



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

**Göteborgs miljödiplomering-
en verksamhetsförändring i småföretag
med diplomering i sikte**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
VT 2009**

**Handledare: Universitetslektor
Peter Beusch**

**Författare: Emma Eveberg
Christian Meijer**

Tack!

Först och främst vill vi tacka de intervjurespondenter som möjliggjort genomförandet av denna uppsats. Sedan vill vi även tacka Ingvar Göran på Göteborgs Miljöförvaltning för den vidare förståelse som vi fått för Göteborgs miljödiplomering, genom både samtal och intervju.

Angående urvalsprocessen riktar vi ett tack till Peer-Erik Carlsson på Göteborgs Miljöförvaltning som bistått med information rörande diplomerade företag. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Peter Beusch för att under uppsatsens gång kommit med konstruktiv kritik gällande upplägg och innehåll för uppsatsen.

Göteborg, maj 2009

Emma Eveberg

Christian Meijer

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Studier i ekonomistyrning, VT 2009

Författare: Emma Eveberg och Christian Meijer

Handledare: Universitetslektor Peter Beusch

Titel: Göteborgs miljödiplomering - en verksamhetsförändring i småföretag med diplomering i sikte

Bakgrund och problemanalys: Miljöarbete är något som blir allt vanligare inom olika organisationer, detta till stor del på grund av den aktuella miljödebatt som förs idag. Miljödiplomering är ett sätt för företag att bevisa för externa intressenter att man arbetar aktivt med miljöfrågor och att man strävar efter ständig förbättring inom miljöområdet. Förändringsprocessen inom företag är något som sällan nämns i årsredovisningar eller finns dokumenterat inom företagen. Därför är det intressant att se på hur det verkligen går till när företag bestämmer sig för att miljödiplomeras, från det att beslutet tas till dess att diplomeringen är nådd.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att förklara hur förändringsprocessen, vid implementering av Göteborgs miljödiplomering, ser ut i mindre företag från den dag det startar till dess att diplomering uppnås. Faktorer som visat sig avgörande för att miljöarbetet inom företagen lyckas skall också beskrivas.

Avgränsningar: Vi har valt att hålla oss till Göteborgs kommun i vår studie då vi finner det intressant att titta närmre på vår närmiljö samt med anledning av kommunens uttalade miljöarbete som utformas i dialog med näringslivet.

Metod: Eftersom uppsatsen syftar till att beskriva den förändringsprocess i småföretag som äger rum vid implementering av Göteborgs miljödiplomering, har uppsatsen en deskriptiv inriktning. Då ämnet inte har applicerats på Göteborgs miljödiplomering tidigare kommer uppsatsen även att anta en viss explorativ karaktär. Företag inom bygg- och fastighetservice branschen har valts ut, för intervjuer, efter kriteriet att företaget ska ha mellan 20 och 49 anställda.

Resultat och slutsats: Förändringsprocessen för de olika företagen har sett något annorlunda ut vid införandet av diplomeringen. Gemensamt är dock att processen i stort har utgjorts av att förankra miljöbudskapet i företaget. Ett antal upplevda faktorer som varit avgörande för att respektive företag nådde diplomering har uppdagats. Dock har utbildningen kunnat urskiljas som den faktor vilken gav den största förståelsen för miljöarbetet och dess innebörd. Utbildningen har därmed verkat i både ett kommunicerande och ett motiverande syfte. Intressanta områden att närmare studera skulle kunna vara: (1.) att genom en fallstudie titta närmare på förändringsprocessen inom enbart ett företag, (2.) möjligheten till en internationalisering av Göteborgs miljödiplomering samt (3.) en jämförelse mellan implementeringen av Göteborgs miljödiplomering och ISO 14001.

Abstract

Thesis in Business and Administration, School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg, Corporate Management and Financial Control, Bachelor Thesis, Spring term 2009

Authors: Emma Eveberg and Christian Meijer

Tutor: PhD, Senior Lecturer Peter Beusch

Title: Gothenburg's Environment Diploma – a change in operations for small sized companies with a diploma in sight

Background and Problem: Working with environmental issues is something that is becoming increasingly common among organizations today, this largely due to the current debate concerning the environment. Achieving an environment diploma is a way for companies to prove to external stakeholders that they are working with environmental issues and that they are always striving for becoming better. The transformation process within companies is something that rarely gets mentioned in annual reports, nor is it documented internally. Therefore it is of interest to overlook the transformation process regarding achieving the environment diploma, from the point where the decision is made until the point where the company receives its diploma.

Purpose: The purpose with this thesis is to explain how the transformation process, regarding implementation in reference to the environment diploma, takes place in small companies. The focus will be on the period from that the decision is taken to achieve the diploma until the point that it is received. Factors that have proven to be decisive when it comes to achieving the diploma will also be described.

Delimitations: We have chosen to stay within the municipality of Gothenburg in our thesis because we find it more interesting to study our neighbouring area, moreover the municipality also has an outspoken vision for improving the environment which they have created in collaboration with industry and commerce.

Methodology: Because the purpose of the thesis is to describe the transformation process in small sized companies concerning the environment diploma, the thesis has been made with a descriptive scope. Since the subject has not been applied to Gothenburg's Environment Diploma before, it will also be of some explorative character. Companies within the construction- and real estate service industry have been chosen for interviewing, with the criteria that they employ between 20-49 people.

Empirical Results and Conclusion: The transformation process for the different companies has varied when it comes to the implementation phase. A common feature however, is that all companies tried to enforce the environmental significance internally. A number of factors that have contributed to companies achieving their diploma have been discovered, with education as the top one. Education gave employees the possibility to understand the higher purposes of the diploma. The education therefore, has functioned in a communicative, as well as in a motivating purpose. Interesting areas for further research could be: (1.) to investigate the transformation process within one company through a case study, (2.) the possibility of an internationalization of the Gothenburg's Environment Diploma and lastly (3.) a comparison between the implementation of Gothenburg Environment Diploma and ISO 14001.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemanalys.....	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsningar.....	9
1.5 Uppsatsens fortsatta disposition.....	10
2. Metod	11
2.1 Uppsatsens inriktning	11
2.2 Vetenskaplig ansats.....	11
2.3 Datainsamling	12
2.3.1 Primärdata.....	12
2.3.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	12
2.3.1.2 Kvalitativa insamlingsmetoder	12
2.3.1.3 Urval	13
2.3.2 Sekundärdata.....	14
2.4 Reliabilitet och Validitet	15
2.5 Källkritik	15
3. Teoretisk referensram	17
3.1 Miljöarbete - utveckling och ledningssystem	17
3.1.1 Reglering	17
3.1.2 Miljöledningssystem	18
3.1.2.1 ISO 14001	19
3.1.2.2 EMAS	20
3.2 Miljöförvaltningen - Göteborgs stad	21
3.2.1 Göteborgs miljödiplomering.....	22
3.3 Förändringsprocessen	23
3.3.1 Projektstyrning.....	23
3.3.2 Ledarskap	24
3.3.3 Motivation	25
3.3.4 Kommunikation	28
3.3.5 Utbildning.....	29
4. Empiri	30
4.1 Intervju med Ingvar Göran på Miljöförvaltningen i Göteborg.....	30
4.2 Presentation av företagen	33
4.2.1 El-finess elinstallationer AB.....	33
4.2.2 AB Fogspecialisten	33
4.2.3 AB Podab.....	33
4.2.4 Klinab Klarin & Lundin AB	34

4.2.5 Wikström VVS-Kontroll AB.....	34
4.3 Sammanställning av intervjuerna.....	35
4.3.1 Vid införandet.....	35
4.3.2 Ledarskap/Styrning.....	35
4.3.3 Motivation.....	37
4.3.4 Kommunikation.....	38
4.3.5 Utbildning.....	40
4.3.6 Utvärdering.....	40
5. Analys.....	43
5.1 Ledarskap/Styrning.....	43
5.2 Motivation.....	45
5.3 Kommunikation.....	47
5.4 Utbildning.....	48
5.5 Utvärdering.....	49
5.6 Sammanställning av resultat.....	50
6. Slutsats.....	51
6.1 Slutsatser.....	51
6.2 Avslutande diskussion.....	52
6.3 Begränsningar i undersökningen.....	53
6.4 Förslag till framtida forskning.....	53
7. Källförteckning.....	54
7.1 Litteratur.....	54
7.2 Internetkällor.....	55
7.3 Artiklar.....	58
7.4 Databaser.....	58
7.5 Muntliga källor.....	58
7.6 Övriga källor.....	59

Figurförteckning

Fig.1 Projektledarens ansvar och uppgifter.....	25
Fig.2 Förenklad kommunikationsmodell.....	28
Fig.3 Sammanställning av resultat.....	50

Bilageförteckning

Bilaga 1 – Intervjuguide, företag.....	60
Bilaga 2 – Intervjuguide, Ingvar Göran.....	61

1. Inledning

Avsikten med denna inledning är att ge läsaren en inblick i vårt val av ämne samt väcka ett intresse för varför det valda området är aktuellt idag. Genom bakgrunden vill vi skapa förståelse för dagens rådande klimatproblem och vidare beröra utvecklingen samt miljöarbetet hos företag i Sverige. Problemformuleringen som bygger på framställningen i bakgrundsbeskrivningen ligger till grund för uppsatsens syfte och har för avsikt att klargöra det förhållningssätt som utgör underlaget genom denna uppsats. Avslutningsvis kommer vi att presentera våra gjorda avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle finns ett alltjämt ökande utbud av i stort sett allt från vitvaror till flygresor. Frågan man kan ställa sig är; på bekostnad av vad? Vissa skulle svara att effekterna är enbart positiva i form av frihandel och ökad tillväxt, medan andra omedelbart skulle svara att vi ökar det globala utbudet på bekostnad av vår miljö. I och med Al Gores film "En Obekväm Sanning" (artikel 1, Borenstein, 2006), uppdagades aktuella klimatproblem på ett påtagligt sätt då filmen belyste möjliga scenarion för vad som kan komma att inträffa om vi inte minskar vår klimatpåverkan. Filmen gjordes i samarbete med framstående forskare inom området miljö/klimat och var dessutom en starkt bidragande orsak till att Al Gore vann Nobels fredspris tillsammans med FN:s klimatpanel IPCC¹. De nuvarande miljöproblemen må vara väldigt aktuella men de är inte någon nyhet, utsläppen av växthusgaser har ökat exponentiellt sedan 1950 (gsfc.nasa.gov) men det är först under 2000-talet som vi börjat diskutera följderna. Tropiska stormar, tsunamis samt allt fler ihållande monsunregn har tilltagit under de senaste åren (gfdl.noaa.gov) och även trots att vi i Sverige har varit förskonade från dessa väderfenomen så finns det anledning att oroas över höjningen av genomsnittstemperaturen (naturvardsverket.se, 1).

Miljöarbete samt arbetet för en hållbar utveckling inleddes officiellt i Stockholm 1972 under en FN-konferens angående miljö. Under detta möte satt regeringar från nästan alla världens länder representerade och sammanträdde under tiden som konferensen pågick. Syftet var att inleda ett internationellt samarbete för hållbar utveckling. Arbetet som påbörjades 1972 fick sedan en ytterligare knuff i rätt riktning då Brundtland-kommissionen tillsattes 1983 för att vidareutveckla samarbetet för klimat och miljö på det internationella planet (databas 1, United Nations, 1983). Följaktligen har världens regeringar börjat ta klimathoten på allvar och genom Kyotoprotokollet, som infördes 1997, kunde nästintill alla världens regeringar få till stånd en agenda att följa, det enda land som fortfarande inte godkänt villkoren i protokollet är USA. Det som tas upp i Kyotoprotokollet är bland annat tak för utsläpp i redan industrialiserade länder medan inga formella krav ställts på u-länder till dags dato. Sverige räknas som ett industrialiserat land och vi har därför högre krav ställda på oss i enlighet med Kyotoprotokollet men värt att notera är att Sveriges regerings krav faktiskt är högre ställda än protokollets (unfccc.int & regeringen.se), med andra ord kan man dra slutsatsen att Sverige håller en hög internationell standard vad gäller miljöarbete.

Idag finns det drygt 75 miljoner företag globalt och av dessa står små- och medelstora² företag för 90 % av den industriella produktionen (Brorson & Almgren, 2007). I Sverige utgör småföretagen 99 % av det totala antalet företag (scb.se) och står för ungefär 40 % av det totala antalet anställda inom den privata sektorn (tillvaxtverket.se, 1). Med småföretag avses företag

¹ Intergovernmental Panel on Climate Change

² Definierat som företag med färre än 250 anställda

med färre än 50 anställda, i enlighet med Europakommissionens definition (europa.eu). Enligt en undersökning från Nutek (2003) kan man anta att denna andel företag har en stor påverkan på miljön och att det därför är oerhört viktigt att arbeta med aktiva miljömål inom denna kategori, både för samhället, Sverige och världen i stort. För att det ska ske en positiv utveckling inom miljöområdet och för att minska påverkan på klimatet krävs det att alla bidrar, även de allra minsta företagen. Att beakta i detta sammanhang är att enmansföretagen i Sverige utgör 74 % av samtliga företag (scb.se) vilket ytterligare stärker antagandet om vikten av implementering av miljöarbete inom företag av alla storlekar.

Enligt Tillväxtverket ligger Sverige i topp avseende antal miljöcertifierade företag per miljon invånare, framför Spanien som är tätt följda av Schweiz (tillvaxtverket.se, 2). Dock ligger de små företagen efter de större företagen när det gäller miljöarbete enligt undersökningen från Nutek (2003). Sett till ovanstående kan man anse att det finns utrymme för förbättring vad gäller miljöarbete för de små företagen.

1.2 Problemanalys

Nutek (2004) har genom en studie om det "Lönsamma miljöarbetet" visat att det finns ett statistiskt säkerställt samband mellan ett effektivt miljöarbete och såväl lönsamhet som tillväxt i småföretag. Den allmänna synen är att det är kostsamt men att ett effektivt arbete med miljömål leder till, om inte på kort så i alla fall på lång sikt, ökad lönsamhet. De bidragande orsakerna till detta är bland annat den tilltagna efterfrågan på miljöanpassade produkter och långsiktigt minskade kostnader för företaget, gällande exempelvis avfallshantering. Andra fördelar, såväl interna som externa, som kan uppkomma är: en bättre företagsstruktur, mer engagerad personal och en stärkt image.

I tidigare studier framkommer det dock att det genomgående finns ett antal hinder för ett småföretag vad gäller att införa miljöarbete i sin verksamhet. Med miljöarbete menas de miljöfrågor som aktivt bedrivs inom företaget och kan handla om allt från avfallshantering till inköp av vitvaror. Studien från Nutek (2003) lyfter bland annat fram de höga kostnader som en miljöcertifiering innebär, samt svårigheten att motivera miljöarbetet ut till de anställda för ett mindre företag. Studien utgår främst från det etablerade miljöledningssystemet ISO 14001 som är vanligast i Sverige, även för småföretag. Små företag saknar oftast de resurser, exempelvis tid och pengar, samt den kunskap som krävs för att på ett effektivt sätt kunna introducera ISO 14001. Detta medför att det relativt sett måste åsidosättas större resurser för denna introduktion samt att ett antal kostsamma konsulttimmar kan bli nödvändiga.

Ett miljöledningssystem ska tjäna som ett verktyg för att systematisera arbetet med miljömål i företagen. Det finns idag ett antal olika miljöledningssystem; exempelvis ISO 14001, EMAS³, miljödiplomering, miljöcertifiering samt miljömärkning. Enligt Antonsson (2002) drivs mindre företag i större utsträckning av den nytta som olika åtaganden skapar för företaget som helhet, vilket gällande miljöarbete tenderar att innebära en strävan efter kostnadsbesparingar vilka kan vara svårare att uppnå då man är ett mindre företag.

Att införa ett miljöledningssystem för ett litet företag innebär oftast en stor förändringsprocess i form av ett nytt ledningssystem innebärande nya rutiner för de anställda. Det krävs kunskap och tid, framförallt hos de personer som ska leda förändringen, för att det nya systemet ska nå ut till hela företaget. Ledningssystemet måste anpassas till företaget för att det ska få önskvärd effekt. Små företag har inte utvecklade processer i lika stor utsträckning som större företag

³ EMAS är främst tänkt som ett förebyggande skydd för företagets anläggningar, se stycke 3.1.2.2

när det kommer till förändringar av verksamheten och därmed krävs ett större stöd från externa aktörer. Mindre företag har större behov av någon som ger klara råd och vägleder företagen om hur de ska gå tillväga än vad större företag har (Antonsson, 2002).

Enligt Axelsson m.fl. (2003) finns det en efterfrågan på ett mindre komplicerat miljöledningssystem som inte upplevs som lika krångligt att implementera. Internationellt sett är ISO 14001 välrenommerat och utgör ett starkt varumärke, men många mindre företag arbetar enbart mot den lokala marknaden och känner inte behov av ett så omfattande system. Här kan ett lokalt utarbetat miljöledningssystem utgöra lösningen istället.

Det finns idag ett stort antal miljödiplomeringsprogram att tillgå runt om i Sverige, många av dem utfärdas kommunalt men vissa ges även ut av branschorganisationer (Nutek 2003). Göteborgs Stad tillhandahåller sedan 1995 en miljödiplomering, vilken främst är anpassad för mindre företag (goteborg.se, 1) och idag finns det 398 gällande diplom inom Göteborgsregionen (Peer-Erik Carlsson).

Införandet av ett miljöledningssystem kan liknas vid en förändringsprocess, denna process finns dock inte beskriven i företagets årsredovisning eller dokumenterad internt. En förändringsprocess inom företaget är nödvändig och hur bra denna lyckas beror på en rad faktorer. Förändringsprocessen kan liknas vid genomförandet av ett projekt, då den har ett slutdatum i form av diplomeringstillfället. Utifrån det ställer vi oss följande frågor;

Hur ser processen ut från det att företagen bestämt sig för att införa miljödiplomeringen till dess att diplomeringen nås? Vem leder arbetet och hur fördelas ansvaret? Hur kommuniceras målen ut i företaget och hur motiveras personalen att uppnå dessa? Vilka faktorer är avgörande för att företagen ska lyckas?

Enligt oss borde miljöarbete vara en naturlig del av varje företags dagliga verksamhet men det ska inte ske på bekostnad av tillväxt, utan istället utarbetas tillsammans, för hållbar tillväxt.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förklara hur förändringsprocessen, vid implementering av Göteborgs miljödiplomering, ser ut i mindre företag, från den dag det startar till dess att diplomering uppnås. Faktorer som visat sig avgörande för att miljöarbetet inom företagen lyckas ska också beskrivas.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att hålla oss till Göteborgs kommun i vår studie då vi finner det intressant att titta närmre på vår närmiljö samt med anledning av kommunens uttalade miljöarbete som utformas i dialog med näringslivet. Gällande företag har vi valt fem stycken med mellan 20-49 anställda, dessa företag skall vara verksamma inom branschen bygg- och fastighetsservice.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Metod

I kapitlet rörande metoden beskrivs det tillvägagångssätt som använts för att besvara uppsatsens syfte. Uppsatsens inriktning är främst av en deskriptiv karaktär där den kvalitativa metoden har valts och genomförts via intervjuer.

Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen introduceras den litteratur som behövts för att förstå det problemområde som diskuterats fram i problemanalysen. Kapitlet inleds med en kortare historik inom miljöområdet för att sedan närmare beskriva innebörden av miljöledningssystem samt lyfta fram de vanligaste ledningssystemen idag. Vidare beskrivs förändringsprocessen innefattande de olika delar som är av vikt för att beskriva densamma.

Empiri

I empirikapitlet presenteras först den intervju som genomförts med Ingvar Göran på Miljöförvaltningen. Därefter följer en kortare presentation av intervjuföretagen följt av en jämförande sammanställning av de intervjuer som genomförts med företagen.

