gå, inga formella kanaler för detta. De flesta menar att de skulle gå via pelarchefen om de skulle vilja framföra nya idéer eller förslag om förbättringar. De flesta operatörer vill också att det ska vara enklare att lämna förslag och idéer, kanske en förslagslåda som tidigare förekommit.

När det gäller så kallade introduktionskurser har motstridiga uppgifter kommit fram. Några informanter har inte fått någon alls. En anställd hävdar att det sker "endast sporadiskt" och att "slarvas lite med det". En annan anställd berättar att det hålls en kurs hålls i början av en anställning. Där får man lära sig om olika delar i produktionen under cirka 2 timmar. Vidare råder det oklarhet runt möjligheterna till fortbildning. Flertalet operatörer tror att det går att fortbilda sig förutsatt att man själv tar reda på vilka möjligheter som finns runt detta. Det förekommer dock avvikande åsikter avseende detta; det hävdas att ledning och miljöfunktionärer aktivt går ut med information om möjligheten till fortbildning regelbundet. Det finns enligt uppgift en allmän miljökurs som alla kan delta i och som pågår en halv dag. Alla anställda går också en miljöutbildning vart tredje år. Från operatörshåll efterfrågas miljökurser som är mer ämnesspecifika och att kurserna ska följas upp på ett annat sätt än vad som i nuläget sker. Även rörande fortbildningskurser verkar det finnas en diskrepans mellan den bild som ledning/miljöfunktionärer ger och den bild som operatörerna förmedlar.

5.3.1 Legitimitetsdiskussion ur ett uppifrån och ned perspektiv

En legitimitetsdiskussion rörande de resultat som framkommit tar avstamp i tillitsbegreppet. Med utgångspunkt i de intervjuer som genomförts har det, som ovan nämnts, framkommit att huvuddelen av den interna kommunikationen och samordningen på miljöområdet sker informellt. Även brister när det gäller tillit påtalas från lednings- och miljöfunktionärshåll. Det verkar dock som att huvuddelen av informanterna på operatörsnivå hyser förtroende och tillit till ledning och miljöfunktionärer. Detta märks främst genom att de flesta informanterna på operatörsnivå är övertygade om att de kan få gehör för sina idéer och att de skulle tas på allvar, både som ett resultat av att miljö är ett så pass viktigt grundvärde inom TP och att de som sitter på ledande poster är receptiva när det gäller nya idéer och förslag. Praktiska hinder verkar inte vara något som de uppfattar som ett stort problem. Alla är överens om att det går att lägga fram ett förslag som når högsta ledningen även om de inte vet hur denna väg ser ut. Merparten av informanterna har som utgångspunkt att alla jobbar på bästa sätt i riktning mot gemensamma miljömål vilket tyder på ett stort engagemang och till viss del delaktighet, vilket i sin tur indikerar legitimitet. Det faktum att det förekommer interna kampanjer relativt ofta stärker också legitimiteten för TP. Bristfällig information runt dessa är dock något som TP måste arbeta med för att legitimiteten inte ska urholkas. Detsamma gäller de interna kampanjer som med jämna mellanrum genomförs inom koncernen. Med utgångspunkt i den definition av legitimitet som vi valt att använda i vår analys verkar det vara problematiskt att en så pass stor del av den interna kommunikationen är informell då det interna miljöarbetet inte helt uppfyller de legitimitetskrav som vi ställt upp. För att kommunikationen till största del ska ske på informell basis krävs som nämnts att organisationen i övrigt uppfyller legitimitetskravet kopplat till tillitsbegreppet.

5.4 Hur fungerar den externa dimensionen?

De kunder och NGOs vi talat med ger en relativt samställd bild av TP som företag. Miljöarbetet får överlag ett gott betyg även om de beskrivningar som framkommer spontant i högre grad handlar om kvalité och gott rykte än explicit om miljöarbetet.

Detta behöver naturligtvis inte stå i motsättning till ett gott miljöarbete, men kan eventuellt visa på att miljöengagemanget inte kommunicerats tillräckligt effektivt ut mot kunder och leverantörer.

Våra informanter från de NGOs som samarbetar med TP (intervju 12)

upplever samarbetet som mycket givande och att TP är mycket benägna att hela tiden förbättra och utveckla samarbetet.

Vad som uppfattas som särskilt utmärkande för TP på miljöområdet är användningen av kartongmaterial som uppfattas som det mest miljövänliga alternativet bland de förpackningsalternativ kunderna har att välja mellan.

Kunderna upplever delvis att kommunikationen kring miljöfördelar och utveckling har förbättrats på senare år (intervju 13 och 14)

bland annat lyfts webbsidan och carbon calculator² fram som lyckade satsningar. Överlag efterlyses mer riktad och specifik information avseende de enskilda produkter kunderna använder sig av. Intrycket är att miljöredovisning samt hållbarhetsrapporten är intressant läsning men delvis för allmänt hållen. Någon tycker att mer specifika frågor som ställts tagit väl lång tid att få svar på.

Rent organisationsmässigt stämmer det intryck kunderna har av TP som företagsorganisation överens med det som vissa medarbetare också pekat på. Företaget uppfattas som något konservativt och "tungrott" med konsekvensen att förändringar inte går igenom särskilt fort och det är långt mellan implementering och beslut.

TP bedöms av majoriteten som det ledande företaget inom sin bransch och uppfattas som bättre på att informera och hålla arbetet stringent än konkurrenterna i samma bransch.

Den personliga kontakten och introducerandet av miljöchefen framhålls också som mycket positivt hos de kunder vi talat med.

5.4.1 Legitimitetsanalys ur ett internt-externt perspektiv

Vi finner överensstämmelse mellan det budskap som kommuniceras externt och det som går ut till externa aktörer. Våra informanter anser överlag att TP är det miljövänligaste alternativet på marknaden, vilket naturligtvis är en stor fördel. Anledningen till denna uppfattning är delvis att ett personligt engagemang och en känsla av att man gärna delar med sig av information kring miljöarbetet, både efterfrågad och annan.

Att den NGO som TP samarbetar med i allra högsta grad är nöjd med samarbetet skulle delvis kunna bero på att TP i jämförelse med andra globala företag är mycket miljöorienterat. En annan möjlig förklaring är att NGOs inte i samma utsträckning som kunder till TP måste kompromissa kring effektivitet och lönsamhet vilket gör samarbetet något mindre komplicerat.

För att återkoppla till den nyinstitutionella analysen blir det här tydligt att TP,

² visar företagets klimatpåverkan via koldioxidutsläpp för vätskekartong under europeiska förhållanden fram till att förpackningsmaterialet lämnar TPs fabriker (TP:s hemsida).

enligt ovan nämnda kunder, förknippas med ”rätt” värderingar på miljöområdet. Arbetet uppfattas som legitimt förankrat och prioriterat i sin kontext, det vill säga i jämförelse med konkurrenterna inom branschen. I det här fallet har man alltså lyckats undvika att miljöarbetet får formen av en yttre fernissa (jämför Røvik 1998: 140,280). Det uppfattas som ett äkta engagemang med legitim resonans. I den här diskussionen vill vi dock noga poängtera det relativt lilla urval vår externa grupp bestod av. Det gör det svårt att dra alltför säkra slutsatser utifrån materialet.

5.5 Hur kan miljöarbetet förbättras och var brister det?

Alla informanter på ledningsnivå förde fram idéer om hur miljöarbetet kan förbättras. Det framhölls från merparten av informanterna att det främst är återvinning som i framtiden kan förbättras ytterligare. Vikten av att jobba vidare med denna fråga betonades från flera håll eftersom TP inte nått uppsatt mål även om stora förbättringar har skett. Då informanter från lednings- och miljöfunktionärsgruppen intervjuades var minskning av transporter, både materialtransporter och persontransporter något som merparten tog upp i samband med intervjun. Det råder vissa oklarheter runt vilka miljöfrågor som är viktiga och som bör prioriteras. Vissa frågor, såsom frågan om förnyelsebarhet, pushas mest på mässor externt och inte så mycket internt. Flera informanter ansåg att miljöarbetet inom TP har en tendens att bli lite ”lite rörigt”.