Analys

I denna del av uppsatsen diskuteras resultaten som fåtts fram genom intervjuerna utifrån den litteratur samt teori som framförts i den teoretiska referensramen. Tillvägagångssättet har varit att disponera samma rubriksättning som vid framställandet av empirikapitlet, detta för att underlätta läsarens förståelse.

Slutsats

I slutsatsen besvaras uppsatsens syfte utifrån de resultat som erhållits genom intervjuerna för att sedan följas av en kort diskussion kring detta. Slutsatsen beskriver på ett övergripande sätt det som vi kommit fram till genom att gå igenom hur processen mot miljödiplomering startade för intervjuföretagen. Utöver ovanstående så lyfts även de olika delar som varit av största vikt för företagen vid förändringsprocessen fram.

2. Metod

Avsikten med vår genomgång av metod är att beskriva det tillvägagångssätt vi valt för att besvara den frågeställning som formulerats i det inledande kapitlet. Inledningsvis presenteras uppsatsens inriktning samt den vetenskapliga ansatsen för att sedan gå vidare med urvalsprocessen till det empiriska materialet. Vidare redogörs för den valda datainsamlingsprocessen, följt av en framställning av den kvalitativa insamlingsmetoden. Avslutningsvis förs en diskussion kring reliabiliteten och validiteten för uppsatsen.

2.1 Uppsatsens inriktning

Enligt Patel och Davidson (2003) finns det en mängd olika typer av inriktningar på undersökningar, ur vilka man framförallt har kunnat urskilja tre stycken. Den *deskriptiva* undersökningen används framförallt inom de områden där man som forskare redan innehar en viss kunskap och åsyftar att beskriva olika förhållanden, såväl historiska som aktuella. Om det finns brister i ovan nämnda kunskap så används med fördel den *explorativa* undersökningen för att utforska och inhämta så mycket kunskap som möjligt om det valda området. Slutligen kan den *hypotesprövande* undersökningen användas om man vill göra antaganden gällande förhållanden i verkligheten utifrån vald teori. Den sistnämnda undersökningen förutsätter dock att det redan finns omfattande kunskap samt teorier för att kunna skapa en hypotes.

Syftet med denna uppsats är att förklara en förändringsprocess samt de relaterade faktorer som ger förutsättningar till att en sådan process kan bli framgångsrik, på grund av detta har uppsatsen en deskriptiv inriktning. Uppsatsen kommer även att anta en viss explorativ karaktär då ämnet inte har applicerats på Göteborgs miljödiplomering tidigare.

2.2 Vetenskaplig ansats

Uppsatsen utgår ifrån det hermeneutiska synsättet, vilket har tolkningen av forskningsobjektet som utgångspunkt samt har synen att man kan förstå människor genom dess handlingar och genom hur de uttrycker sig språkmässigt. Hermeneutiken ser den förförståelse som finns hos forskaren som en tillgång vid tolkningen av forskningsobjektet istället för som en nackdel (Patel & Davidson, 2003). Tolkningen tjänar som förutsättning för förståelse och denna förståelse nås genom att växla perspektiv mellan delarna och helheten, av exempelvis en intervju. Genom att tolka delarna och sedan sätta dessa i relation till det helhetsintryck man fick vid intervjun nås förståelse för forskningsobjektet (Wedin & Sandell, 2004).

Vi har främst följt det deduktiva arbetssättet vilket innebär att vi har dragit slutsatser med utgångspunkt från redan existerande teorier. De befintliga teorierna har sedan utgjort underlag för det vi avsett att undersöka vid intervjutillfällena. Det insamlade materialet har satts i relation till den valda teorin och tolkats med hjälp av denna. En annan metod som vi har varit öppna för under uppsatsens gång är abduktion, vilken är en sammankoppling av de två teorierna induktion och deduktion (Patel & Davidson, 2003). Detta har inneburit att vi har fått möjlighet att anta ett mer öppet förhållningssätt vid tolkningen av det intervjumaterial som vi samlat in och utifrån detta kunnat utforma vår egen teori (induktion). Det har dock visat sig att denna metod inte varit applicerbar då vi enbart erhållit resultat som kunnat återknytas till de befintliga teorierna.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Primärdata

Primärdata är den data som insamlas av forskaren själv eller av dennes medhjälpare. Insamlingen kan anta en kvalitativ eller kvantitativ ansats samt utföras på olika sätt, exempelvis genom intervjuer, enkäter eller observationer (Andersen, 1998).

2.3.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Både den kvalitativa och den kvantitativa metoden tjänar samma syfte, nämligen att ge en bättre förståelse för det samhälle vi lever i (Holter, 1982). En kvalitativ ansats kännetecknas av en önskan att få en djupare förståelse för ett visst område och en vilja att se på omvärlden ur den undersöktes perspektiv. Något som också intresserar är hur olika känslor och avsikter leder fram till handling och vad handlingens innebörd faktiskt är (Wedin & Sandell, 2004). Den kvantitativa metoden däremot utgår ifrån att det man undersöker skall kunna kvantifieras och att man utifrån urvalet ska kunna säga något om den grupp som urvalet gäller (Holme & Solvang, 1997).

Fördelen med den kvalitativa metoden är att den möjliggör stor flexibilitet vilket medför att omarbetning och komplettering av den insamlade informationen är möjlig under processens gång samt att den kan förmedla helhetsbilden av en situation. Med användning av enbart den kvalitativa metoden kan vi dock inte med säkerhet säga något om en större grupp av enheter, det är här som den kvantitativa metoden kommer in (Holme & Solvang, 1997). I vår uppsats har vi dock valt att arbeta utifrån den kvalitativa metoden då vi haft för avsikt att få förståelse för en förändringsprocess, för vilken vi varit beroende av våra respondenters upplevelser och deras tolkningar av dessa upplevelser.

Inom forskning brukar man tala om närhet och distans till det man undersöker. Närheten karaktäriseras ofta av ett öppet samspel mellan respondent och forskare, något som är mycket vanligt vid kvalitativa studier. Däremot brukar man säga att det vid kvantitativa studier finns ett värde av att hålla en viss distans till det man studerar (Olsson & Sörensen, 2007). Vår undersökningsmetod har inneburit en närhet till undersökningsproblemet då vi, för att uppnå förståelse för förändringsprocessen, har varit i behov av interaktion med våra respondenter.

2.3.1.2 Kvalitativa insamlingsmetoder

Avsikten med den kvalitativa metoden är att karaktärisera något för att i bästa fall kunna beskriva ett fenomen i omvärlden. Tillvägagångssätt vid insamling av data vid en kvalitativ ansats kan till exempel vara; intervju, observation eller fallstudie (Olsson & Sörensen, 2007). Observation utmärks av att man som forskare befinner sig i forskningsobjektets miljö och försöker fånga den situation som råder samt övervaka vad det egentligen är som försiggår (Holme & Solvang, 2004). Fallstudien kännetecknas av en studie där man vill förstå handlingar och orsaken till dessa hos en person eller en vald organisation utifrån dennes erfarenheter och verklighetsbild (Wedin & Sandell, 2004). Då vi har valt att undersöka förändringsprocessen i sex olika företag och har funnit att den mest lämpliga metoden för oss har varit intervjun. Detta eftersom vi velat fånga åsikter och erfarenheter från ett flertal företag, vilket varken hade kunnat göras med observation eller fallstudie. Genom enbart observation skulle vi inte ha fått svar på våra frågor och en fallstudie görs med fördel utifrån enbart ett specifikt fall. Gällande intervjun med Ingvar Göran kan samma resonemang appliceras, med undantag för avsikten som här varit att få perspektiv samt ytterligare information om Göteborgs miljödiplomering istället.

Vid utformandet av mallen till intervjun är det viktigt att ta hänsyn till de två aspekterna standardisering och strukturering. Standardiseringen syftar till frågornas inbördes ordning och utformning medan strukturering avser i vilken grad frågorna är fria att tolka för respondenten. Om intentionen är att kunna göra en jämförelse är en standardiserad intervju att föredra, frågorna ställs då i samma ordning till alla respondenterna (Patel & Davidson, 2003). Hög grad av strukturering innebär att frågorna är utformade på ett sätt som medför en likartad uppfattning av respondenterna. Låg grad av strukturering däremot betyder utrymme för en friare tolkning utifrån egna erfarenheter och värderingar hos respondenterna (Olsson & Sörensen, 2007). Enligt Trost (2005) bör intervjuguiderna vara jämförbara men de behöver inte vara identiska för de olika respondenterna. Vidare menar Trost att intervjuguiden kan behöva omkonstrueras då man vid de första intervjuerna märker att ett annat upplägg kan vara mer passande.

Angående företagen har vi valt att genomföra intervjuerna med en hög grad av standardisering för att intervjuerna ska flyta på enligt ett enhetligt mönster samt för att få en större möjlighet till en jämförelse. Däremot har vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer för att uppmuntra fria tolkningar till en viss grad då vi varit beroende av respondenternas egna erfarenheter, samtidigt som vi velat att frågorna skall ha uppfattats på ett någorlunda likartat sätt. Inför våra intervjuer valde vi att dela upp intervjuguiden i olika områden som stämmer överens med de delar som återfinns under avsnittet om förändringsprocessen i den teoretiska referensramen. De flesta frågorna har varit av en öppen karaktär som bidragit till fria tolkningar för respondenterna medan en del frågor har varit mer direkta. Vid intervjuerna fanns även utrymme att ställa följdfrågor inom ramen för områdena i intervjuguiden. Intervjuguiden återfinns i sin helhet i bilaga 1.

Gällande intervjun med Ingvar Göran var avsikten inte att göra en jämförelse utan istället att få perspektiv på, samt ytterligare information om, Göteborgs miljödiplomering och dess utveckling. Vi valde vid denna intervju att förhålla oss till en lägre grad av standardisering än vid intervjuerna av företagen samt det faktum att vi enbart använde oss av intervjuguiden som stöd vid intervjun för att se till att samtliga punkter berördes. Graden av strukturering har inte känts lika relevant att beakta som vid utformandet av intervjuguiden till företagen då, som tidigare nämnts, en jämförelse inte varit önskvärd. Dock kan sägas att intervjun genomfördes med en låg grad av strukturering då vi främst ville fånga Ingvars egna tolkningar och erfarenheter. Intervjuguiden återfinns i sin helhet i bilaga 2.

För ovanstående intervjuer valde vi att anteckna respondenternas svar för hand, med papper och penna som enda redskap. En av oss antecknade medan den andre interagerade med respondenten, detta för att få till en optimal arbetsdelning.

2.3.1.3 Urval

Vi valde att intervjua Ingvar Göran på Miljöförvaltningen i Göteborg som första intervjuobjekt då vi ansåg att Ingvars roll som utvecklingschef på Miljöförvaltningen innebar att han satt inne på viktig information samt kunskap gällande miljöfrågor i Göteborgs kommun. Ett annat syfte med intervjun var att vi ville ta del av den kunskap som Ingvar hade om miljödiplomeringen som Göteborgs Stad utfärdar, detta på grund av att vi ansåg att informationen som fanns tillgänglig på Göteborgs Stads hemsida var otillräcklig. Vi tog även tillfället i akt att via telefon ställa ett par frågor till Ingvars kollega Peer-Erik Carlsson, miljöinspektör på Miljöförvaltningen i Göteborg, gällande diplomerade företag.

Vad gäller företag som vi valt att intervjua har avgränsningen skett med hänsyn till den branschindelning som Miljöförvaltningen använt (goteborg.se, 1). Vi har utifrån den indelningen valt branschen bygg- och fastighetsservice eftersom det där finns en stor andel diplomerade verksamheter och inom vilken vi beslutade att intervjua fem företag. Detta på grund av att vi tillhandahöll information gällande diplomerade företag utifrån vilken vi avgränsade oss till en viss bransch. När vi gjort avgränsningen så använde vi nedanstående urvalsprocess för att hitta de företag vi ämnade intervjua, vissa av dessa accepterade att bli intervjuade medan andra tackade nej. Efter urvalsprocessen så återstod fem företag, vilka vi genomförde intervjuer med. De utvalda företagen har haft mellan 20 och 49 anställda, detta för att nå företag där förändringsprocessen medfört en mer omfattande påverkan på den existerande organisationen. Vidare har de valda företagen varit diplomerade i mellan 2-10 år. Anledningen till detta är att det inte skall ha gått för kort tid efter implementeringsprocessen så att företagen har fått lite distans till hur processen fortlöpt. Information angående då företagen diplomerats inom den valda branschen har erhållits från Peer-Erik Carlsson, vilket underlättat urvalsprocessen. Ett undantag har dock gjorts för Fogspecialisten, som i år varit diplomerade i 11 år. Detta för att företaget passade in under övriga kriterier samt för att kunskapen om diplomeringen var stor. För att erhålla så välgrundade svar som möjligt har kravet på respondenterna varit att de skall vara eller har varit ansvariga för miljöarbetet inom företaget, samt att de haft god inblick i det arbete som bedrivits sedan uppstarten av diplomeringsprocessen.

Uppsatsens respondenter från företagen består av:

- Peter Edberg, Miljöansvarig, El-finess Elinstallationer AB
- Hans Zachrisson, Ägare och Miljöansvarig, AB Fogspecialisten
- Monika Källström, Miljöansvarig, AB Podab
- Lisbeth Lundin, Ägare/VD och Miljöansvarig, Klinab Klarin & Lundin AB
- Cathrin Johannesson, Miljöansvarig, Klinab Klarin & Lundin AB
- Sofia Malmqvist, Miljöansvarig, Wikström VVS-kontroll AB

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan har insamlats av andra personer (Andersen, 1998). Gällande sekundärdata har vi haft tillgång till ett extensivt material i form av genomförda studier angående miljöarbete samt studier och litteratur av faktorer som påverkar genomförandet av en förändring. Detta material har gett oss den förståelse för ämnet som vi ansett varit nödvändig för att skapa den inledning samt problemformulering som återfinns i första kapitlet. Sekundärdatan har även bidragit till uppbyggandet av den teoretiska referensramen.

För att hitta relevant litteratur till vår uppsats har vi använt oss av olika databaser för att på ett effektivt sätt få ett bra urval. Från allra första början utgick vi från Nuteks (numera "Tillväxtverket") hemsida, en statlig myndighet vilken lyder under näringsdepartementet. Myndigheten arbetar för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv med fokus på tillväxt (tillvaxtverket.se, 4,5). Genom denna sida fick vi tips på litteratur kring området miljöarbete samt information kring studier gjorda av Nutek. Hänvisning gavs även till IVL Svenska Miljöinstitutets webbsida, ett forskningsinstitut som arbetar med lösningar på miljöproblem för både samhälle och företag (ivl.se). Denna sida hjälpte oss med information om aktuell forskning samt förfogade över publikationer inom området. För att hitta inspiration till vårt ämne har vi sneglat på tidigare gjorda uppsatser inom både miljö-, organisations- och

ekonomistyrningsområdet. Vidare har vi använt oss av bland annat "Google Scholar" för att hitta aktuella publikationer samt litteratur till vår teoretiska referensram. Slutligen har vi använt Göteborgs Universitets bibliotekskatalog Gunda och dess databaser.

2.4 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet syftar till att se hur representativ den information som man samlat in är. Om man får samma resultat vid upprepade mätningar bedöms reliabiliteten hög och man antas ha uppnått pålitlighet (Olsson & Sörensen, 2007). Validitet inbegriper begreppen relevans och giltighet. Relevansen står för hur relevant den insamlade informationen är för vårt problem medan giltigheten avslöjar om empirin överensstämmer med den valda teorin (Andersen, 1998).

Det ska nämnas att begreppen reliabilitet och validitet inte har samma centrala plats vid kvalitativa som vid kvantitativa metoder. Det man söker är, som redan nämnts, en djupare förståelse och det kan då vara svårt och i vissa fall inte ens önskvärt att uppnå samma resultat vid exempelvis upprepade mätningar (Holme & Solvang, 2004).

Reliabiliteten avseende den kvalitativa ansatsen kan bedömas utifrån hur externa faktorer har influerat de iakttagelser som gjorts och de slutsatser som dras (Wedin & Sandell, 2004). Detta kan exempelvis anta formen av en störning vid intervjusituationen, som att respondenten blir avbruten av ett samtal. En annan fara vid användandet av intervjumetoden är enligt Holme och Solvang (2004) att man kan få ut mer av de intervjuer som genomförs i ett senare skede än av dem som först blev gjorda. Detta då man som intervjuare erhållit större kunskap genom arbetets gång och då kan utnyttja denna kunskap bättre vid de senare intervjuerna. Det här är något som har påverkat våra resultat då en ökad förståelse för det valda ämnet är en naturlig gång av uppsatsprocessen. För att i största mån undvika problemet har vi, som ovan nämnt, valt den standardiserade intervjuformen men vi har även valt att återkomma till respondenterna med ytterligare frågor då vi funnit det nödvändigt för att styrka reliabiliteten.

För att nå en så hög validitet som möjligt har vi tagit del av tidigare studier och litteratur som berör vårt område samt identifierat de faktorer som är viktiga för att uppnå ställda mål i en organisation. Dessa områden beskrivs i den teoretiska referensramen för att sedan utgöra basen till det som undersöks i den empiriska delen. På detta sätt hoppas vi kunna uppnå hög relevans samt giltighet. Som forskare kan det ibland vara svårt att förstå exakt vad respondenten menar samt det faktum att det inte är helt okomplicerat att veta hur man ska få ut giltig information i så hög grad som möjligt (Holme & Solvang, 2004). Gällande detta problem har vi lagt stor vikt vid att vara noggrant pålästa inför intervjuerna samt haft väl genomarbetade frågor förberedda. Det har också varit mycket viktigt att vi antagit ett öppet förhållningssätt vid intervjuerna för att vara mottagliga för andra faktorer som kan ha påverkat vid strävan mot det ställda målet att nå miljödiplomering, detta för att nå en så rättvisande bild som möjligt.

2.5 Källkritik

Angående de sekundära källorna i denna uppsats har, i den utsträckning det varit möjligt, informationen som presenterats inhämtats från ursprungskällan. Om så inte är fallet så framgår detta. Från första början utgick vi, som tidigare nämnts, ifrån Nuteks (numera "Tillväxtverket") hemsida där vi fick inledande vägledning till litteratur och forskning. Då verket är en statlig myndighet får man anta att källan är trovärdig. Genom "Tillväxtverkets" hemsida fick vi vidare hänvisning till IVL Svenska Miljöinstitutet, där aktuell forskning

publiceras inom miljöområdet. Tack vare ovanstående har vi haft god tillgång till uppdaterad information. Angående övriga internetkällor har valet skett baserat på vad vi anser vara transparenta och objektiva organisationer, exempel på sådana har varit EU, FN och Göteborgs Stad. För att stärka validiteten för den litteratur vi använt i uppsatsen har vi tagit del av ett extensivt material och funnit att liknande åsikter och teorier tagits upp. Därmed har vi dragit slutsatsen att den givna informationen varit tillförlitlig.

Gällande de primära källorna har vi försökt att vara så öppna som möjligt för att fånga respondenternas åsikter och erfarenheter. För att inte förlora viktig information som framkommit under intervjuerna har vi varit noga med att sammanställa det insamlade materialet direkt efter att intervjuerna genomfördes för att kunna återge en så trovärdig bild som möjligt. Vid de tillfällen då vi upplevt att vi inte uppfattat budskapet fullt ut har vi hört av oss till respondenten för en utförligare förklaring.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen kommer den litteratur som vi funnit relevant för vårt valda område att presenteras. Inledningsvis kommer läsaren att få följa den utveckling som skett inom miljöområdet samt få en inblick i begreppet miljöledningssystem och vilka av dessa som dominerar idag. Vidare klargörs den roll som Miljöförvaltningen i Göteborg har och diplomeringen, som förvaltningen tillhandahåller, beskrivs övergripande. I den avslutande delen ges plats åt förändringsprocessen samt de delar som är av vikt för att denna skall lyckas.

3.1 Miljöarbete - utveckling och ledningssystem

3.1.1 Reglering

Nedanstående fakta är hämtad från Ammenberg (2004).

I bondesamhället handlade miljölagar i Sverige mest om att skydda tillgångar och att det fanns en rättvis bedömning att tillgå när tvister uppkom kring jakt-, fiske- eller markfrågor. Under urbaniseringen⁴ började man dock upptäcka sanitära problem i samband med vatten- och avloppshantering, därför skapades en lagstiftning som var mer inriktad mot hälsofrågor. Miljölagstiftning, i den form vi känner till idag, tillkom först i början på 1900-talet och har utvecklats steg för steg sedan dess. Från början fokuserade miljölagstiftningen mest på naturvård och det dröjde ända till 1969 innan vi i Sverige fick en miljöskyddslag. Miljöskyddslagen var ett svar på den ökande kritik som samhället riktade mot de industriföretag som släppte ut miljögifter och andra föroreningar i naturen.

Det fanns dock behov av en modernare, mer överskådlig lagtext i slutet på 1980-talet då tillväxten i samband med globalisering ledde till att allt fler industriföretag etablerades. På grund av detta så bildades Miljöskyddskommittén 1989, kommitténs uppgift var att ta fram ett förslag till en miljöbalk. Förslaget genomarbetades i regeringen under fem års tid innan man 1998 röstade igenom den miljöbalk som vi har idag i Sverige, miljöbalken trädde i kraft från och med den första januari 1999.

Miljöbalken innehåller idag sju avdelningar, bestående av 33 kapitel och drygt 450 paragrafer. Miljöbalken är en ramlag, detta innebär att vissa begrepp i lagtexterna inte är exakt definierade utan avvägningar är ofta nödvändiga för att fatta beslut. Miljöbalkens målsättning är att den "skall trygga en hållbar utveckling, innebärande att såväl nu levande som framtida generationer försäkras om en god livsmiljö"(Ammenberg, 2004, s.69, hämtat från portalparagrafen). Om man anser det svårt att tolka en lag i miljöbalken så skall man fatta det beslut som mest sannolikt gynnar en ekologiskt hållbar utveckling.

Alla företag omfattas av miljörelaterade lagar, vissa företag har dock hårdare krav på sig än andra. Vilka krav som ställs beror på företagets tillståndsplikt, tillståndsplikten delas in i tre kategorier där; A är de potentiellt mest miljöfarliga företagen, B är de företag som kan antas påverka miljön i viss utsträckning och C är de företag som sannolikt inte har någon miljöpåverkan alls. För företag inom A-kategorin krävs tillstånd från miljödomstol och i vissa fall av regeringen. Företag verksamma inom B-kategorin behöver tillstånd från länsstyrelsen⁵

⁴ I Sverige brukar man säga att urbaniseringen ägde rum i början av 1800-talet.

⁵ Länsstyrelsens roll beskrivs närmare i stycke 3.2 "Miljöförvaltningen - Göteborgs Stad"

och de företag som klassificeras inom C-kategorin behöver anmäla sin verksamhet till kommunens miljönämnd.

3.1.2 Miljöledningssystem

Nedanstående fakta är hämtad från Ammenberg (2004), om inget annat nämns.

Miljöledningssystem, som begrepp, kan närmast liknas vid engelskans Environmental Management. Management definieras enligt NE⁶ som något som: ”syftar dels på cheferna på olika nivåer i företag och organisationer, dels på den konst eller det yrke som utövas av dessa chefer”. Environmental Management är helt enkelt management med inriktning på miljöfrågor i organisationer, engelskans motsvarighet till miljöledningssystem betecknas som EMS⁷. Med miljöledningssystem avses oftast CEM⁸, vilket innebär att dagens miljöledningssystem främst är inriktade mot företag.

Miljöledning handlar om intern styrning och övergripande strategier av miljöarbete inom organisationer. Det innefattar också att engagera de anställda, effektivisera resurshanteringen samt kommunicera de framsteg man gör såväl internt som externt.

I slutet på 1960-talet så väcktes samhällsintresset i Sverige för miljöfrågor i och med skapandet av Naturvårdsverket och miljöskyddslagen. Under de senaste åren har det blivit fundamentalt för större⁹ industriföretag att profilera sig som miljömedvetna på alla nivåer medan småföretag¹⁰ dock nästan uteslutande har sett miljöarbete som likställt med minskning av avfall och utsläpp. Dagens företag, såväl stora som små, har större krav på sig vad gäller att förbättra sitt miljöarbete, det är helt enkelt fler intressenter idag än vad det var förr då intresset kanske var av en mer monetär karaktär där avkastning till ägarna stod i centrum. Man kan i detta sammanhang säga att utvecklingen har gått från engelskans ”shareholder theory” till mer fokus på ”stakeholder theory”.

Shareholder theory definieras som en teori där man som företag skall se till ägarnas bästa, oftast innefattar detta begrepp som kostnadseffektivisering och maximal avkastning på ägarnas investering. ”Stakeholder theory” däremot, fokuserar på att det i dagens samhälle finns fler viktiga intressenter än ägarna. Man menar att andra institutioner som banker, försäkringsbolag och myndigheter samt även boende i närområdet ofta har motsvarande inflytande som ägarna (Donaldson & Preston 1995).

Företag idag ser även långsiktiga fördelar med att profilera sig som ett miljötänkande företag då allt fler intressenter kräver att företagen engagerar sig i såväl klimatfrågor som närmiljön. Enligt Nuteks undersökning (2003) utgör eget engagemang, konsumentkrav samt minskad resursåtgång de väsentligaste motiven för arbete med miljöfrågor i småföretag, även konkurrensskäl listas som ett viktigt motiv.

⁶ Nationalencyklopedin

⁷ Environmental Management System

⁸ Corporate Environmental Management

⁹ Med större menas företag med fler än 50 anställda

¹⁰ Med småföretag menas företag med upp till 49 anställda

Miljöledningssystem bygger på PDCA-cykeln, också känd som Deming-cykeln efter upphovsmannen. PDCA står för:

- Plan- Planera
- Do- Utför
- Check- Kontrollera
- Act- Agera

PDCA-cykeln är tänkt att hjälpa företag till att arbeta systematiskt och strukturerat med miljöfrågor. Händelseförloppet brukar se ut som följer vid implementering av miljöledningssystem:

1. Ledningen fattar beslut om att införa ett miljöledningssystem.
2. Miljöutredning sker, där företaget identifierar vilka aspekter av miljöarbete som är relevanta för dem och där man även kartlägger förutsättningar för ett framtida miljöledningssystem.
3. Företaget tar fram en miljöpolicy.
4. Företaget fastställer vilka mål man har med sitt miljöarbete.
5. Företaget tar fram ett miljöledningsprogram som inkluderar hur de skall gå tillväga.
6. Företaget fördelar ansvaret på olika enheter inom företaget.
7. Ledningen ser till att anställda får utbildning inom området miljöarbete.
8. Externt företag genomför revision av företagets miljöarbete och förbättringar föreslås. (Ammenberg, 2004, s. 160-162)

Idag är de vanligaste miljöledningssystemen ISO 14001 och EMAS som kommer att beskrivas mer här nedan.

3.1.2.1 ISO 14001

ISO står för International Organization for Standardization och är, som namnet antyder, en organisation som ger ut olika internationella standards. Dessa standarder är skapade för att organisationer skall kunna säkerställa att den verksamhet de bedriver uppfyller vissa krav. Det finns olika typer av standards för diverse verksamheter, bland annat för produktkvalitet, hälso- och säkerhetskvalitet samt miljökvalitet. Beroende på syftet som standarden har tilldelas den en nummerserie, exempelvis 9000- för Quality Management och 14000- för EMS (iso.org). ISO 14001 är ett slags EMS som riktar sig till olika organisationer, såväl privata som publika. Historien om ISO 14000-serien började 1992 i samband med en miljökonferens som FN anordnade i Rio de Janeiro, Brasilien. Vid den tidpunkten hade redan drygt 100 000 företag certifierats med ISO-9000 standarden vilket hade gjort att ISO blivit marknadsledande på området. Under 1991, inför mötet i Rio, hade ISO sammanträtt med IEC¹¹ och beslutat att bilda ett nytt organ kallat SAGE¹². SAGE skulle ha som uppgift att utfärda rekommendationer inom området internationella miljöstandarder. Fler än 100 miljöexperter från 20 länder deltog i SAGE och man slog där fast att EMS var fundamentalt för att nå resultat inom miljöområdet samt för att tillgodose de framtida miljöbehoven globalt. SAGE rekommenderade att ISO bildade en teknisk kommitté vars uppdrag skulle vara att utveckla internationella standarder för ”Environmental Management”. Standarderna skulle vara så generiska som möjligt så att de problemfritt skulle gå att implementera världen över, oavsett bransch. SAGE:s definition av ett effektivt miljöledningssystem var då ”operativa aktiviteter som uppfyller kraven från

¹¹ International Electrotechnical Committee

¹² Strategic Advisory Group for the Environment

dagens intressenter utan att hindra möjligheterna för framtida generationer att få sina behov tillgodosedda” (Jackson 1996, s. 11-12)¹³. SAGE listade även ett antal krav som de standards med miljöinriktning skulle uppfylla. Ett av dessa krav var att det skulle vara kompatibelt med den då befintliga kvalitetsstandarden ISO-9000. Baserat på SAGE:s rekommendationer så bildade ISO en ny teknisk kommitté 1993 kallad TC207, kommittén hade som uppgift att standardisera området inom EMS och vid bildandet av TC207 var 46 medlemsländer inom ISO involverade. Som tidigare framkommer av texten så blev TC207 tilldelat serien 14000-14100 för ISO:s miljöstandard. Värt att nämna är att medlemsnationerna i ISO deltar genom sina nationella institut för standardisering (Jackson, 1996), Sverige representeras av SIS¹⁴(sis.se).

ISO 14001 ställer inga kvantifierade krav på organisationer vad gäller miljöarbete utan man utför en revision och listar där vad man anser skäligt att organisationen åtgärdar. Om organisationen åtgärdar de anmärkningar som upptäcktes under revisionen så har man uppfyllt kraven för certifiering i enlighet med ISO 14001. Idag är det fler än 100 000 organisationer globalt som är certifierade enligt ISO 14001, varav drygt 4000 är lokaliserade i Sverige (Brorson & Almgren, 2007).

3.1.2.2 EMAS

EMAS står för The European Union's Eco-Management and Audit Scheme och är ett så kallat Environmental Protection System som är utfärdat av EU. Föregångaren till EMAS är BS¹⁵7750 som lanserades 1992 då British Institution of Standards efterfrågade ett oberoende miljörevisionssystem. Faktan i detta stycke grundar sig på litteraturen från Wenk (2005), om inget annat nämns.

EMAS är alltså inte ett EMS¹⁶ utan inriktar sig mer på att kontrollera och styra effekter som företag har på miljön, detta gör EMAS genom att lägga fokus på företagets anläggningar/fabriker istället för att, som andra EMS, koncentrera sig på företaget som helhet. EMAS kräver att företaget inledningsvis genomför en grundlig miljörevision av företaget och dess operativa verksamhet, revisionen skall genomföras av oberoende part.

1962 började Europa, genom dåvarande Romfördraget, att uppmärksamma gemensamma miljöproblem till följd av Rachel Carsons bok ”Silent Spring” som tog upp de destruktiva följder miljögifter hade på naturen. 1971 började EG¹⁷ att samverka genom olika institutioner för att uppnå ett ökat miljöskydd, man lanserade bland annat sex stycken ”action programmes” som syftade till att minska de Europeiska ländernas miljöpåverkan. European Council Regulation no.1836/93 antogs den 29 juni 1993 och det var denna reglering som bestämde utformningen av EMAS. EMAS skulle verka för att: ”förhindra, reducera samt så långt som möjligt eliminera föroreningar... försäkra sund hushållning av resurser och att använda ren eller åtminstone så ren teknologi som möjligt” (Wenk 2005, s. 21)¹⁸.

¹³ Citat översatt från engelska: ”operating activities that meet the needs of present stakeholders without impairing the ability of future generations to meet their needs”

¹⁴ Swedish Standards Institute (sis.se)

¹⁵ British Standard

¹⁶ Environmental Management System

¹⁷ Europeiska Gemenskapen

¹⁸ Citat översatt från engelska: ”to prevent, reduce and as far as possible eliminate pollution...to ensure sound management of resources and to use clean or cleaner technology”

Därutöver fastställdes även att varje medlemsstat skall ta lämpliga åtgärder för att försäkra sig om att:

- Organisationer är informerade om innehållet i EMAS
- Allmänheten är informerad om målen och sammansättningen av EMAS

EMAS är främst inriktad på att förbättra miljöarbetet inom industriföretag och därefter informera allmänheten om de framsteg som görs. EMAS ställer krav på ständig förbättring men dock finns inga kvantitativa krav eller någon tidsgräns utsatt. EMAS kräver även att företagen låter en utomstående, miljökunnig utvärdera företagets miljöarbete för att sedan genom en pressrelease meddela vad man kommit fram till.

EG valde att inte lagstifta om att företag skulle behöva certifiera sig enligt EMAS utan litade istället på att marknadskrafterna skulle se till att EMAS blev efterfrågat bland kunder och därmed också bland företagen (Wenk, 2005). Man kan dra slutsatsen av att ISO 14001 blivit vad EMAS önskade bli och att EG inte räknade med så hård konkurrens från andra miljöledningssystem. Det här sista citatet sammanfattar dock en väsentlig skillnad mellan ISO 14001 och EMAS; ”EMAS tenderar att lägga fokus på förbättring av en anläggnings miljöprestanda medan ISO 14001 koncentreras mer på själva EMS som system” (Wenk, 2005, s. 25).¹⁹

Som tidigare nämnts så tillhandahåller flera svenska kommuner idag sina egna varianter av miljöledningssystem, dessa har fått beteckningen miljödiplomering (Nutek 2003). Detta leder in på Göteborgs kommuns Miljöförvaltning och den miljödiplomering som densamma tillhandahåller.

3.2 Miljöförvaltningen - Göteborgs stad

Inledningsvis redogörs för de aktörer, förutom näringsliv och privatpersoner, som styr Göteborgs Stad och ansvarar för de miljömål och krav som ställs. Förutom regeringen, som är högsta instans, så listas här nedan de organisationer som ansvarar för beslut som påverkar Göteborg med omnejd.

Göteborgs Stads miljödiplomering tillhandahålls och administreras av Göteborgs Miljöförvaltning. Göteborgs Stads Miljöförvaltning har två roller, den ena är rollen som myndighetsutövare och den andra som övervakare av miljön i och kring staden. Det kan vara allt från att ta vattenprover till att granska kemikalieindustriernas utsläppsnivåer. Miljöförvaltningen arbetar på uppdrag av miljönämnden, nämnden tillsätts av kommunfullmäktige på en årlig basis och är alltså en kommunal myndighet. På Miljöförvaltningens ansvarsområden ingår att övervaka miljötilståndet i Göteborg samt kontrollera att lagar som rör miljö och hälsa följs. Miljöförvaltningen är en av ett 20-tal så kallade fackförvaltningar i Göteborgs kommun. Fackförvaltningarna bedriver verksamhet som är av intresse för hela staden. Miljönämnden är en facknämnd där politiskt tillsatta ledamöter sitter, det är sedan upp till de anställda i fackförvaltningarna att ansvara för att arbetet utförs såsom nämnden beslutat (goteborg.se, 2,3).

¹⁹ Citat översatt från engelska: “EMAS tends to bring the focus onto environmental performance improvements of a site whereas ISO 14001 on the EMS as a system”, ursprungskälla; Kähler.M & Rotheroe.N, Comparison of the British & German Approach Towards the European Eco-Management & Audit Scheme (EMAS). Eco-Management & Auditing,6,123

Det kan även vara värt att veta att VGR²⁰ samt Länsstyrelsen i Västra Götaland styr mer övergripande, regionala mål och ansvarar för frågor gällande dessa. VGR består av regionfullmäktige, en slags regional riksdag med 149 ledamöter. Utsedd av samt underställd regionfullmäktige är regionstyrelsen. Regionstyrelsens roll är av det mer operativa slaget, man skall se till att fullmäktiges beslut blir verkställda i regionen. Till sin hjälp har regionstyrelsen ett antal nämnder, där miljönämnden är en sådan. Miljönämnden som arbetar på uppdrag av VGR skall dock ej blandas ihop med den som arbetar på uppdrag av Göteborgs kommun. Miljönämnden i VGR arbetar nämligen med regionala frågor, inte kommunala (vgregion.se).

Länsstyrelsen i Västra Götaland har även de en roll att fylla vad gäller miljöarbete, Länsstyrelsens uppgift är nämligen att ansvara för att beslut tagna i riksdag och regering genomförs i länet. Länsstyrelsen verkar även för en utveckling i länet som tillvaratar olika samhällsintressen, där skiljer man sig från VGR som har ett uttryckt ansvar över den offentliga sektorn. Länsstyrelsen har en ledningsgrupp som kallas länsledningen och består av landshövdingen samt en länsöverdirektör. Landshövdingen är chef för Länsstyrelsen och följer länets allmänna tillstånd samt informerar regeringen om länets behov. Länsöverdirektören leder det dagliga arbetet i Länsstyrelsen och är Landshövdingens närmsta medarbetare samt ersättare (lst.se).

3.2.1 Göteborgs miljödiplomering

I detta avsnitt kommer miljödiplomeringssystemet som Miljöförvaltningen tillhandahåller att beskrivas. Nedanstående fakta grundar sig på information hämtad från Göteborgs Stads hemsida (goteborg.se, 4,5,6,7,8), om inget annat anges. Ytterligare information rörande diplomeringen kommer att ges i empiridelen genom intervjun med Ingvar Göran från Miljöförvaltningen.

Göteborgs miljödiplomering finns idag tillgänglig²¹ i hela Göteborgsregionen, från Kungsbacka i söder och upp till Stenungsund i norr. Syftet med diplomeringen är att det ska bli tillgängligt för allt fler verksamheter runt om i landet samt att det ska bli välkänt. Göteborgs Miljöförvaltning har även kunnat sälja licenser för diplomeringen vidare till 30 andra kommuner i Sverige.