En annan fråga som uppkom är på vilken nivå miljöfrågorna ska drivas. Kopplat till denna fråga är avsaknaden av gemensamma miljömål för hela TP med undantag för CO₂- målet. Det föreslogs att exempelvis energimål ska sättas in i det bolag där det är effektivast. Det framkom också förslag på att det ska sättas upp tydligare miljömål för ledningen. Delar av verksamheten bör enligt vissa dock centraliseras, exempelvis gemensamma inköp av lösningsmedel. Möjligheten att påverka för de anställda skulle kunna öka då. Merparten av informanterna ansåg också att TP behöver jobba mer med miljöengagemang internt. Flera informanter ansåg också att TP bör bli tydligare när det gäller vad som händer på miljöområdet inom företaget.

När det gäller kommunikationen inom företaget kom ett flertal olika åsikter fram. ”Det råder en viss jantelag när det gäller miljöarbetets kommunikation” enligt en informant (intervju 11).

De interna kommunikationsbrister som har påtalats rör i hög utsträckning relationen marknad- miljö. Marknadsavdelningen har huvudansvaret inför kunder och anställda. Enligt uppgift får miljöavdelningen ofta uppdrag av

marknadsavdelningen att skriva ihop något om miljö snabbt. Informanten menade att marknadsavdelningen bör utöka antalet anställda med miljökompetens, för att denna ska kunna bli mer oberoende av miljöavdelningen när de ska ta beslut. Därigenom kan kommunikationsbrister undvikas. Vikten av att miljöavdelningen blir tydligt informerad i samband med beslutsfattande var också något som framhölls. En informant ansåg att den enda stora kommunikationsbristen är att miljöchefen har sin bas i Stockholm istället för Lund. Detta leder enligt informanten ”alltid till överraskningar de möts”. Informanten påtalade också att det ofta uppstår missförstånd rörande tidsaspekten på olika typer av miljöinsatser, dvs. ledningen i Stockholm tror att de flesta miljöinsatser kan genomföras snabbt, vilket inte alltid är fallet.

Från ledningshåll efterlyses också bättre implementering av miljöpolicy. Detta kopplar en informant till den interna kommunikationen som ibland inte framstår som tillräckligt effektiv och som får till följd att brister inte framkommer. Flera informanter hade också förslag kring förbättringar avseende TPs miljöpolicy. Från flera håll kom förslag på att göra om miljöpolicy så att den blir mer relevant för olika avdelningar. Dessa informanter menade också att det borde bestämmas hur den ska användas och vem som ska läsa den; hur den ska kommuniceras för att uppnå en större tydlighet. En informant (intervju 4) ansåg också att miljöpolicy är för stor. Något som också framkom var att ingen kände till om miljöpolicy har följts upp sedan den introducerades.

Det stod klart att miljöfrågan prioriteras högt inom TP men det fanns röster inom miljöfunktionärs/ledningsgruppen som menade att de fick kriga för att få med miljöaspekter på möten. Dessa menade att miljön hamnar långt ned på agendan. En informant menade att i princip är det bara förslag kopplade till eko- vinst som får gehör (intervju 8). Anledningen till detta tror informanten är att högre chefer inte har miljökrav på sig genom balanced scorecards. Flera informanter ansåg att alla chefer bör ha miljö på balanced scorecards.