Diplomeringen är en utvecklingsgång för uppbyggnad av ett miljöledningssystem som har för avsikt att nå ständiga förbättringar inom miljöområdet. Miljödiplomeringen är främst anpassad till mindre verksamheter och tar färre resurser i anspråk vid genomförandet än vad exempelvis ISO 14001 gör. Att företaget genomför miljöarbete kontrolleras genom en checklista och diplomeringen utgör sedan ett officiellt bevis på detta. En mall på en checklista av standardversion finns att tillgå genom referensen "goteborg.se, 8". I checklistan finner man ett antal obligatoriska punkter som företaget måste uppfylla innan diplomering kan bli aktuellt, dessa punkter följs av en mer extensiv lista med mål där 75 % av dessa måste nås för att diplomering skall ske. Övergripande innebär de obligatoriska punkterna att:

- Företaget måste utse en miljöansvarig
- Företaget måste identifiera och dokumentera verksamhetens miljöpåverkan
- Företaget måste utforma en miljöpolicy
- Företaget måste utbilda sin personal i grundläggande miljökunskap
- Företaget måste fortlöpande informera sin personal om det bedrivna miljöarbetet

²⁰ Västra Götalands Regionen

²¹ Med tillgänglig menas att de organisationer som önskar kan ansöka om diplomering

Göteborgs miljödiplomering kräver en grundutbildning för samtliga medarbetare för att skapa en förståelse för miljöproblematiken idag, både i stor och i liten skala. Vad som framförallt inkluderas i den lilla skalan är det egna företags påverkan på miljön och vad som kan göras för att minska denna. Vidare bör det ske kontinuerliga vidareutbildningar, minst var tredje år, då det sker stora förändringar inom området hela tiden i takt med ändrade miljöförhållanden med ändrade miljökrav som följd. Hur denna vidareutbildning ska ske är något som företaget själva får komma överens om, men den kan exempelvis utföras genom en föreläsning eller ett studiebesök. Kravet som finns är att den verksamhet som utför utbildningen ska uppfylla Miljöförvaltningens krav.²²

Den genomsnittliga kostnaden för att införa diplomeringen var 12 500 SEK år 2008 och kan sättas i relation till kostnaden för införande av ISO 14001 som är uppskattad till 120 400 SEK, exklusive cirka 300 timmar internt arbete som krävs för att uppnå certifiering, (tillvaxtverket.se, 3). Det skall här tilläggas att kostnad för internt arbete även tillkommer vid diplomeringen, men uppskattad kostnad har ej kunnat fastställas.

3.3 Förändringsprocessen

John P Kotter (1996), professor vid Harvard Business School och expert på ledarskap, inleder sin bok "Leda förändring" med att beskriva de vanligaste misstagen vid förändringsarbete i företag. Dessa misstag har gjort att Kotter listat rekommendationer om hur man skall ta sig an en stundande förändringsprocess och vad som är avgörande för om den lyckas eller inte. För att sammanfatta handlar det om att skapa en vision, att nå ut med den i företaget samt att förankra de förändringar som görs i den rådande företagskulturen. Nedan kommer de olika delarna att vävas samman med andra författares och teoretikers värderingar och åsikter i diverse avsnitt rörande de avgörande faktorerna.

3.3.1 Projektstyrning

Nedanstående beskrivning av vad projektstyrning innebär är hämtad från Sven Eklunds bok "Arbeta i projekt – en introduktion" (2002), om inget annat nämns.

Ett projekt kan ta olika former beroende på vad det är man vill genomföra, exempel på projekt kan vara: forsknings-, utrednings- och utvärderingsprojekt. Klassificeringen av den typen av projekt som sker vid införandet av något nytt i en organisation blir dock ett så kallat genomförandeprojekt, vilket innefattar att start- och slutdatum är noga planerade. Definitionen av ett projekt finns det olika uppfattningar om, generellt sett kan man säga att det handlar om en grupp av människor som samlas temporärt för att genomföra en projektuppgift.

Eklund har utifrån "Polyas problemlösningsmetod"²³ utformat en mer konkret modell för att hantera projekt samt arbeta i detsamma. Modellen är indelad i fyra faser som inbegriper definitions-, planerings-, utförande- och utvärderingsfasen. I *definitionsfasen* analyseras och specificeras problemet samt att man gör en uppskattning av vilka resurser som kan komma att krävas. I denna fas skrivs även en projektplan för att klarlägga ansvarsområden och specificera olika tidsramar. Syftet med denna fas är att man skall få en klar struktur redan från början och undvika misstag som beror på dålig planering. *Planeringsfasen* är en mer utförlig fas och går på djupet genom att än mer definiera ansvarsområden, klargöra turordning för de olika delarna i projektet samt identifiera exakt vilka problem som finns. *Utförandefasen* består

²² Kraven finns inte specificerade men däremot lämnas externa länkar till godkända utbildare

²³ En generell metod för problemlösning inbegripande de fyra stegen; förstå problemet, skapa en plan, utföra planen och utvärdera resultatet

helt enkelt av själva verkställandet och ter sig olika både vad gäller tid och form beroende på typ av projekt. *Utvärderingsfasen* är mycket viktig för att se vad som gjorts och vad som kunde ha gjorts bättre. Här jämförs resultatet av projektet med det som först planerades och det är viktigt att hela gruppen får dela med sig av sina erfarenheter.

Projektplanen, som beskrevs kort i definitionsfasen, har Eklund definierat utifrån att ha sneplat på vad Standardiseringskommissionen i Sverige satt för riktlinjer gällande tillämpning av ISO 9000.²⁴ Eklunds projektplan innehåller ett antal rubriker för att läsaren skall få en snabbare överblick, varav en sammanfattning av de mest centrala rubrikerna nu följer. En del som är mycket viktig är *målformuleringen* som handlar om att klargöra målet samt olika delmål för att skapa likställda förväntningar bland de medverkande. En bra målformulering gör att konflikter kan undvikas och motivation kan skapas då det finns ett mål och därmed också en mening med vad som genomförs. En *fas- och tidsplan* är också mycket viktig och inbegriper bland annat en plan för när och om utbildning bör genomföras samt definierar milstolpar vilka utgör fundamentala delar i strävan mot målet. En *riskanalys* bör också ingå för att precisera eventuella risker vid genomförandet av projektet, följt av vilka åtgärder som bör vidtas om problem uppstår. *Kostnadsplanen* bör innehålla en uppskattning av kostnader för till exempel; lokaler, eventuella konsulter som behöver anlitas samt för kurser/utbildningar som bör genomföras. Slutligen är det angeläget att skapa en *utbildningsplan* där man går igenom vilka utbildningar som kan behövas och vem som bär ansvaret för respektive utbildning.

Kotter (1996) pratar mycket om vikten av att skapa en vision. Denna vision ska utgöra grunden för det framtida arbetet och kan verka stödjande vid olika beslut genom att vara välformulerad. Detta genom att man vid mer komplicerade beslut kan finna vägledning i vad visionen uttrycker gällande vad man förväntas uppnå och sedan se till att man fattar beslut som är i linje med vad visionen uttalar. Om de medverkande vid förändringen vet varför de genomför den samt till vilken nytta, stärker det deras drift att arbeta målinriktat och bidrar därmed som en motiverande faktor. Denna vision kan likställas med Eklunds tidigare nämnda målformulering.

3.3.2 Ledarskap

Nyckelrollen i ett projekt innehas av projektledaren, vars roll grovt kan indelas i att planera, kontrollera och styra. En stor del av ansvaret ligger i att få projektet genomfört i tid och till en rimlig kostnad. Projektledarens arbetsuppgifter är olika beroende på typ och storlek av projekt, generellt kan sägas att det vid mindre projekt finns en större ansvarsfördelning på dem som är involverade i projektet. Som projektledare ansvarar man för att fördela arbetsuppgifter i det dagliga arbetet men man har även ansvar för att rätt person tilldelas den uppgiften som är lämplig just för den personen i projektet. Man är även ansvarig för att ta hand om det löpande arbetet (exempelvis att förvalta lokaler), sköta eventuella kontakter (såväl internt som externt) samt att stå för de större strategiska besluten. Mycket handlar om att skapa goda förutsättningar för gruppen att kunna genomföra uppgiften på det mest effektiva sättet. Det är också mycket viktigt att projektledaren har en god uppfattning om vad uppgiften handlar om så att bästa möjliga beslut kan tas, både vad gäller arbetsfördelning och tidsplanering. Det som är kritiskt vid fördelning av arbetsbörda är kommunikation, vilket kommer behandlas närmare i ett av de kommande avsnitten. Det som är viktigt här är tvåvägskommunikation, vilket mer specifikt innebär att projektledaren tar sig tid att lyssna för

²⁴ ISO 9000 är ett kvalitetsledningssystem som kan användas inom en organisation

att förstå gruppmedlemmarna. Detta är avgörande för hur arbetsklimatet kommer att bli i projektgruppen och därmed också för hur väl projektet kommer att lyckas (Eklund, 2002).

Rapportering är också en del som ingår i rollen som projektledare och inbegriper då främst rapportering till eventuella överordnade. Det är mycket viktigt att de problem som dyker upp tas upp tidigt så att större problem kan undvikas genom gemensamma lösningar. Planeringen sker fördelaktigast i skriftlig form, kontrolleringen bör ske fortlöpande och styrningen bör tas i bruk om man vid kontrolleringen upptäcker att man inte är i fas med sin planering (Eklund, 2002).

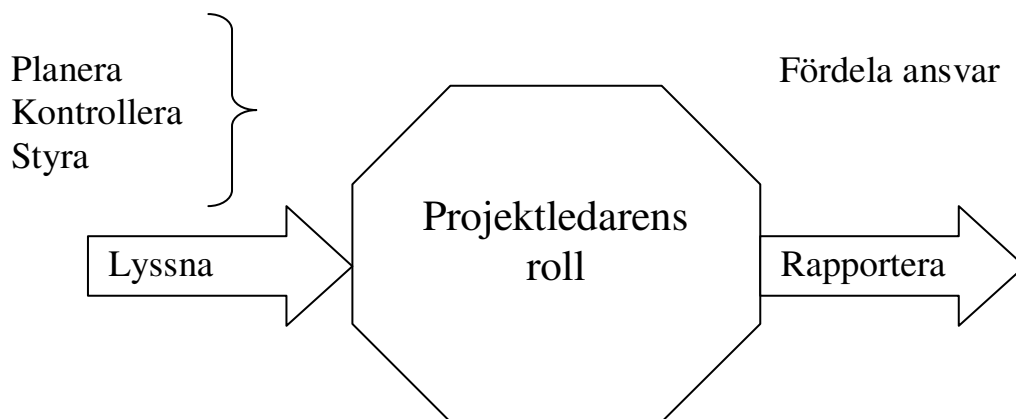


Fig.1 Projektledarens ansvar och uppgifter²⁵

Kotter (1996) menar att den ökade konkurrensen till följd av den ekonomiska globaliseringen bidrar till ett behov av en högre förändringstakt för företagens verksamheter, helt enkelt för att de skall kunna svara upp till en i allt högre grad mer ombytlig efterfrågan. Detta kräver ett annat tankesätt inom företagen än det man i många organisationer tidigare varit vana vid. Kotter anser att det inte fungerar med den ensamma ledaren längre om man skall uppnå en dynamisk organisation som är anpassningsbar och öppen för ny kunskap, dagens företagsklimat kräver helt enkelt mer lagarbete än tidigare. Det allra viktigaste för ledaren är att skapa en hög angelägenhetsnivå i företaget så att den stundande förändringen tas på allvar. Med detta menas en medvetenhet om vikten av förändringen, vad den innebär och hur den påverkar företaget. Ledaren måste också vara lyhörd för omgivningens åsikter samt veta vilka problem och möjligheter företaget står inför. Vad gäller själva förändringen är, som tidigare nämnts, skapandet av en vision något oerhört betydelsefullt, vilket även kommer att beröras i såväl motivations- som kommunikationsavsnittet.

3.3.3 Motivation

En motivationsteori försöker förklara motiv till olika handlingar och ordet motivation härstammar från latinets motus som betyder känsla, drift eller lidelse (Bakka m.fl., 2006). Det är känt att människan, genom sin kunskap och sina färdigheter, utgör en outhärlig tillgång för merparten av dagens organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Men vad är det som får människan att känna motivation? För att få en grundläggande förståelse för ämnet motivation kommer en översikt att ges gällande tre klassiker inom motivationsteorin, nämligen; Herzberg

²⁵ Egen bearbetning från Eklund 2002, s. 38

samt Hackman och Oldham, för att sedan återknyta till vikten av målformulering och vision samt nämna den roll som belöningsystem har för motivationen.

Herzberg m.fl. (1959) har genom sin betydande forskning funnit en tvåfaktorteori bestående av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Den första syftar till att förklara de arbetsförhållanden som råder inom organisationen exempelvis företagspolicy, lönevillkor och de relationer som finns mellan medarbetarna inom företaget. Dessa kan i sig inte utlösa motivation men tjänar, genom att vara tillgodosedda, till att vara grundläggande för de faktorer som påverkar motivationen. Herzberg menar att det krävs något extra för att man skall kunna känna stimulans i sitt arbete, här spelar bland annat; graden av ansvar, erkännande, möjlighet till avancemang samt prestationen i sig en sådan roll.

I Hackman och Oldhams (1980) teori utgår man från att det finns viktigare faktorer än incitament, ledarskap samt anpassning av arbetet när det handlar om att skapa ett mer stimulerande arbetsklimat. De menar att man måste angripa problemet, som helt enkelt utgörs av det ”tråkiga arbetet” och göra en djupanalys av detta. Analysen omfattar de fundamentala arbetsuppgifterna, motivationen kopplad till dessa samt vilka konsekvenser som arbetssituationen medför. Om man ser specifikt till arbetet har Hackman och Oldham sammanfattat tre medverkande krafter som alla är viktiga för den upplevda motivationen; meningsfullheten i arbetet, graden av ansvar och i vilken utsträckning man får ta del av resultaten av det man presterar. Om alla tre krafterna anses vara infriade kan man förvänta sig en hög tillfredsställelse och effektivitet. Dessa tre krafter är dock beroende av ett antal villkor som delas in i de tre kategorierna; kompetens, utvecklingsbehov och tillfredsställelse rörande de förhållanden som råder i organisationen. Den första syftar till att personen i fråga besitter de kunskaper som behövs för arbetsutförandet, om inte finns det risk för besvikelse och missnöje. Behovet av utveckling anspelar på var persons behov av utveckling och viljan till personliga prestationer, vilka är mer eller mindre starka beroende på personen i fråga. Det sista villkoret handlar om ett antal olika förhållanden som råder i organisationen, bland annat kultur och lönestruktur. Om inget av dessa villkor är tillfredsställda blir det svårt att skapa ett bra klimat för arbetsmotivation och den grundläggande analysen av vad som bör förändras i själva arbetet kan därmed inte få någon genomslagskraft. Hackman och Oldham beskriver dock att ovanstående villkor inte enbart går att klargöra på individnivå utan många gånger bör ses utifrån ett grupperspektiv istället, detta görs genom att titta närmare på kulturen och relationerna inom organisationen.

För att lämna de klassiska teoretikerna och återgå till vad som tidigare berörts angående motivation och förändring så kan vi se till Kotter (1996) och vikten av att skapa en bra vision. Kotter menar att det är viktigt att klargöra vilka förmåner den stundande förändringen kommer att ge på individuell basis om den lyckas. Syftet är helt enkelt att få medarbetarna att förstå nyttan och därmed få dem mer villiga att göra vissa uppoffringar som exempelvis; vidareutbilda sig eller arbeta med mindre resurser. Genom att förklara inriktningen och skapa likställda förväntningar om innebörden av förändring motiveras de anställda att ta till handlingar i samförstånd med organisationens ledning. Vidare kan detta jämföras med Eklunds ovan beskrivna målformulering som genom att klart förklara syftet och målet med projektet kan skapa motivation bland medarbetarna. Eklund menar att det ligger en stor fara i att vara otydlig med sin målformulering och pekar på vikten av att skapa gemensamma förväntningar, vilka kommuniceras genom en bra målformulering.

Några som också har funnit målformulering som en viktigt bidragande orsak till motivation är Latham och Locke (1979), som i sin artikel ”Goal Setting – A Motivational Technique That

Works” (business.umt.edu) beskriver en modell för målutformning i organisationer. De anser att det finns tre delar som måste beaktas för att uppnå en bra målformulering. *Att sätta målet* inbegriper att specificera målet väl samt att utforma det på ett sätt som gör att det upplevs som utmanande men nåbart. *Skapa engagemang* eller uppslutning kring målet, vilket erhålls genom bra och okonstlade instruktioner samt genom bra ledarskap med en stödjande roll vilket bidrar till att förtroende byggs upp. Den sista delen innefattar den *stödjande funktionen* som skall se till att de nödvändiga resurserna i form av exempelvis pengar, kunskap och utrustning finns tillgängliga. Med den stödjande funktionen åsyftas främst ledningen för organisationen. Genom ovanstående ”recept” på en lyckad målformulering menar författarna att utformningen kan brukas som ett redskap för att motivera de anställda. De poängterar också vikten av regelbundna uppföljningar samt redovisning av resultat för att stärka motivationen hos individen.

För att avsluta resonemanget kring motivation kommer området belöningsystem mycket kort att beröras. Anledningen till användandet av belöningsystem i organisationer är att öka motivationen och därmed prestationen hos de anställda att på ett effektivt sätt samt i linje med organisationens mål genomföra de uppgifter de getts (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Enligt Merchant och Van der Stede (2007) har belöningsystem som främsta syfte att verka informerande och genom sin utformning få personalen att uppmärksamma vad som krävs samt att ha en motiverande effekt. Ett belöningsystem kan vara av både monetär och icke monetär art, där icke monetär kan vara i form av exempelvis erkännande, en resa eller extra ledigt. Att tänka på vid utformningen är att belöningen måste ha ett värde för medarbetarna, annars är den verkningslös. Ett annat beslut som måste tas är om belöningen skall vara grupp- eller individbaserad. En belöning baserad på gruppens prestation används framförallt då man vill uppmuntra samarbete över hela organisationen. Detta bidrar dock inte till speciellt starka incitament för individen om denne inte har möjlighet att påverka resultatet, vilket är viktigt att ta hänsyn till.

Det finns ingen allomfattande teori kring motivation som inbegriper samtliga befintliga resonemang, utan en rad olika teorier som visar på vilka delar som kan vara av betydelse beroende på sammanhanget. Man bör istället se till möjligheten att förena de olika teorierna i ett försök att förstå uppkomsten till motivation i varje konkret fall (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.3.4 Kommunikation

Kommunikation definieras som överföring av information, som kan anta olika former såsom muntlig eller med en viss typ av hjälpmedel som exempelvis telekommunikation eller radio (ne.se). Behovet av kommunikation kommer att existera så länge det, i en organisation, finns människor som behöver koordinera olika sysslor (Jacobsen & Thorsvik, 2002). För att illustrera hur kommunikationen kan ske finns här nedan en förenklad kommunikationsmodell som kan vidarekonstrueras på många sätt.

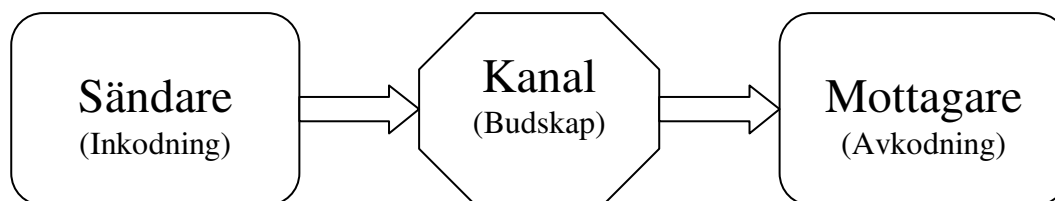


Fig.2 Förenklad kommunikationsmodell²⁶

Den första fasen kallas *inkodning* och här bör sändaren utforma budskapet på ett sådant sätt att mottagaren kan förstå det. För att meddelandet skall nå fram till mottagaren måste det gå via en viss *kanal* som sändaren beslutar om. Denna kanal kan exempelvis utgöras av radio, TV, annons, e-post eller samtal. Den sista fasen i denna förenklade modell utgörs av *avkodningen*, vilken åsyftar fasen då meddelandet når mottagaren och hur denne sedan tolkar budskapet. Denna modell är som sagt mycket generaliserad och går att utveckla. Något som funnits vara av stor vikt, för resultatet av hur kommunikationen nått fram, är återkoppling eller feedback. Detta bör ske för att se hur budskapet tolkats och för att undvika missförstånd (Bakka m.fl. 2006). Genom återkopplingen bildas en tvåvägskommunikation där den ursprungliga sändaren och mottagaren byter roller för att "feedback" skall kunna utbytas. Om mottagaren tyder meningen på det sätt som sändaren hade för avsikt har man uppnått effektiv kommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Man kan särskilja två sorters kommunikation gällande organisationer, intern och extern kommunikation. Den interna kommunikationen är den som återfinns inom organisationen och innebär alla typer av meddelandeförmedlingar mellan personerna som arbetar där. Den externa kommunikationen är den kommunikation som sker utåt, mot exempelvis leverantörer, kunder eller myndigheter (Strid, 1999). Nedan kommer den interna kommunikationen att beröras.