Även på operatörsnivå framkom flera förslag till förbättringar av miljöarbetet. På operatörsnivå handlade det främst om praktisk tillämpning i produktionen genom att exempelvis använda järnvägen i anslutning till fabriken i Sunne i större utsträckning och att i ännu högre grad minska spillet. Mer praktiskt miljöarbete och mer praktiska utbildningar efterfrågades också från operatörshåll. Ett förslag som också framkom var att miljöarbetet skulle specialiseras på olika områden, kanske tom inom produktionen. Ungefär hälften av operatörerna ansåg dock att det inte fanns några brister i miljöarbetet och eller att de inte kände till några brister.

På operatörsnivå, liksom inom lednings/miljöfunktionärsgruppen, var återvinningen det som de flesta informanter i framtiden menade kunde förbättras ytterligare. Någon nämnde också att tryckluftläckage kommer att minska nästa år. Även minskning av transporter var något som cirka hälften av operatörerna tog upp. Att minska spillet skulle också leda till färre transporter. Därför togs även denna fråga upp i anslutning till transportfrågan.

Flera informanter ansåg, liksom röster inom lednings/miljöfunktionärsgruppen, att TP bör bli tydligare när det gäller vad som händer på miljöområdet inom företaget. Från flera håll kom förslag på att göra om miljöpolicy så att den blir

mer relevant för olika avdelningar precis som flera informanter inom lednings/miljöfunktionärsgruppen föreslog. Några informanter ansåg också att alla chefer bör ha miljö på sina balanced scorecards.

5.5.1 Legitimitetsanalys ur ett uppifrån- ned perspektiv

Miljöaspekten premieras inte uttalat i de så kallade balanced scorecards som finns på operatörsnivå och för personer i ledningsposition finns enligt uppgift inte några klart uttalade miljökrav. Detta torde vara problematiskt ur legitimitetssynpunkt eftersom en sådan typ av delaktighet och ett sådant engagemang efterfrågas från informanthåll. Att det från operatörshåll föreslås att det ska införas balanced scorecards med en tydlig miljöaspekt för ledningen indikerar att ”allt inte är som det ska”. Det indikerar också att det inte tas för givet att ”alla andra på bästa sätt arbetar i riktning mot ett gemensamt mål.” Det brister alltså avseende tilliten till delaktighet på ledningsnivå. Det faktum att i princip alla informanter har idéer om hur miljöarbetet skulle kunna förbättras både inom sitt eget område och inom hela TP-koncernen visar på en hög grad av delaktighet runt miljöfrågor. Delaktigheten skulle förmodligen kunna höjas genom att TP klarare tydliggjorde vilka frågor som är högsta prioritet. Det skulle kunna ge en starkare känsla av att man jobbar mot ett gemensamt mål. Diskussion runt prioriterade miljöfrågor skulle kunna föras, t.ex. genom workshops, för att sprida budskapet och öka delaktigheten.

TPs högst styrande miljödokument, miljöpolicyn, har stor potential att skapa legitimitet runt miljöfrågor inom TP. Denna har dock utsatts för kritik från ett flertal informanter. Det hävdas att den är svår att förstå, rörig, icke-specifik osv. Detta indikerar att den som viktigaste informationsbärande och kommunicerande dokument inte har möjlighet att skapa den grad av legitimitet som den borde kunna göra. Att merparten av informanterna dock visste vad andemeningen i miljöpolicyn var tyder dock på att dess huvudbudskap spridits på ett tillfredställande sätt inom organisationen. Det skapar legitimitet åt miljöpolicyn. En hög grad av legitimitet utmärks av att arbetet sköts på ett effektivt sätt utan att diskussioner kring effektivitet behöver föras, den tillit som finns mellan de anställda inom företaget ska enligt vår syn på legitimitet i princip istället vara vägledande. Samtliga informanter lyfte fram att TP har förbättrat sitt miljöarbete i hög utsträckning och hela tiden jobbar aktivt på att förbättra det, med syfte att ligga i täten inom sin bransch. Det visar att operatörerna tar för givet att det har skett effektivitetsförbättringar när det har behövts. Ibland har inte dessa förbättringar kommunicerats till alla berörda inom koncernen utan har skett lite i

skymundan. Detta uppfattas sålunda som legitimt från de flesta informanternas håll. Den tillit som genomsyrar stora delar av TPs organisation torde ur ett uppifrån och ned- perspektiv till stor del ligga till grund för den effektivitet som miljöarbetet på det stora hela utmärks av och som skapar legitimitet åt TPs miljöarbete.