Kommunikation har blivit allt viktigare i dagens organisationer framförallt med anledning av den föränderliga värld vi lever i. Det sätts en större press på företag att hålla sig uppdaterade med marknaden och de nya konkurrensvillkor som ständigt uppdragas. Om företaget klarar att anpassa sig eller inte beror till stor del på den kompetens som besitts av organisationen och då avses den kompetens som finns hos medarbetarna. För att uppnå hög kompetens krävs motiverade medarbetare som inser vikten av utveckling och lärande inom organisationen. Här utgör kommunikationen en oerhört viktig del. En starkt bidragande faktor för att skapa motivation är målstyrning, som beskrivits tidigare, och för att målet skall uppnås krävs det att det kommuniceras ut på ett klart och tydligt sätt. Det är även av stor vikt att genomföra en bra

²⁶ Egen bearbetning från Bakka m.fl 2006 s. 169 och 171

uppföljning som kan visa på resultat och ge möjlighet till ”feedback”. Intern kommunikation utgör här nyckeln för att en organisation skall kunna fungera och utvecklas på ett effektivt sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Kotter (1996) pekar på vikten av en bra och klar kommunikation vid en förändringsprocess, framförallt handlar det om att förankra visionen vilket underlättar om denna är tydlig. Kotter menar att det bästa är om man kan hålla sig till en så enkel och rak kommunikation som möjligt, men understryker också att detta kan vara svårt. Att formulera sig kort men ändå få med det exakta budskapet är svårare och tar mer tid i anspråk. Det krävs också en del mod då det inte går att linda in budskapet i fina meningar, budskapet blir då mer naket och avslöjande. Med rätt förberedelser vinner dock enkelheten i längden. Vidare hävdar Kotter att repetition är ett viktigt inslag i processen gällande att förankra sin vision samt att förmedlingen av visionen med fördel kan ske genom ett antal olika forum så som tidningar, gruppmöten eller enskilda samtal. Tvåvägskommunikation utgör även för Kotter en central punkt och då framförallt i syftet att upptäcka eventuella fel innan det är för sent. Även Eklund (2002) poängterar vikten av att kommunikationen inte enbart går i en riktning, utan att en av ledarens viktigaste uppgifter är att vara en bra lyssnare samt att skapa ett sådant klimat så att alla inblandade känner att de kan framföra sina åsikter. Det är dock av stor vikt att lättolkade och skäliga krav ställs på medarbetarna genom en tydlig arbetsfördelning så att alla vet vad som fordras av dem.

3.3.5 Utbildning

Utbildning är något som bör ses som en fundamental del i arbetet mot att jobba miljömedvetet och kan anses som en viktig del av kommunikationen internt. Anders Allander (2005), bland annat miljöexpert och specialist på miljöledning, skriver att alla medarbetare för det första bör få en klar bild av dagens miljöproblem för att sedan gå ner på verksamhetsnivå och identifiera det specifika företagens möjligheter till att förbättras inom detta område.

Utbildning hör samman med kompetens som tidigare beskrivits som ett centralt villkor i Hackmans och Oldhams (1980) motivationsteori. Om man som medarbetare inte har god kunskap om sitt arbetsområde finns en stor risk för missnöje och därmed en minskad grad av motivation. Kotter (1996) menar att man genom att ge de anställda rätt sorts utbildning för den specifika situationen kan få en oerhörd resurs. Om man inte bryr sig om att förmedla den kunskap till personalen som anses nödvändig försvagar detta arbetet i förändringsprocessen. Det är viktigt att ge en större andel av sina medarbetare såväl befogenhet som kompetens att handla för att uppnå bästa resultat, både för medarbetarna själva och för organisationen som helhet.

4. Empiri

Underlaget i detta kapitel grundar sig på de intervjuer som genomförts med företagen samt med Ingvar Görän på Miljöförvaltningen och även på information hämtad från respektive företags hemsida, om inget annat nämns. Avsnittet kommer att inledas med en introduktion av Göteborgs miljödiplomering sett ur Ingvar Görans, utvecklingsansvarig på Miljöförvaltningen, perspektiv. Vidare följer en kort presentation av de fem företagen samt av de personer som vi fått träffa från respektive företag. Avslutningsvis kommer de fem intervjuerna att redovisas i en jämförande sammanställning.

4.1 Intervju med Ingvar Görän på Miljöförvaltningen i Göteborg

Ingvar Görän arbetar idag som utvecklingschef på Miljöförvaltningen och var med när miljödiplomeringen drog igång 1995. Idag är det fyra heltidsanställda på förvaltningen som arbetar mot företag med frågor som gäller tillsyn, kompetensutveckling och diplomering. Ingvar har jobbat sig upp till toppen inom Miljöförvaltningen och han har även innehaft rollen som förvaltningschef under ett par år.

Inflytandet som Miljöförvaltningen har inom Göteborgs kommun går i vågor enligt Ingvar. Idag är miljödebatten väldigt aktuell och förs därför även på kommunens agenda vilket ger förvaltningen större handlingsfrihet och resurser. Miljöförvaltningens främsta mål formuleras i deras vision som innehåller ren luft, säkra livsmedel, rent vatten samt att säkerställa göteborgarnas hälsa. Med miljöbalken som rättesnöre kämpar man för att kunna efterlämna en beboelig planet till våra barn och barnbarn.

Ingvar berättar att Göteborgs Stads miljödiplomering har funnits sedan sommaren 1995. Idag är det etablerat i kommunen och det kan främst sägas fungera som ett substitut för den mer byråkratiska ISO 14001-certifieringen. Innan den egna miljödiplomeringen lanserades var Miljöförvaltningen ute och predikade för att företag skulle implementera miljöledningssystem och då genom främst ISO. Efter ett tag började man förstå att många företag tyckte att ISO-certifiering var alldeles för omständligt och man började då från förvaltningens sida utarbeta den egna miljödiplomeringen. Peer-Erik Carlsson var ansvarig under utformningen av miljödiplomeringen och är än idag ytterst ansvarig här i Göteborg. Peer-Erik började skissa på ett enklare system än ISO och när det var färdigt så lanserades det genom att företag kunde anmäla sitt intresse till förvaltningen samt att det fanns kontaktpersoner som tog med sig information till företagen. Oftast hade företagen ingen direkt miljöansvarig utan man fick ofta tala med VD:n eller ägaren, vilket ibland var samma person. Det vanligaste var att man fick tjänsteföretag och hantverkare att diplomera sig. Incitamenten som finns för företag att diplomera sig är främst två; antingen gör man det av eget engagemang eller så diplomerar man sig för att ens kunder kräver det.

Det finns fyra krav som man som företag måste uppfylla för att bli miljödiplomerade av Göteborgs Miljöförvaltning:

1. Man skall vara ett lagligt företag, det vill säga ha sina papper och eventuella licenser i ordning. Ingenting inom företaget får strida mot Miljöbalken.²⁷
2. All personal måste ha genomgått någon slags grundläggande miljöutbildning, från lokalvårdare till VD.

²⁷ Miljöbalken är ”en samordnad, breddad och skärpt miljölagstiftning för en hållbar utveckling”, (naturvårdsverket.se, 2)

3. Företaget måste etablera någon form av cyklisk rutin som man följer angående hur man bedriver sitt miljöarbete. Det bör innehålla följande steg: mätning, omformulering samt övervägande av förbättringsåtgärder. Systematik är nyckelordet.
4. Företaget måste klara av minst 75 % av punkterna på en checklista som bifogas, denna checklista anpassas beroende på bransch.

Företagen får inledningsvis ta del av inhyrd kompetens som bidrar med information från miljönämnden, slutbesök kan ske allt eftersom det varierar från företag till företag. Det finns alltså ingen tidsram utan är helt upp till företaget när de uppfyller kraven på checklisten. Granskningen av kemikalier är ofta tidskrävande men diplomeringen som sådan är utformad så att den inte skall uppfattas som krånglig. Det finns även en pärm som företagen mottar i samband med det att man beslutat för att nå diplomeringen. Denna pärm är utformad av Miljöförvaltningen och innehåller flikar som, steg för steg, förklarar hur man som företag bör gå tillväga för att nå diplomeringen. Flikarna i pärmen är indelade efter område och har namngetts efter dessa, exempelvis; ”kemikaliehantering”, ”miljöpolicy” och ”miljöutbildning”. Hur pärmen är uppbyggd skiljer sig dock beroende på om företaget är ett tjänsteföretag eller industriföretag. Pärmen fungerar dock inte enbart som konsultation utan listar även obligatoriska punkter som företagen måste uppfylla innan diplomering kan bli aktuell. Pärmen innehåller även en översikt som förklarar de eventuella fördelar som företagen kan erhålla genom sin miljödiplomering. Dessa fördelar beskrivs både som moraliska, med andra ord att man bidrar till en bättre miljö, men även som kommersiella då företagen får ett bättre rykte och därmed fler kunder.

Ingvar berättar att Miljöförvaltningen försöker att hålla nere nivån på byråkratin samt att de hela tiden arbetar mot att göra alla moment av diplomeringen smidigare. Omdiplomering sker årligen och görs med checklisten som utgångspunkt, tanken är att företaget skall ha förbättrat sig i något hänseende i enlighet med det systematiska ”tänket”. Tidigare har det varit så att företag diplomerat sig för att sedan neka omprövning men ändå utge sig för att fortfarande vara diplomerade. Idag ställer man därför från Miljöförvaltningens sida kravet att man förbinder sig till att bli omprövade efter ett år som företag och att man inte får neka till omprövningen. Dock är det svårt att upprätthålla då man från förvaltningens sida i det längsta undviker att starta rättsliga processer mot företag. Miljödiplomeringen har utvecklats i samband med en miljödatabas där både Miljöförvaltningen och företagen kan ta del av matnyttig information gällandes allt om miljö. Exempelvis kan förvaltningen hjälpa företagen med granskningen av deras kemikalier, dock kostar detta lite för företaget.

Ingvar säger att man från Miljöförvaltningens sida inte drog igång någon omfattande verksamhet i samband med att man lanserade miljödiplomeringen. Man publicerade lite information på hemsidan men bedrev inga annonskampanjer i övrigt. Efter det att några företag valde att diplomera sig spreds sedan ordet vidare. Det fortsatte sedan att strömma in intresseanmälningar från företag som ville diplomera sig och Göteborgs Miljöförvaltning har till och med kunnat sälja licenser för diplomeringen vidare till 30 andra kommuner i Sverige. Idag finns det ett nätverk som heter ”Svensk Miljöbas”²⁸ och som existerar just för att promota alternativ miljödiplomering för svenska företag.

Ingvar berättar att man från förvaltningens sida har ett brett spektra med aktiviteter utarbetat för att öka kontakten med företagen samt upplysa om miljöarbetets positiva sidor. Exempel på

²⁸ En nationell miljöledningsstandard där föreningens syfte bland annat är att hjälpa små företag som vill arbeta med miljöfrågor och bedriva marknadsföring om dessa, underlätta för upphandlare som vill ställa miljökrav och stödja kommuner i dess arbete med det lokala näringslivet (svenskmiljobas.se)

aktiviteter har varit branschseminarier med tema och gemensam lunch. Miljöförvaltningen bjuder ofta in företagen när det tillkommer ny lagstiftning inom miljöområdet och man ställer inga krav på deltagande, ofta blir dessa branschspecifika. Man erbjuder även allmänna kurser där man utbildar företag och dess anställda i miljöarbete. Seminarierna sker för att upplysa inte för att marknadsföra miljödiplomeringen enligt Ingvar. Företagen kommer tillbaka för att de inser värdet av att samarbeta för en bättre miljö och det är främst därför seminarierna fungerar så bra. Enligt Ingvar är det företagets ansvar att bli duktiga på miljöarbete, inte statens eller kommunens. Förr i tiden fick skattebetalarna betala företagets seminarier och luncher, idag är det företagen själva som betalar och ser det som en investering med miljöarbete. PPP=Polluter Pays Price principen bör gälla även fortsatt enligt Ingvar.

Idag är det mer fokus på engagemang och att förändra attityder medan det innan 1995 (då miljödiplomeringen först infördes) var mer faktablad och tryckt information som man ansåg att företagen skulle ta del av. Miljöförvaltningen i Göteborg försöker dessutom regelbundet att uppdatera sin hemsida och därmed publicera information om såväl små som stora projekt via webben. Det finns exempelvis en årlig miljörapport som publiceras på Miljöförvaltningens hemsida och som innehåller allt från utsläppsnivåer till aktuella projekt inom kommunen. De främsta verktygen man använder sig av för att stödja företagen i dess miljöarbete är dock broschyrer av olika slag där företagen kan hitta information om specifika lagar eller problem.

Man motiverar miljöarbete och hållbar tillväxt ut till företagen genom att sätta en seriös stämpel på Miljöförvaltningen och dess diplomering. Miljöledningssystem som exempelvis ISO 14001 lever nästan enbart på sitt seriösa rykte. Det finns miljökonstuler i Göteborg och runtom i Sverige som snokar på Miljöförvaltningens arbete, Miljöförvaltningens diplomering får inte stå i strid med den fria konkurrensen från övriga aktörer. Det är en skör balansgång för förvaltningen som måste tänka kostnadsneutralt hela tiden då den är självfinansierad till 55%²⁹ men ej heller skall drivas i vinstsyfte.

Anledningen att ISO 14001 är så dominant tror Ingvar Göran är för att den var först och blev störst på en marknad som suktade efter miljöcertifiering. ISO 14001 har faktiskt nått något man kan likna vid monopolställning på marknaden för miljöcertifiering. Göteborgs miljödiplomering konkurrerar dock inte med ISO 14001 utan bör snarast ses som ett komplement för företag som anser att ISO är alldeles för tungrott och byråkratiskt.

Hur skapar man ett bra miljöledningssystem enligt Ingvar? Man måste börja med att identifiera relevanta frågor för det enskilda företaget innan man börjar se för brett på miljöarbetet. Man bör rikta in sig på väsentliga frågor, för vissa företag är det kanske källsortering medan det för andra handlar om hur man hanterar kemikalier. Sen måste man även se till resurser, vilken kompetens det finns inom företag och jämföra med innevarande kompetens i respektive Miljöförvaltning. Detta är särskilt viktigt i utformningen av den tidigare nämnda checklistan som Miljöförvaltningen ger ut i samband med diplomeringsarbetet. Alla företag måste ha en realistisk chans att kunna uppnå 75 % av de krav som återfinns i den utformade checklistan, annars är det ingen idé att sätta upp miljömål.

²⁹ Övriga 45 % är skattefinansierade

4.2 Presentation av företagen

4.2.1 El-finess elinstallationer AB

El-finess grundades 1989 och verkar inom området elinstallationer. De utför främst entreprenadarbeten inom kraft och belysning men arbetar även med installationer av exempelvis porttelefonanläggningar och säkerhetsanläggningar. Företaget bedriver även en konsultverksamhet där de utför projekteringar för framförallt byggföretag och fastighetsbolag. Idag har El-finess 25 anställda och har varit miljödiplomerade sedan april 2006 (el-finess.se).

Peter Edberg började som elektriker på El-finess under 1996 och har därifrån jobbat sig uppåt till en chefsposition på kontoret. Peter är idag närmast underställd VD:n på företaget. Anledningen till att Peter är miljöansvarig är att han var med och arbetade med VD:n Lasse när processen att driva igenom arbetet som krävdes för att nå diplomeringen startade och tog sedan över efter Lasse som tidigare varit miljöansvarig. Peter hade dessutom en fördel i att han var datakunnig, något som Peter framhöll som väldigt viktigt. Den främsta anledningen till att företaget valde att diplomera sig, menar Peter, är det faktum att de flesta kunder och upphandlingar kräver det för att man skall få jobben. Sedan finns det även andra viktiga anledningar, som att miljödiplomering är ett bra ansikte utåt och att det ligger rätt i tiden. Det var VD:n Lasse som beslutade att El-finess till slut skulle ta steget och uppfylla kraven för en diplomering.

4.2.2 AB Fogspecialisten

Fogspecialisten har mer än 50 års erfarenhet i sin bransch och är både auktoriserad fogentreprenör samt ett auktoriserat PCB-³⁰/saneringsföretag. Idag har företaget 35 anställda och har varit miljödiplomerade sedan 1998 (fogspecialisten.se, 1).

Hans Zachrisson köpte Fogspecialisten av sin far och dennes kompanjoner 1976, då bestod företaget av fem anställda. Hans är utbildad byggnadsingenjör samt tekniker och han både driver samt äger Fogspecialisten än idag. Hans har varit VD på Fogspecialisten från 1976 fram till 2008 och var under den här perioden engagerad i alla beslut som företaget tog. Hans var med andra ord tvungen att godkänna de beslut som rörde företaget som helhet och därmed också påverkade allt och alla inom företaget. När företaget 1998 hade beslutat sig för att bli miljödiplomerade så var Hans den drivande kraften bakom projektet och därmed var det naturligt att Hans åtog sig rollen som miljöansvarig. Anledningen till diplomeringen var ursprungligen ett EU-projekt, som fokuserade på att utbilda företag i hållbar utveckling och vad det innebär för ett företag. På 1990-talet startade sedan en hätsk debatt om kemikalier, enligt Hans var allt som hade med kemikalier att göra tabu och uppmärksammades negativt i media. På grund av detta kände Hans att Fogspecialisten borde se över sin verksamhet då reglering och kunder krävde en ökad kunskap om just kemikalier. 1998 beslutade därför Fogspecialisten, med Hans i spetsen, att de skulle miljödiplomera sig. Om inte detta hade skett skulle de inte ha den position på marknaden som de har idag, enligt Hans.

4.2.3 AB Podab

Podab grundades 1945 och erbjuder produkter inom områdena fastighets- och professionell tvätt samt professionell disk. Detta inbegriper tvättmaskiner, torktumlare för gemensamma tvättstugor samt maskiner för professionellt användande inom hotell- och

³⁰ PCB är ett starkt miljögift och utgör en komponent i en viss typ av fogmassa vid namn Thiokoltyp (fogspecialisten.se, 2)

restaurangbranschen. Företaget har idag 26 anställda och har varit miljödiplomerade sedan 2003 (podab.se, 1,2,3).

Monika Källström har arbetat inom Podab i 12 år som marknadsansvarig, men bedriver idag egen verksamhet i form av ett företag vid namn MK Marknadskommunikation. Monika har dock inte släppt greppet om Podab utan arbetar fortfarande med miljöfrågor genom att vara kvar som konsult. Att ansvaret för miljöarbetet lades på Monika hade mycket med eget intresse att göra, hon anmälde sig helt enkelt frivilligt. Monika berättar att hon som marknadsansvarig såg marknadsmässiga fördelar genom möjligheten att använda diplomeringen på ett gynnsamt sätt i företagets marknadsföring, vilket hon noterat att företagets konkurrenter ännu inte hade adapterat. Anledningen till att Podab valde att diplomera sig var att kunderna krävde det och då framförallt en stor kundgrupp vid namn HBV, en kommunal inköpsförening som i huvudsak ägs av de kommunala bostadsföretagen. Företaget klarade sig länge genom att bara säga att de planerade att diplomera sig, men till slut blev de tvungna att skrida till verket då de kommunala bostadsbolagen utgör viktiga kunder för Podab. Monika berättar att det var förra VD:n på Podab som fattade beslutet om att miljödiplomera företaget.