6 Avslutning

Inledningsvis kan vi konstatera att det syfte vi ställt upp för vår analys har uppfyllts på ett tillfredställande sätt. Vårt syfte var att ta reda på hur TP genom en högre grad av legitimitet kan förbättra sitt miljöarbete. Vi har fått kännedom om var det finns legitimitetsbrister kopplade till miljöarbetet och genom ett flertal informanter erhållit förslag till förbättringar som vi har presenterat i uppsatsen. Det har visat sig tydligt att en hög grad av legitimitet betyder mycket för trovärdigheten inom ett företag. I princip torde det inte vara möjligt att föra ett tillfredställande och framgångsrikt arbete inom ett företag utan att det vinner stöd från de anställda och de aktörer som på olika sätt är kopplade till företaget.

De frågeställningar vi ställde upp inledningsvis har vi också fått svar på även om vi tycker att det hade varit intressant att få en mer utförlig bild av TP ur ett externt perspektiv. Metoden vi använde oss av anser vi har varit bra i så motto att vi har fått en samlad bild av TP nedifrån och upp vilket har stärkt trovärdigheten för uppsatsen. Att anamma ett externt perspektiv har även det varit fruktbart eftersom det gav en fördjupad förståelse för kontexten TP verkar i såväl som förståelse för det interna arbetet. Det externa perspektivet har således förstärkt bilden av TP som ett företag med miljöfrågorna högt upp på agendan. Något som har varit anmärkningsvärt, och positivt, med denna studie är det mått av kunskaper på miljöområdet som det visar sig att de flesta informanter har och som de delvis har erhållit genom TP.

Det teoretiska ramverk som vi har utnyttjat i vår analys, dvs. nyinstitutionalism och legitimitet menar vi har varit bra utgångspunkter för en konstruktiv analys. Bland annat visas detta genom att TP befinner sig i en viss kontext som de måste anpassa sig till för att överleva som företag samt att det är viktigt för trovärdigheten att hela organisationen involveras i miljöarbetet. Detta framhålls som bekant inom den nyinstitutionella skolan. Eftersom vi valt att titta både på ett internt och ett externt perspektiv så har nyinstitutionalismen också varit en bra teoretisk utgångspunkt. Analysen av TPs miljöarbete ur ett legitimitetsperspektiv har även den varit tillfredställande. Vi har fått uppfattningen att TP ligger mycket långt fram när det gäller rent tekniska förbättringar kopplade till miljöarbetet. De förbättringar som behöver göras är därför enligt vår åsikt mer inriktade på att göra kommunikationen inom företaget effektivare och göra olika typer av förändringar av miljöpolicy samt öka deltagandet. Vi har också fått uppfattningen att resurser och förutsättningar för dessa ändamål finns men att de kanske inte utnyttjas på bästa sätt. Därför har det varit intressant och fruktbart att anlägga ett legitimitetsperspektiv.

Den hypotes vi ställde upp i inledningsfasen av vårt arbete stämde på vissa punkter. TP har ett väl utvecklat miljöarbete i jämförelse med de största konkurrenterna. Lojalitetskonflikter var inte, som vi befarade, ett särskilt stort

problem i det faktiska arbetet. Informanterna uttryckte sig fritt och koncist överlag. Vi är dock inte helt nöjda med den externa dimensionen som inte blev så djupgående som vi hade önskat.