4.2.4 Klinab Klarin & Lundin AB

Klinab startades 1989 och erbjuder städning ur ett lite annorlunda perspektiv. Företaget kan, utöver traditionell lokalvård, erbjuda ett helhetskoncept inbegripande allt från kontorsstäd, flyttstäd, mattvård, till växt- och gardinservice. Idag har företaget 50 anställda och har varit miljödiplomerade sedan 2006.

Lisbeth Lundin startade Klinab tillsammans med Åke Klarin 1989 och är sedan 1992 även delägare och VD. Cathrin Johannesson utgör ”spindeln i nätet” på företaget och arbetar på kontoret med frågor rörande bland annat planering, personal, ordrar, schemaläggning och kundfrågor. Först var det Cathrin som tillsammans med Åke hade det övergripande ansvaret för miljöarbetet, ansvaret skiftade sedan till att innefatta Lisbeth istället för Åke. Att ägarna båda har stått för ansvaret föreföll sig naturligt och valet av Cathrin kom sig av hennes roll inne på kontoret. Lisbeth och Cathrin anser att diplomeringen var självskriven då miljöpåverkan är en såpass stor fråga för företaget genom den stora användningen av framförallt kemikalier. Avfallshanteringen rörande kemikalier utgör en viktig del i företagets arbete ur miljösynpunkt. Det var Lisbeth och Åke som tillsammans tog beslutet att diplomera sig, vilket skedde år 2006. Det fanns inget direkt kundkrav just då utan mer ett indirekt genom att kunder kom med förfrågningar gällande produkterna och miljön.

4.2.5 Wikström VVS-Kontroll AB

Wikström VVS-kontroll bildades 2003 genom en sammanslagning av Wikström VVS-konsulten och VVS-kontroll, som i sin tur startade 1954 respektive 1968. Företaget är ett konsultbolag inom VVS, energi och miljö samt verkar även inom områdena; projektering, projektledning, energidiagnoser, energideklarationer och utbildning. Idag är det 45 anställda och har varit miljödiplomerade sedan 2002 (wikstromvvs kontroll.se, 1,2).

Sofia Malmqvist blev miljöansvarig först då hon började på företaget 2003, men innan Sofia var det två kvinnliga anställda som var miljöansvariga och drev frågan om miljödiplomering. Sofia var alltså inte med vid den ursprungliga implementeringen men besitter stor kunskap inom området. Med tanke på Sofias examen, som präglades av miljökunskap, så var hon ett naturligt val på posten när hon började arbeta på företaget. Det fanns ett påtagligt intresse från

två anställda, som tog upp frågan om miljödiplomering med ledningen. Dessa två hade jobbat länge på företaget och hade även en bra relation med styrelsen så ledningen fattade beslutet att företaget skulle miljödiplomera sig. Det fanns även externa krav på företaget eftersom flertalet offentliga upphandlingar krävde miljödiplomering i anbudsfasen.

4.3 Sammanställning av intervjuerna

För att underlätta för läsaren i denna sammanställning kommer de personer som vi intervjuat i första hand att representeras av respektive företagsnamn i den löpande texten. Till att börja med skall vi även framföra att synen på miljödiplomeringen genomgående har varit av arten projektform som efter implementering övergått i drift. Därutöver bör framhållas att miljödiplomeringen i sig ställer krav på årliga förbättringar och därmed uppdragas nya projekt varje år inför omdiplomeringen. För att göra denna sammanställning mer intressant har tidigare nämnda nya projekt även tagits upp i sammanställningen då de, i ett flertal fall, fungerar som bra exempel samt att vi kommer att nämna vissa vidareutbildningar som företagen skickat sina anställda på.

4.3.1 Vid införandet

Gemensamt för de fem företagen är att det vid diplomeringen fanns någon form av externa krav, antingen från kunder eller från krav som uppdragats vid upphandling. Fogsspecialisten understryker den debatt om kemikalier som tog sin grund i början på 90-talet, Podab nämner en mycket viktig kund i form av en kommunal inköpsförening och El-finess nämner även det goda ansiktet utåt utöver de offentliga upphandlingarna.

Nästan genomgående svarar alla företagen att *reaktionen bland personalen* var övervägande positiv när konceptet miljödiplomering lanserades. Fogsspecialisten framhäver att miljöpåverkan i branschen var stor då framförallt det omtalade giftet PCB utgjorde ett hett debattämne vilket fick personalen att inse vikten av att fokusera på miljön, något som senare medförde att företaget hamnade i framkant i sin bransch. Klinab säger att miljö ligger personalen väldigt varmt om hjärtat då företaget, i form av en städfirma, även dem har stor miljöpåverkan på grund av de kemikalier de använder. Podab menar dock att reaktionen var blandad och att en del av personalen motsatte sig det extra arbete som diplomeringen krävde. Monika på Podab tar verkstadschefen som ett exempel vad gäller kemikaliehanteringen, något som innebar merjobb för honom i form av ökad dokumentation och redovisning. I det stora hela var ändå uppfattningen positiv. Wikström VVS framhåller att det alltid finns ett visst motstånd vid nya rutiner men säger samtidigt att diplomeringen inte berörde personalen i någon större utsträckning, förutom mindre tillkommande arbetsuppgifter, och att det därmed inte fanns anledning till någon större protest.

4.3.2 Ledarskap/Styrning

Gällande ledarskap anser alla företag, förutom Wikström VVS, att ledarskap har spelat en viktig roll. Wikström VVS anser, tillsammans med Podab, att det periodvis saknats stöd från ledningen vid genomdrivandet av miljöfrågorna. El-finess säger att det är viktigt att man som ledare har stor kompetens inom många områden för att kunna agera lite "allt i allo" och därmed kunna genomdriva miljöfrågorna effektivt. På Fogsspecialisten har Hans Zachrisson styrt processen fram till diplomeringen och betonar vikten av att man följer en "top-down"-modell, där beslutet är väl förankrat hos ledningen för att sedan implementeras på de olika mellannivåerna vidare till dem som utför arbetet. Hans betonar dock att det är mycket viktigt att man som ledare blir accepterad av de anställda, annars blir rollen verkningslös. Över åren har Hans vunnit detta förtroende genom sin erfarenhet, sitt kunnande och genom att agera som

en bra förebild. Podab framhäver rollen som ledare som mycket viktig och betydelsen av någon som driver projektet framåt poängteras. Problem relaterade till stödet från ledningen har egentligen inte uppkommit, med undantag för vid införandet av miljöbilar. På grund av oviljan till införskaffandet tog införandet längre tid att genomföra och innan den första miljöbilen införskaffades hann ledningen med att fatta ett beslut bakom ryggen på Monika Källström om att införskaffa vanliga SAAB bilar istället. Detta problem kommer att beröras mer i avsnittet om *Motivation*. Även Klinab ser ledarrollen som oerhört betydelsefull och hävdar att diplomeringen inte skulle ha blivit av utan den. Wikström VVS däremot menar att ledarskapet är relativt oviktigt vid införande av miljöarbete i företaget. Istället ses engagemanget från hela verksamheten, från ledningen ner till golvet, som mer central. Risken med en stark ledare är att personen i fråga gör rätt saker men kanske inte på det sätt som är bäst för företaget eller personalen. Stödet från ledningen fanns inte där när Sofia Malmqvist började på företaget utan det kändes som att hon fick göra det mesta själv. Detta ändrades med tiden och idag diskuteras miljöfrågorna aktivt på styrelsemötena. Anledningen till det bristande intresset från starten kan dock förklaras med att företaget befann sig i en svacka just då och att miljöfrågor tenderar att prioriteras mindre i dåliga tider. De problem med uteblivet stöd från ledningen, som tagits upp i detta stycke, är egentligen inte relaterade till implementeringsfasen men fungerar som bra exempel vad gäller betydelsen av stöd uppifrån.

Vad gäller *ansvarsfördelningen* av miljöfrågor har den sett lite olika ut på de tillfrågade företagen. Allmänt kan dock sägas att eventuellt ansvarsområde har lagts på den eller de personer som ansetts mest lämpade för uppgiften. På El-finess var det framförallt Peter Edberg själv och VD:n Lasse Johnsson som hade det övergripande ansvaret då övrig personal i första hand arbetar ute hos kund och inte har haft möjlighet att sätta sig in i miljöarbetet på samma sätt. Peter och Lasse satte dock ihop en handlingsplan, som noga förklarade vad var och en behövde göra och vem som hade störst ansvar för respektive uppgift. Fogspecialisten precisade tre ansvarsområden bestående av; arbetsmiljö, administration och miljö. Administrationen innebär här den dokumentation som krävs för både den tillståndspliktiga verksamheten och den delen som berörs av diplomeringen. Miljön inbegriper här även de andra två ansvarsområdena, då den innefattar den hållbara utvecklingen. Podab tillsatte en miljögrupp som tillgavs olika ansvarsområden inom ramen för sin avdelning, bestående av produktchefen, försäljningschefen och verkstadschefen. På Klinab definierades även där tre klara ansvarsområden i form av material, kemikalier och utbildning. Man utgick här från checklisten, som Miljöförvaltningen tillhandahåller, vid precisering av ansvarsområden som i sin tur främst hamnade på de fem personer som sitter på kontoret. Ansvarsfördelningen på Wikström VVS skedde exempelvis så att om en anställd arbetade mycket med administration, så kunde han eller hon få sköta dokumenteringen av miljödiplomeringen. Företaget har 3-5 miljömål per år som man arbetar med och ansvaret fördelas därefter med fokus på att ansvaret faller på den person som uppgiften verkar bäst lämpad för. Det är även mycket viktigt att personen i fråga har möjlighet att påverka målet inom företaget.

Enbart två av företagen, El-finess och Fogspecialisten, satte upp en klar *tidsgräns* för när de ville att den första diplomeringen skulle vara nådd, vilket var inom fyra respektive tre månader. Båda företagen lyckades även uppnå diplomering inom den satta tidsramen. Gemensamt för samtliga företag var att de uttalat lade upp planeringen av genomförandet utefter checklisten från Miljöförvaltningen. Fogspecialisten arbetade efter checklisten och tog itu med så gott som alla punkterna på en gång, dock menar de att det var lättare att uppnå målen på den tiden (1998) då checklisten var mindre extensiv. De använde sig även av egna mallar som uppdateras årligen samt att de sneglar något på de krav som ISO 14001 och EMAS ställer. El-finess uppnådde som sagt tidsgränsen på fyra månader gällande att

färdigställa allt och bli godkända för diplomerings, de ville ha det gjort så fort som möjligt på grund av krav från externa intressenter. Podab fick en rekommenderad tidsgräns av Miljöförvaltningen på sex månader och uppnådde diplomerings efter nio, Miljöförvaltningens definierade tidsram ansågs dock av Podab fungera som en bra måttstock att förhålla sig till under arbetets gång. Vid planeringen av arbetet använde Podab sig av de steg som rekommenderades i pärmen som utgavs av Miljöförvaltningen. Klinab uppfattade arbetet mot diplomeringsen som ganska segdragen. De arbetade inte utefter några särskilda mål utan betade av checklistan punkt för punkt. Genom att börja med de enklare uppgifterna tog de sig sedan an de svårare, vilka utgjordes av kemikalierna. Totalt tog det cirka sex månader till dess att första diplomeringsen nåddes. Inför omdiplomeringsen valde Klinab dock att sätta en tidsgräns i samråd med Miljöförvaltningen. För Wikström VVS tog det också sex månader att genomföra den första diplomeringsen, målet var att genomföra den så snabbt som möjligt utan att förlora kvalitet i det dagliga arbetet. Planeringen delades upp i långa mål samt delmål, man satte inga tidsgränser utan arbetade med målen till dess att man kände att företaget gjort det de kunnat. På samma sätt sker arbetet på Wikström VVS än idag, målen är från början övergripande men bryts sedan ner till mindre, mer påtagliga mål som är enklare att mäta. Första året med ett mål blir ofta ett så kallat "mätår" då man inte vet hur man bör mäta nämnda mål, "mätåret" används då till att fastställa en lämplig mätmetod samt applicera den på verksamheten.

Angående det som direkt *påverkat* de anställda gällande införandet av miljöarbete i verksamheten säger El-finess att det framförallt handlat om att aktivt arbeta med att återvinna och samla in lysrör, armaturer, kabelskrot samt den metall som de stöter på när de är ute på olika arbetsplatser. För att få de anställda motiverade att arbeta aktivt med detta har man använt ett incitament, som kommer att beskrivas under nästkommande avsnittet om *Motivation*. För Fogspecialistens del har mycket handlat om att se till att de anställda fått den kunskap som har varit nödvändig för att kunna informera företagets kunder om deras arbete inom miljö. Detta har varit viktigt då debatten om kemikalier, vid implementeringen, var oerhört aktuell. Här poängteras vikten av utbildning, vilket berörs närmre i kommande avsnitt. Hans Zachrisson på Fogspecialisten beskriver även att det i början handlade mycket om att sätta upp stora lappar med vad man fick göra och inte, rörande återvinning och kemikalier, innan inarbetade rutiner skapades. På Podab menar Monika Källström att implementeringen i sig inte innebar någon större förändring för företaget och att de anställda därmed inte direkt drabbades av förändringen, förutom de som tilldelades ansvarsområden, vilket beskrivits i tidigare stycke. Hos Klinab har påverkan på de anställda främst bestått av att de varit tvungna att hålla sig inom vissa ramar gällande hanteringen av en del kemikalier. Wikström VVS framhåller, som tidigare nämnts, att påverkan på de anställda egentligen inte varit så stor utan enbart har bestått av mindre uppgifter för de anställda.

4.3.3 Motivation

Gemensamt för alla företagen är att *grunden för motivationen* delvis lades vid grundutbildningen, vilken för merparten av företagen genomfördes på Ekocentrum. El-finess säger att utbildningen gjort att personalen engagerar sig genom att ta egna initiativ, exempelvis gällande vilket material som kan användas och inte. Genom att de fått kunskapen har de blivit mer medvetna och måna om miljön. Fogspecialisten menar att grundutbildningen gav en "aha-upplevelse" för medarbetarna och framhäver att det är de anställdas kompetens som utgör framgångarna. Vidare nämns att de fått brev från kunder som berömt deras kunnande inom miljöområdet, vilket ytterligare stärker de anställda och därmed verkar i motiverande syfte. Podab betonar också grundutbildningen som en bidragande faktor till motivation, inte bara genom att öka kompetensen, utan också för att den bidrog till en bra

företagsaktivitet där den rådande företagshierarkin luckrades upp. Detta bidrog till öppna diskussioner om företagsspecifika spørsmål rörande miljön. Dock menar Monika Källström på Podab att det var hon själv som drog det största lasset vid införandet och hennes drivkraft låg framförallt i det egna engagemanget samt i viljan att pröva något nytt. För Klinab utgjordes en stor del av motivationen, utöver utbildningen, att hävda vikten av att värna om miljön. Det sistnämnda stämmer även in på Wikström VVS som betonar betydelsen av den informativa framtoningen för att väcka ett intresse.

En annan sak som varit genomgående hos företagen är de *direkta samt indirekta kraven* som företagen upplevt utifrån, vilka tjänat som motivationsfaktorer i sig i större eller mindre utsträckning. El-finess menar exempelvis att vetskapen om att man skulle tappa kunder om inte diplomeringen uppnåddes fungerade i sporrande syfte för de anställda i deras miljöarbete. Fogspecialisten säger att de hårda miljökrav som funnits i deras bransch (rörande framförallt PCB) tjänat som drivkraft då rättelse efter dessa varit nödvändigt för företagens överlevnad.

Gällande *incitament* har tre av de intervjuade företagen försökt sig på detta i samband med bedrivit miljöarbete. Incitamenten har inte enbart använts under implementeringsfasen utan även löpande eller under en kortare period, men som nämndes i inledningen till detta avsnitt kommer dessa att tas upp för att de utgör bra exempel. El-finess använder sig av en så kallad "skrotkassa" dit material, som till exempel kabelskrot, samlas in för att sedan säljas. De pengar som utvinns härifrån går till en gemensam kassa som används till olika slags förmåner för personalen, exempelvis "after-work". Detta incitament har fungerat mycket bra och har inneburit att en ökande mängd skrot, som annars skulle ha gått till spillo, samlas in för varje år sedan man införde skrotkassan. Podab berättar att det inte användes något speciellt incitament under implementeringsfasen men att det infördes då miljöbilarna skulle införskaffas. Det var först mycket svårt att övertyga den manliga säljkåren att införskaffa miljöbilar som tjänstebilar då dessa även påverkar deras privatliv. Till slut tog Monika Källström hjälp av en man på "miljofordon.se" för att utarbeta en policy som belyste miljöbilens alla fördelar. Det infördes då även ett incitament som inbegrep lägre förmånsvärde vid val av miljöbil, vilket innebar mer pengar kvar i kassan. Det fick slutligen en viss genomslagskraft och ett antal miljöbilar införskaffades. Wikström VVS erbjöd under en tid milersättning till dem som valde att ta cykeln istället för bilen till jobbet. Pengarna gick till en gemensam fikakassa, problemet var att det alltid fanns fika ändå samt att den ytterligare dokumentation som krävdes för att påvisa att man cyklat ansågs för jobbig. Incitamentet gav därmed ingen önskvärd effekt.

El-finess menar att "miljödiplomeringslogon" tjänar ett motiverande syfte då den gör att många känner en symbolik med att man som företag gör en insats för miljön. På Podab har man, efter bedriven kurs i "eco-driving", satt upp ett mål gällande en minskning av drivmedelsförbrukningen med 10 % för att sporra de anställda att köra miljövänligt.

4.3.4 Kommunikation

För samtliga tillfrågade företag har kommunikationen skett främst genom *möten*. El-finess inledde med ett stormöte för att informera alla i personalen om den kommande miljödiplomeringen samt vad som krävdes för att den skulle uppnås. Här distribuerades en "att göra"-lista med punkter inbegripande allt från avfallshantering till vilka däck man skulle använda till bilen. Hos El-finess har man även varit noga med uppföljningar av hur det går med miljöarbetet och sedan låtit personalen få ta del av detta. På Fogspecialisten har man regelbundna stormöten varannan månad och det var på ett av dessa som miljödiplomeringen först togs upp. Det ansågs mycket viktigt att få personalen att förstå varför beslutet togs och framförandet tog sin form både ur ett ekonomiskt- och hållbarhetsperspektiv. Man har även

anordnat två årliga specifika ”miljömöten” där uppföljningar görs samt det faktum att man meddelar personalen hur miljöarbetet fortskrider. Podab har använt sig av regelbundna månadsmöten där miljödiplomeringen har haft en egen punkt på dagordningen. Allt som sagts här har även protokollförts och distribuerats till samtliga anställda efteråt. Uppföljningar har skett kontinuerligt och det ses som en naturlig del att vilja göra konstanta förbättringar inom företaget. Kommunikationen ansågs viktigare i början av processen än när det började handla mer om rutinuppgifter i Podabs fall. Klinab har anordnat informationsmöten rörande miljödiplomeringen då kontorspersonalen uppfattat det som aktuellt. Vidare har företaget personalmöten två gånger om året där miljöfrågan står som en egen punkt på mötesplaneringen. I övrigt får de anställda framförallt information genom månadsbrev, då de inte befinner sig inne på kontoret så ofta. Då man skickar ut månadsbrev är det dock svårt att kontrollera vilken information som egentligen når fram till de anställda. På Wikström VVS har man gemensamma fikaraster två gånger om dagen där alla frågor, inklusive miljö, tas upp. Det var även här som miljödiplomeringen som koncept lanserades. För att personalen skulle adaptera konceptet var det viktigt att de fördelar, i form av både miljömedvetenhet och kostnadsbesparingar, kom fram för att skapa en ökad förståelse. Informationsmöten sker även inför omdiplomeringarna på Wikström VVS så att alla inblandade är medvetna om vad som gäller.

På frågan om man som miljöansvarig upplevt någon speciell reaktion bland medarbetare beroende på det *sätt man valt att uttrycka sig*, så svarar Klinab att man försöker undvika att använda sig av negativa formuleringar vid kommunikation av miljömål. Wikström VVS är inne på samma spår när hon hävdar att inspiration är nyckeln till att få de anställda engagerade i miljöarbetet. Fogspecialisten menar att någon ”blåslampa”³¹ aldrig behövts på företaget utan ser istället de utbildningar man genomfört som nyckeln till att få anställda att uppnå god förståelse för miljöarbetet. Podab säger att tydlighet är ”a och o” när man skall formulera budskap för intern kommunikation. Det bör inte finnas utrymme för egna tolkningar när det gäller obligatoriska arbetsuppgifter som exempelvis miljömässiga inköp eller sortering av kemikalier. Podab hävdar också att man måste förklara varför man vill att anställda skall följa företagets riktlinjer samt förklara den nyttan som miljöarbetet skapar. Hos El-finess upplevdes inte någon särskild reaktion hos de anställda vid kommunikationen av miljömålen, de har bara följt instruktionerna helt enkelt.

Angående om företagen känt att de använt rätt *kanaler* för att få ut budskapet om miljöarbete till anställda återgavs blandade åsikter. På El-finess kände de sig helt nöjda med de möten och diskussioner som de haft inom företaget samt menar att detta är det bästa sättet för kommunikation. Fogspecialisten menar däremot att man aldrig kan veta om man använder rätt kanaler men att Miljöförvaltningen ofta funnits där för att hjälpa till vad gäller kommunikationen ut till kunder. Det viktigaste är dock den kunskap som Fogspecialistens anställda besitter om företagets produktsortiment. Denna kunskap används nämligen dagligen i kommunikationen med kunderna. Podab hävdar att vilka kanaler man väljer att kommunicera genom oftast är viktigare än vad man tror. Man måste även anpassa budskapet så att det intresserar mottagaren samtidigt som det skall vara begripligt om man vill nå framgång med sin kommunikation. Wikström VVS och Klinab anser båda att det är viktigt med kontinuerlig information, Wikström VVS poängterar dock vikten av att inte överdriva mängden information utan att bara inkludera det som är viktigt för den anställde att veta.

³¹ Med blåslampa menas ett förhållande där chefen konstant måste påminna de anställda om vad som krävs

Gemensamt hos alla företagen är att det läggs stor vikt vid att *personalen får framföra sina åsikter* och synpunkter gällande miljöarbetet för att på så sätt skapa delaktighet. Fogspecialisten framhäver exempelvis vikten av att alla anställda kan känna sig trygga med att framföra sina åsikter samtidigt som de skall vara medvetna om att någon lyssnar. Genom att skapa en känsla av delaktighet menar Wikström VVS att nya beslut, som till exempel miljödiplomeringen, tas emot på ett bättre sätt av de anställda. Podab framhäver att delaktighet är ovärderligt samtidigt som det är viktigt att man inte tar allt som sägs på för stort allvar. Monika Källström på Podab menar här att det finns dem som pratar enbart med avsikten att få sista ordet. Klinab säger dock att det inte funnits så stort intresse av att vara engagerade från personalens sida, men att de anställda har utrymme att prata och diskutera då det uppkommer aktuella frågor.

4.3.5 Utbildning

För alla företag som väljer att miljödiplomera sig ställs ett krav på att alla inom företaget skall genomgå en *grundutbildning*, som tidigare nämnts, vilket alla företagen har gjort. Vidare skall även *kontinuerliga vidareutbildningar* ske, företagen bestämmer själva utformningen av dessa vidareutbildningar. El-finess använder sig av de kurser som Miljöförvaltningen rekommenderar och näst på tur står ”eco-driving” för personalen. Hos Fogspecialisten har man vid ett antal tillfällen passat på att, vid något av de årliga ”miljömötena”, bjuda in en föreläsare inom miljöområdet. Podab har även dem skickat säljarna på utbildning i ”eco-driving”. Hos Klinab har man vid ett tillfälle haft inne Peer-Erik Carlsson från Miljöförvaltningen på kontoret för en intensivkurs samt anordnat en interaktiv kurs inne på kontoret, bestående av ett inköpt dataprogram. På Wikström VVS utgjordes den senaste vidareutbildningen av en utbildning med temat ”mat och klimat”. Denna var mycket uppskattad då den även gick att applicera på det egna hushållet och vardagslivet. Företaget söker dock mer företagsspecifika utbildningar som för deras egen del skulle kunna vara inriktade på energiförbättring.

4.3.6 Utvärdering

För att avsluta empiridelen har plats lämnats för varje företag att lämna en slutkommentar/utvärdering om den genomförda förändringen samt eventuell påverkan den haft på företaget.

På El-finess ser planeringen helt annorlunda ut sedan miljödiplomeringen, idag ser man över och reviderar verksamheten på ett helt annat sätt. Det finns en ständig strävan från företaget att bli mer energieffektiva och genom att använda kunskapen inom företaget har man exempelvis kunnat byta ut gamla armaturer mot nya, energisnålare sådana. Vad gäller budget och företagsstrategi så är det satsningen på den nya bilparken som gjorde avtryck i budgeten samt även några mindre satsningar på nya containrar och förråd till hanteringen av skrot/avfall. Kunderna är nästan de som fått anpassa sig mest till El-finess miljödiplomering i form av dyrare produkter, då det ställs helt andra krav på alla företagets samarbetspartners efter diplomeringen. El-finess nådde målet som de hade, vilket var att bli diplomerade fyra månader efter det att man bestämt sig för att bli miljödiplomerade. Man uppfyllde dock många av Miljöförvaltningens krav redan innan man bestämt sig så arbetet mot miljödiplomeringen blev därmed inte så extensivt som det annars kunde ha blivit. De anställda har visat och visar fortfarande ett stort engagemang i miljödiplomeringen, de är stolta över dekalen samt det den står för. En stor del av motivationen låg i vetskapen att om man inte certifierar sig så skulle man tappa kunder. En annan viktig motivationsfaktor är också graden av delaktighet från alla inom företaget, för om inte den funnits så hade

diplomeringen aldrig gått att genomföra. De anställda frågar idag ständigt om hur de bör använda en viss kemikalie eller hantera ett visst material. Företaget har idag även investerat i ett vindkraftverk för att ta ytterligare steg mot en hållbar utveckling. På frågan om man kunnat göra saker annorlunda med facit i hand svarar Peter Edberg att den enda ändring man hade gjort skulle i så fall ha varit att man direkt lagt upp alla handlingar, som gäller miljöarbete, digitalt istället för i pappersformat. Därmed hade man fått en enklare revidering samt en bättre översikt över företagets miljöarbete.

Fogspecialisten berättar att man ändrat i företagsstrategin i den mån att man klassat miljö som den viktigaste aspekten inom företaget, till och med före kvalitet. Man avsatte även pengar i budgeten till utbildningar för de anställda, totalt runt 300 000 SEK per år. Idag är det mest driftsfrågor som är relevanta tillsammans med kraven för ständig förbättring. Enligt beräkningar som Fogspecialisten gjort så går enbart 1,4 % av allt material man använder till spillo, något som får anses som mycket bra statistik i branschen. Hans Zachrisson tillägger också att han anser miljödiplomeringen vara mycket bättre än ISO 14001, detta på grund av att diplomeringen går snabbare och bedrivs mer effektivt än vad ISO-certifieringen gör. Hans framhäver också vikten av att hålla anställda uppdaterade genom utbildningar inom miljöområdet då humankapital är det viktigaste för företag idag. Den avgörande faktorn för att diplomeringen nåddes anser Hans var viljan att uppnå den samt att de miljökrav som ställdes tjänade som en drivkraft under hela processen. Miljöarbetet är absolut "ett med verksamheten" idag, vilket kan styrkas med att personalen ständigt kommer med förslag på förbättringar gällande miljöarbetet. Avslutningsvis menar Hans att företaget står och faller med att göra rätt saker.

Podab berättar att verksamheten bedrivs på samma sätt idag som innan diplomeringen infördes, vissa kostnader har dock säkerligen ökats. Etanolbilarna behöver exempelvis servas oftare, medan andra kostnader har minskat, genom exempelvis eco-driving. Det skedde ingen ändring av Podabs företagsstrategi, däremot hoppas Monika Källström kunna se på det hela med andra ögon nu, som oberoende konsult. På frågan om Monika skulle ha gjort något annorlunda om hon ser tillbaka på implementeringsprocessen säger hon att hon hade fördelat mer ansvar och detta med större tydlighet. Hon känner att det var väldigt mycket som hängde på henne under tiden för införandet. Monika tycker att de faktorer som var avgörande för att diplomeringen nåddes var att det fanns någon som drev, alltså en bra ledare och någon som är duktig på att utbilda och inspirera. Genom en bra och inspirerande utbildning menar Monika att en stor del av motivationen är uppfylld och berömmar särskilt utbildningen på Ekocentrum. Monika tycker att miljötanket idag finns förankrat inom Podab, framförallt då det tanket är viktigt för att behålla de värdefulla kunderna. De aktuella klimatfrågorna har också bidragit till att frågan har fått ett lyft.

På Klinab skedde ingen förändring på vare sig budget eller strategi vid införandet och målet bestod kort och gott i att nå diplomeringen, vilket i sig ansågs ganska omfattande. Det enda som uppfattats som ett problem har varit svårigheten att förbättra sig, då det vid omdiplomering finns ett ständigt krav på ständig förbättring. De berättar att de gick ut hårt i början och gjorde väldigt mycket inom miljöarbete då, samtidigt menar de att det numera uppdagas ständiga möjligheter till förbättring i takt med att utvecklingen går framåt, exempelvis i form av nya, energisnåla glödlampor. Avgörande faktor för att den första diplomeringen lyckades var utbytet av kemikalierna. Det tog en hel del tid att lära sig om innehållet och om påverkan från dessa, men det var en absolut nödvändig del. De kan inte säga att de hade gjort något annorlunda om systemet skulle ha införts idag och upplever absolut att miljötankandet har blivit "ett med verksamheten", det är ett måste för företaget.

Wikströms VVS tittade på ISO innan miljödiplomeringen och man uppfyllde faktiskt alla krav för ISO 14001 men valde att inte certifiera sig på grund av kostnaden. Företaget var under den perioden dock redan certifierat enligt ISO 9001, som är ett kvalitetssäkringssystem. Sofia Malmqvist menar att en ISO-certifiering är väldigt tungrodd och omständlig, eftersom det är så många dokument att fylla i konstant så tar det mycket tid ifrån det effektiva arbetet. Sofia påpekar även att anställda oftast motsätter sig ISO då det blir merjobb för dem med tanke på all administration som krävs. Med detta i bakhuvudet anser Sofia att miljödiplomeringen har varit lätt att implementera och att fokus ligger mer på åtgärder än på dokumentation. Sofia har listat några avgörande faktorer för att företaget lyckats med sin miljödiplomering:

- Engagerad personal
- Att man har fått miljöarbetet att bli ”ett med verksamheten”
- Det faktum att det dagliga arbetet ställer krav på att de anställda är kompetenta inom energieffektiva lösningar
- Att man har brutit ner målen så att de är enkla att mäta och följa upp
- Att man har anpassat miljöarbetet efter företagets verksamhet

Skulle då Wikströms VVS ha gjort något annorlunda om de fick chansen att diplomera sig idag? Sofia svarar att det i så fall skulle vara att bryta ner målen till än mindre, mer specifika mål direkt så att de anställda kan känna ett engagemang genom att målen blir påtagligare.

5. Analys

I detta kapitel kommer teori och empiri att kopplas samman för att kunna göra en analys av det intervjumaterial som presenterats i empiridelen. De olika delarna i analysen är i många fall beroende av varandra vilket innebär att de olika rubrikerna kommer att beröras i flera av avsnitten. Detta görs för att skapa en så övergripande analys som möjligt.

5.1 Ledarskap/Styrning

Ammenberg (2004) beskriver att miljöledning handlar om intern styrning och övergripande strategier inom organisationer. Vidare innefattas även att engagera de anställda, effektivisera resurshanteringen samt kommunicera de framsteg man gör inom miljöarbetet.

Enligt Eklund (2002) kan rollen som projektledare grovt indelas i; att planera, kontrollera och styra. Vidare beskrivs att projekttypen som kretsar kring införandet av något nytt i verksamheten, där start och slutdatum är noga planerade, kallas genomförandeprojekt. Eklund har utformat en modell som innefattar fyra faser; *definitions-, planerings-, utförande- och utvärderingsfasen*. Denna modell kan, för att återknyta till miljöarbetet, sammankopplas med miljöledningssystemets utformande efter PDCA-cykeln (Ammenberg, 2004) som står för; *planering (plan), utförande (do), kontroll (check) och uppföljning (act)*. Gemensamt för företagen är att de haft Miljöförvaltningens checklista att arbeta utifrån vid införandet av diplomeringen, som beskrivits i stycket om miljödiplomeringen, vilken inledningsvis listar ett antal punkter som är obligatoriska för samtliga företag. Punkterna består övergripande av att:

- Företaget måste utse en miljöansvarig
- Företaget måste identifiera och dokumentera verksamhetens miljöpåverkan
- Företaget måste utforma en miljöpolicy
- Företaget måste utbilda sin personal i grundläggande miljökunskap
- Företaget måste fortlöpande informera sin personal om det bedrivna miljöarbetet

Dessa punkter kan placeras under Eklunds *definitions- och planeringsfas* samt under *"planering"* i PDCA-cykeln. I denna fas inkluderas även tidsplanen som, enligt Eklund, omfattar plan för när utbildning skall genomföras och som dessutom definierar olika mål samt delmål. Gemensamt för samtliga företag var att de hade samma mål, att bli miljödiplomerade, dock satte enbart två av företagen (El-finess och Fogspecialisten) upp en klart definierad tidsplan gällande när diplomeringen skulle vara nådd och företagen lyckades hålla sig inom nämnda tidsram. Grundutbildningen var obligatorisk och behövdes inte direkt inkluderas i planeringen för det inledande skedet. Som ovan nämnts arbetade företagen utefter checklistan vid införandet och betade av punkterna steg för steg. Exempelvis tog sig Klinab an de enklare punkterna först för att sedan ge sig på de svårare, vilka utgjordes av kemikalierna. Wikström VVS delade upp listan i långa mål samt delmål, precis som Eklund förespråkar.

Nästa fas handlar om *utförandet*, som även innefattar en viss del av Eklunds *definitions- och planeringsfas* (gällande målformulering och ansvarsfördelning). Denna fas omfattar själva verkställandet och tar, enligt Eklund, olika form beroende på projekttyp. Resonemanget som Eklund, tillsammans med Kotter (1996) samt Latham och Locke (1979) ser gällande målformulering och vision spelar en stor roll för den fas som inbegriper själva utförandet i form av; motivation, kommunikation och utbildning. Dessa tre faktorer beskrivs närmre i kommande analysavsnitt med samma namn. För att återgå till den del som handlar om ansvarsfördelning så menar Eklund att det viktigaste är att ge rätt uppgift till rätt person. Samtliga företag har genomgående beskrivit att de ansvarsområden som definierats, fördelats

på den eller de personer som ansetts mest lämpade. Exempelvis kan det nämnas att Podab tillsatte en miljögrupp, som tilldelades olika ansvarsområden inom ramen för vilken avdelning som respektive person representerade. Wikström VVS adapterade samma modell och understryker även vikten av att de personer som tilldelats ansvar skall ha möjlighet att påverka inom givet ansvarsområde. På El-finess var det framförallt Peter tillsammans med VD:n som stod för ansvaret då övrig personal i första hand arbetar ute hos kund och inte haft möjlighet att sätta sig in i miljöarbetet på samma sätt.

Den sista fasen sammanfattas här av Eklunds *utvärderingsfas* samt med PDCA-cykeln "*kontroll*" och "*uppföljning*". Eklund beskriver vikten av att man jämför det som planerades med resultatet som uppnåddes. Begreppet "*kontroll*" och "*uppföljning*" i PDCA-cykeln inbegriper liknande resonemang. Gällande företagen i denna studie handlar det främst om uppföljning, vilket kommer att beskrivas närmare i analysavsnittet om *kommunikation*. Kontrollen av miljöarbetet sker främst då Miljöförvaltningen genomför en revision inför diplomeringen.

Eklund (2002) anser att nyckelrollen i ett projekt spelas av projektledaren och beskriver att rollen som ledare främst handlar om att skapa bra förutsättningar för dem som ska genomföra projektet. Utöver ovanstående uppgifter inbegriper ledarrollen även att fatta de strategiska besluten samt förmågan till bra kommunikation, vilket här innefattar tvåvägskommunikation. Tvåvägskommunikationen beskrivs närmre i analysavsnittet om *Kommunikation*. Vidare beskriver Eklund även vikten av rapportering till eventuella överordnade så att problem kan undvikas genom gemensamma lösningar. Samtliga företag förutom Wikström VVS har upplevt ledarskapet som mycket viktigt vilket ytterligare stärker Eklunds teori. Exempelvis framhäver Fogspecialisten vikten av att man följer en "top-down" modell där beslut först är väl förankrade hos ledningen för att sedan implementeras på de olika mellannivåerna. Hans på Fogspecialisten tillägger dock att rollen som ledare är verkningslös om man inte har de anställdas förtroende, vilket kan sammankopplas med vikten av tvåvägskommunikation. Klinab ser ledarrollen som oerhört betydelsefull och säger att utan den skulle diplomeringen inte ha blivit av. Sofia på Wikström VVS uppfattar däremot ledarrollen som relativt oviktig och beskriver att stödet från ledningen saknades när hon började på företaget. Wikström VVS ser istället engagemanget i hela företaget, från ledningen ner till golvet, som mer central. Detta stämmer överens med Latham och Lockes (1979) diskussion om vikten av den stödjande funktionen vid skapandet av ett mål. Den sistnämnda teorin kan också appliceras på Fogspecialistens resonemang, gällande betydelsen av att förankra beslut hos ledningen. Att här nämna är att Hans på Fogspecialisten i form av ägare även utgör ledningen och att Sofia på Wikström VVS inte innehar samma position. Detta kan även relateras till det upplevda problem som Monika på Podab fick erfar vid införskaffandet av miljöbilar, där stödet från ledningen saknades.

Kotter (1996) menar också att ledarskap spelar en viktig roll men beskriver samtidigt att utvecklingen har gått från att innefatta den ensamma ledaren till ett behov av en större delaktighet från fler fronter, i form av lagarbete. Detta för att kunna uppnå en dynamisk organisation vilken är nödvändig för att svara upp till behovet av den allt högre förändringstakten i företagets verksamheter. Lagarbete kan appliceras på den ansvarsfördelning som skett, i större eller mindre utsträckning, inom de intervjuade företagen. Detta kan återkopplas till tidigare stycke i detta analysavsnitt där ansvarsfördelningen berörs. Angående delaktighet utgör det ett resonemang som även Jacobsen och Thorsvik (2002) tar fasta på då de beskriver vikten av kommunikation för dagens organisationer. Delaktighet kan liknas vid återkoppling och tvåvägskommunikation, vilka kommer att beröras närmre i

analysavsnittet om *Kommunikation*. Vad som kan sägas redan här dock är att flertalet av företagen ser ledarskapet som en mycket viktig roll, som ovan nämnts, men att de samtidigt hävdar betydelsen av delaktighet inom hela organisationen för att diplomeringen skulle lyckas. Med detta sagt kan både Kotters (1996) och Eklunds (2002) resonemang om vikten av tvåvägskommunikation för ett lyckat ledarskap sägas vara adapterat.