En sammantagen bild av de resultat vi har erhållit genom denna studie pekar på att förutsättningarna för miljöarbete är mycket goda. Kommunikation, som är centralt för implementering av miljöpolicy, fungerar i stort bra inom TP. Detta indikerar att TPs miljöarbete på det stora hela är tillfredställande ur ett legitimitetsperspektiv. Vi har dock identifierat områden/saker som skulle kunna förbättras ytterligare. Att göra sådana typer av förbättringar gagnar TP både ur ett internt och ett externt perspektiv. Merparten av alla informanter påtalade brister runt TPs högst styrande dokument på miljöområdet, miljöpolicy. Det torde vara problematiskt ur legitimitetssynpunkt att det som ska vara utgångspunkt för TPs miljöarbete inte anses som tillräckligt fungerande som kommunicerande dokument på miljöområdet. Vi menar att det är troligt att en förbättring av TPs miljöpolicy skulle innebära stora vinster i form av ökat deltagande, effektivitetsförbättringar och en mer positiv miljöanda inom företaget. Att även öka deltagandet från operatörshåll skulle troligtvis också innebära legitimitetsvinster.

Ur ett externt perspektiv uppfattas TPs miljöarbete som kontextuellt legitimt. Det torde vara svårt att avgöra hur mycket av TPs miljöåtaganden som har "tvingats fram" genom den kontext eller de så kallade institutionella omgivningarna TP befinner sig i. I detta kan vi enbart spekulera men vi har fått uppfattningen att flera av dessa åtaganden "kommer inifrån" företaget och har sin grund i TPs grundvärderingar på miljöområdet. De sistnämnda uppfattas av oss som företagets verkliga identitet.

Den här studien har öppnat våra ögon för hur mycket ett företag är beroende av den kontext det befinner sig i. Vi har också blivit uppmärksammade på hur företag väljer att översätta de idéer som är rådande för tillfället i ett visst sammanhang och göra dem till sina egna. Företag väljer ju sålunda om dessa idéer endast ska fungera som en yttre förnissa eller om de ska utgöra företagets kärna. Det externa perspektivet är mycket intressant och det är något som vi skulle vilja titta närmare på i framtiden. Denna studie har ju egentligen bara skrapat lite på ytan, fjorton intervjuer har genomförts. Den har ändå, menar vi, lyckats sätta fingret på några av de svagheter som finns i ett annars mycket framgångsrikt miljöarbete.

Referenser

- Esaiasson, Peter, et al, 2007. Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Stockholm: Norstedts juridik
- Forsell, Anders- Jansson David, 2000. Idéer som fångslar – recept för en offentlig reformation. Kristianstad: Liber Ekonomi
- Johansson, Roine, 2002, Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen: en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling, Lund: Studentlitteratur
- Petersson, Bo – Robertson, Alexa (red) 2001. Identitetsstudier i praktiken
Malmö: Liber
- Rövik, Kjell Arne, 1998. Moderna Organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Malmö: Liber

Internetkällor:

Tetra Paks hemsida: www.tetrapak.com 2008-12-04

TetraPakshållbarhetsredovisning:

http://www.tetrapak.com/Document%20Bank/env_HallbarhRed06.pdf 2008-12-11

Tetra Paks miljöpolicy:

http://markets.tetrapak.com/sweden/docs/Policy_miljo.pdf 2008-12-11

Intervjuer:

Intervju 1: Man cirka 30, operatör

Intervju 2: Man cirka 30, operatör

Intervju 3: Man cirka 50, operatör

Intervju 4: Kvinna cirka 30, miljöfunktionär

Intervju 5: Kvinna cirka 40, ledning

Intervju 6: Man cirka 60, ledning

Intervju 7: Kvinna cirka 30, miljöfunktionär

Intervju 8: Man cirka 40, miljöfunktionär

Intervju 9: Man cirka 50, operatör

Intervju 10: Man cirka 40, operatör

Intervju 11: Kvinna cirka 30, ledning

Intervju 12: Kvinna cirka 60, NGO

Intervju 13: Kvinna cirka 50, kund

Intervju 14: Kvinna cirka 40, kund