5.2 Motivation

Som nämnts i teoridelen om motivation, så existerar ingen allomfattande teori gällande motivation idag. Detta bör, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002), ses som en möjlighet att förena de olika teorierna för att förstå uppkomsten av motivation i varje konkret fall. Vi har tagit fasta på ovanstående när vi utformat analysen här nedan.

Enligt Kotter (1996), Eklund (2002) samt Latham och Locke (1979) kan man se att skapandet av mål respektive visioner är centrala punkter när det gäller att motivera anställda. Dessa mål och visioner måste formuleras på ett sådant sätt att medarbetarna förstår företagets högre syfte samt involveras i detsamma. Genom att öka medarbetarnas förståelse i processen där mål och visioner skapas, kan man underlätta arbetet med att förankra dessa i ett senare skede. Miljöarbete inom företag kan ses som en process där just mål och visioner är fundamentala för att lyckas fullt ut med implementeringsprocessen, där det övergripande målet utgörs av att uppnå själva diplomeringen. Samtliga företag är eniga om att grundutbildningen inom miljökunskap tjänade som en motiverande faktor, till exempel Fogspecialisten som framhäver att det är de anställdas kompetens som utgör grunden för framgång. Genom att de anställda besitter nödvändig kompetens så ökar även självförtroendet hos medarbetarna på företaget, vilket i sin tur ger en ökad förståelse för målet och tjänar som ytterligare motivationsfaktor. Ett annat exempel är Klinab, som betonar vikten av att skapa en högre förståelse gällande betydelsen av miljöarbete. Klinab menar att genom att öka de anställdas förståelse för att miljön är något som påverkar oss alla så kan man lättare få samtliga att arbeta mot samma mål. El-finess upplever att deras anställda känner en ökad motivation genom att de identifierar sig med miljödiplomeringslogon som de har klistrat fast på sina bilar. Detta kan beskrivas som en symbolik och är ett tecken på att de anställda nått en förståelse för det högre syftet med miljödiplomeringen. Podab valde att låta sina anställda gå kurs i ”eco-driving” och satte därefter upp ett mål om minskning av drivmedelförbrukning med vilket man hoppades skapa en symbolik där anställda förstod att de kunde bidra med att minska sin påverkan på miljön även genom sitt körande. Sammanfattningsvis kan man skönja starka tendenser som visar på att företagen lyckats med att kommunicera sina mål och visioner till de anställda på olika sätt. Detta har lett till ökad förståelse för det miljöarbete som bedrivs hos företagen.

För att kunna nå en djupare förståelse för de mål och visioner som företaget formulerar menar Herzberg m.fl.(1959) att man först måste överkomma en slags tröskelnivå av hygienfaktorer. Dessa hygienfaktorer åsyftar till att de anställda är nöjda med företagspolicyn, lönevillkoren samt relationen till sina medarbetare. Om man som anställd inte känner att ovanstående hygienfaktorer är acceptabla så kommer man få det svårt att identifiera sig med sitt arbete och därmed försvåras möjligheten att bygga ett stimulerande arbetsklimat inom företaget. Göteborgs Miljöförvaltning listar, i sin checklista, ett antal obligatoriska punkter som företagen måste ha uppfyllt innan diplomering kan bli aktuell. Dessa punkter likställs i den här uppsatsen med Herzbergs hygienfaktorer gällande själva företagspolicyn, då en av punkterna är att utforma en miljöpolicy för företaget. Då samtliga intervjuade företag har uppnått diplomeringen, har de även utformat en miljöpolicy. Därmed anses de grundläggande faktorerna i strävandet efter motivation vara uppnådda. Detta leder oss in på analysen av mer specifika motivationsfrågor som gör att de anställda känner ett högre syfte med sitt arbete.

I Hackman och Oldhams (1980) teori listar man tre medverkande krafter till den upplevda motivationen: *Meningsfullheten i arbetet*, *graden av ansvar* samt *i vilken utsträckning man får ta del av resultatet av det man presterar*. Meningsfullheten i arbetet kan kopplas ihop med drivkraften för företagen att behålla samt hitta nya kunder. Miljödiplomeringen kan ses som ett verktyg för att nå konkurrensfördelar. Alla intervjuade företagen hade direkta eller indirekta krav från kunder listade som ett av skälen till att de diplomerades, vilket bidrog som en motiverande faktor. Om diplomeringen inte hade skett är det sannolikt så att företagen mist kunder och därmed också tappat en del av känslan av meningsfullhet i arbetet. Vad gäller graden av ansvar har vi, bland våra intervjuföretag, märkt en tydlig tendens att det är en person (den miljöansvarige) som driver miljöarbetet framåt. Hos intervjuföretagen var det i 60 % av fallen ledande befattningshavare som tagit på sig rollen som miljöansvariga, undantagen var Podab och Wikström VVS där ansvaret lades på de anställda med mest kunskap och engagemang inom miljöområdet. Drivkraften för de ledande befattningshavarna har varit att göra det som uppfattats som bäst för företaget och dess lönsamhet, medan de miljöansvariga på Podab och Wikström VVS har drivits mer av personligt engagemang gällande miljöfrågor. Detta har inneburit att graden av ansvar har blivit mer inriktat på företaget i stort för de ledande befattningshavarna, samtidigt har de miljöansvariga på Podab och Wikström VVS drivit mer miljöspecifika frågor samt kunnat gå in djupare på det planet. I vilken utsträckning man får ta del av resultatet av det man presterar kan liknas vid uppföljning av miljöarbetet inom företagen. Själva uppföljningen är något som även Latham och Locke (1979) betonar vikten av vad gäller stärkt motivation hos individen. Hos de intervjuade företagen har samtliga svarat att det förekommer regelbundna möten där uppföljning av miljöarbete är med som punkt. Vi kommer att nämna mer om dessa möten och uppföljningen i analysavsnittet *Kommunikation*. De medverkande krafter som listats här ovan är, enligt Hackman och Oldham, beroende av villkoren; *kompetens*, *utvecklingsbehov* och *tillfredsställelse* för att motivation skall kunna uppnås. Villkoren som vi vill beröra i nästa stycke är kompetens och utvecklingsbehov då vi inte berört begreppet tillfredsställelse i våra intervjuer med företagen.

Den nödvändiga *kompetensen* hos de miljöansvariga och medarbetarna erhöles vid grundutbildningen som Miljöförvaltningen anordnade. Enligt Hackman och Oldham (1980) är kompetens en viktig byggsten för att erhålla förståelse av arbetsuppgifterna man har, annars finns risk för besvikelse och missnöje. Vi kommer att nämna mer om utbildning i analysavsnittet *Utbildning*. Behovet av *utveckling* anspelar på var persons behov av utveckling och vilja till personliga prestationer (Hackman & Oldham, 1980). Monika på Podab tjänar som ett bra exempel på detta då hon anmälde sig frivilligt till posten som miljöansvarig på grund av hennes egenintresse för området samt viljan att pröva något nytt.

Belöningsystem används, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002), för att på ett effektivt sätt få de anställda motiverade att arbeta i linje med organisationens mål. Merchant och Van der Stede (2007) menar att belöningsystem har ett informativt syfte och betonar vikten av att det måste ha ett värde för medarbetarna. Vidare menar de att det, vid gruppbaseade belöningsystem, är av stor vikt att varje individ har möjlighet att påverka resultatet. Tre av intervjuföretagen använde sig av belöningsystem i samverkan med miljöarbetet. Ett av dessa företag, nämligen El-finess, har nått stor framgång med sitt belöningsystem som har fått namnet "skrotkassan". Detta utgör ett väldigt bra exempel där miljötank i det dagliga arbetet belönas med en utökad kassa för personalaktiviteter. De anställda har här haft möjligheten att påverka resultatet samt att de upplevt ett värde i att generera pengar till personalaktiviteter, vilket är i linje med Merchants och Van der Stedes resonemang om ett lyckat belöningsystem. Övriga två företag som introducerat belöningsystem, i samverkan med sitt miljöarbete, var Wikström VVS och Podab. På Wikström VVS valde man att belöna de

anställda som cyklade till jobbet med en slags milersättning där pengarna gick till en gemensam fikakassa, problemet här var att det alltid fanns fika ändå på företaget och belöningen tillförde därmed inget ytterligare värde för personalen. Podab valde att lansera ett system där val av miljöbil som tjänstebil innebar ett lägre förmånsvärde och därmed mer pengar kvar på den anställdes lön. Detta system hade ett värde för några anställda men för somliga var belöningen inte tillräcklig för att systemet skulle fungera fullt ut. De två sistnämnda exemplen visar att betydelsen av värde för medarbetarna är oerhört viktig för att ett belöningsystem ska fungera fullt ut.

5.3 Kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (2002) nämner den alltjämt ökande betydelsen av kommunikation som redskap med anledning av den föränderliga värld vi lever i. Vidare beskriver de den press som sätts på företag när det kommer till att agera i linje med marknaden och dess ständigt nya konkurrensvillkor. Ammenberg (2004) beskriver de krav som såväl stora som små företag idag har på sig gällande sitt miljötänkande och fortsätter med att förklara hur utvecklingen har skiftat från engelskans "shareholder theory" till att idag domineras av "stakeholder theory" istället. Precis som Ammenberg, definierar Donaldson och Preston (1995) utvecklingen som en förflyttning från ägarperspektivet till att man som företag måste beakta samhällets samtliga intressenter vid utövandet av sin verksamhet. Detta är en utveckling som inneburit en omställning för samtliga intervjuföretag i denna uppsats. Man kan tydligt se att konkurrensvillkoren har ändrats då samtliga företag, direkt eller indirekt, hade externa krav på sig vid införandet av miljödiplomeringen och att de sannolikt hade mist kunder om de inte tagit till handling. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att intern kommunikation här utgör nyckeln för att en organisation ska kunna utvecklas på ett effektivt sätt samt för att få medarbetarna att förstå vikten av utveckling och lärande.

Bakka m.fl. (2006) beskriver en förenklad version av en kommunikationsmodell inbegripande faserna; *inkodning*, budskapets förflyttning via en vald *kanal* samt *avkodning*. Gällande den första fasen *inkodning*, framhåller Bakka m.fl. vikten av utformandet av budskapet så att mottagaren kan förstå det. Samtliga företag har genom grundutbildningen, som här kan liknas vid en av *kanalerna*, upplevt ett ökat engagemang och en ökad förståelse för miljöfrågor hos sina medarbetare. Därmed kan sägas att inkodningen lyckades på ett bra sätt och att framförallt Ekocentrum, som stått för majoriteten av grundutbildningarna, har agerat som en inspirerande och pedagogisk kunskapskälla. Med denna grundutbildning var mycket av motivationen gjord för att citera Monika på Podab. Vidare beskrev Hans på Fogspecialisten, utbildningen som en "aha-upplevelse" för medarbetarna. Efter utbildningen har det framförallt handlat om de vägar företagen valt för att hålla budskapet levande inom organisation, dessa vägar beskrivs närmre här nedan.

Gemensamt för samtliga företag är att de använt möten som det främsta kommunikationssättet, vilket kan ses som en medvetet vald *kanal* som utgjort ett effektivt sätt att sprida budskapet om miljö inom organisationen. Mötena har genomförts både i informativt och uppföljande syfte. El-finess säger att möten tillsammans med diskussioner har varit de absolut bästa sätten för kommunikation inom företaget. Fogspecialisten menar att det är svårt att veta om man använder sig av rätt kanal samtidigt som Podab säger att det oftast är viktigare än man tror att använda sig av rätt sorts kanal för att sprida sitt budskap. Klinab använder sig, utöver möten, av månadsbrev där miljöarbetet inom företaget finns med som egen punkt. Dock framhåller Klinab att det är svårt att kontrollera om informationen verkligen nått fram genom dessa brev. Uppföljningen är oerhört viktigt enligt Latham och Locke (1979), något som berörts i tidigare analysavsnitt. Hos såväl El-finess som Fogspecialisten har

man varit noga med uppföljningar för att sedan delge personalen resultatet. Utrymmet för möjliga uppföljningar har varierat mellan företagen, från två gånger om dagen på Wikström VVS till två gånger om året på Klinab. Man kan här anta att miljöfrågan inte fått prioritet vid samtliga sammankomster på Wikström VVS men att möjligheten ändå funnits, medan miljöfrågan stått som en egen punkt på de årliga mötena hos Klinab och därmed, med all säkerhet, fått sin del av uppmärksamheten. Uppföljningar, i form av månadsmöten, genomförs kontinuerligt även på Podab där miljödiplomeringen haft en egen punkt. Detta då viljan till konstanta förbättringar ses som en naturlig del av arbetet.

Det sista momentet utgörs av *avkodningen* vilken, enligt Bakka m.fl. (2006), åsyftar fasen då meddelandet når mottagaren och dennes tolkning av budskapet. För att missförstånd inte ska uppstå i denna fas bör den förenklade kommunikationsmodellen dock utvecklas till att även innefatta återkoppling eller feedback. Jacobsen och Thorsvik (2002), Kotter (1996) samt Eklund (2002) benämner denna återkoppling för tvåvägskommunikation och beskriver den som oerhört viktig för att se om budskapet nått fram. Därutöver ses återkopplingen som en central punkt när det gäller att ta del av de åsikter som de inblandade har samt för att kunna upptäcka fel i tid. Samtliga företag har uttryckligen sagt att det är av stor vikt att de anställda får framföra sina åsikter och synpunkter, detta för att skapa delaktighet i företaget. Exempelvis framhäver Fogspecialisten betydelsen av att de anställda ska känna sig trygga och att de är medvetna om att någon lyssnar. Wikström VVS framhåller vikten av delaktighet för att lättare kunna genomföra samt förankra beslut inom företaget.

Kotter (1996) pekar på vikten av en bra och klar kommunikation vid en förändringsprocess för att lyckas förankra visionen eller budskapet. Vidare menar Kotter att det bästa sättet att uppnå tydlighet är genom en okonstlad och klar kommunikation samtidigt som han understryker betydelsen av repetition av det som kommuniceras för att skapa förankring. Detta kan återkopplas till vikten av den förståelse för budskapet som Bakka m.fl. (2006) beskriver. Här kan återigen grundutbildningen i samband med miljödiplomeringen nämnas, vilken uppenbarligen har bidragit på ett klart och tydligt sätt till en övergripande förståelse ute hos företagen. Repetitionen kan anknytas till de mer eller mindre kontinuerliga mötena där information om samt utvecklingen av miljöarbetet förmedlats. Både Klinab och Wikström VVS betonar vikten av kontinuerlig information, samtidigt som det sistnämnda företaget poängterar att man inte bör överdriva mängden information. Klinab menar att det är viktigt att inte använda sig av negativa formuleringar vid kommunikationen av miljömål. Wikström VVS understryker samtidigt betydelsen av inspiration i kommunikationen. På Fogspecialisten återkommer vikten av utbildningen för att uppnå förståelse, där budskapet om miljöarbete levererades på ett tydligt sätt. Podab menar att kommunikationen vid formuleringen av ett budskap är oerhört viktig och framhäver att det inte bör finnas utrymme för egna tolkningar gällande obligatoriska arbetsuppgifter. Ovanstående utlåtanden från företagen tyder på enighet om vikten av en klar och tydlig kommunikation vid förmedlandet av ett budskap.

5.4 Utbildning

Utbildning är en av de obligatoriska punkterna i miljöförvaltningens checklista, som måste uppnås innan diplomering kan bli aktuell. Allander (2005) poängterar vikten av att först få den övergripande förståelsen, för att sedan gå ner på den egna verksamheten och se vad man som företag kan bidra med inom miljöområdet. Den grundutbildning som krävs för Göteborgs miljödiplomering är uppbyggd på precis det sätt som Allander rekommenderar och syftar till att ge deltagarna en förståelse för miljöproblematiken, både i stor och i liten skala (goteborg.se, 7). Som tidigare nämnts så verkar intervjuföretagen ha förstått vikten av utbildning, då de ser grundutbildningen som en av de faktorer som bidragit främst till

skapandet av motivation gällande miljöarbetet. Fogspecialisten är det företag som lägger allra mest fokus på utbildning och Hans säger att "kunskap ger styrka" samt det faktum att företaget ser utbildning som något fundamentalt. Hackman och Oldham (1980) beskriver utbildning som synonymt med kompetens, man menar att om medarbetare inte besitter nödvändig kompetens så finns det stor risk att de tappar motivationen att arbeta. Kotter (1996) framhäver att rätt sorts utbildning kan ge företaget en oerhörd resurs i form av humankapital. På Miljöförvaltningen anordnas branschspecifika seminarier framförallt när det tillkommer ny lagstiftning. Sofia på Wikström VVS menar dock att det skulle vara än mer givande med riktade utbildningar för de anställda, så att de kan applicera kunskapen på det dagliga arbetet. Detta skulle, för Wikström VVS, innebära en utbildning med fokus på energiförbättring.

5.5 Utvärdering

I det avsnitt i teoridelen som har fått inleda stycket *förändringsprocessen*, sammanfattas vad som är avgörande för om processen lyckas eller inte enligt Kotter (1996). För att repetera lite av innehållet i det stycket så handlar det om att skapa en vision, att nå ut med den i företaget samt att förankra de förändringar som gjorts i den existerande företagskulturen. Som tidigare nämnts har samtliga företag haft ett gemensamt mål i form av att nå diplomeringen och grundutbildningen kan sägas utgjort basen för den grundläggande förståelsen gällande miljöarbete i företagen. Tillsammans med de möten som hållits i respektive företag kan visionen, kommunikationen samt förankringen antas vara uppfylld utifrån vad som tolkats gällande företagens respektive utvärderingar.

El-finess beskriver sin planering som helt annorlunda sedan dess att miljödiplomeringen infördes samt betonar den gemensamma strävan mot ständiga förbättringar. Företaget har dessutom investerat i ett vindkraftverk för att ta ytterligare steg mot en hållbar utveckling. Det som ansågs avgörande för drivkraften till att uppnå diplomeringen var att man annars skulle tappa kunder. Delaktigheten från alla inom företaget ansågs också mycket viktig, annars skulle diplomeringen aldrig ha uppnåtts.

Fogspecialisten säger att miljöarbetet absolut är "ett med verksamheten idag" och att företaget står och faller med att göra rätt saker. Företagsstrategin har ändrats från att ha varit inriktad på kvalitet för att nu klassa miljö som den viktigaste aspekten. Avgörande för att diplomeringen uppnåddes ansågs vara viljan att få diplomeringen i sig samt de externa miljökraven.

Podab framför att verksamheten inte bedrivs direkt annorlunda sedan diplomeringen infördes men säger att miljötanket absolut finns förankrat inom företaget, framförallt eftersom det är så viktigt för att behålla kunderna. Det som ansågs avgörande för att diplomeringen nåddes var en bra ledare samt någon som är duktig på att utbilda och inspirera. Gällande de sistnämnda aspekterna berömmar Monika utbildningen på Ekocentrum.

På Klinab skedde inte någon direkt förändring av verksamheten som sådan men miljötanket har absolut blivit "ett med verksamheten", vilket beskrivs som ett måste för företaget. Engagemanget har inte alltid varit av intresse hos personalen men det har alltid funnits utrymme för diskussioner kring aktuella frågor. För Klinabs del bestod en stor del av arbetet i att finna alternativ till de miljöfarliga kemikalierna, som användes inom företaget. Att man med nyvunnen kunskap om innehåll samt påverkan av densamma lyckades byta ut dem mot mer miljövänliga produkter, sågs som avgörande för att diplomeringen lyckades.

På Wikström VVS uppfyllde man redan kraven för att certifiera sig enligt ISO 14001 innan konceptet miljödiplomering lades fram. Till följd av detta innebar införandet ingen större

påverkan på verksamheten, förutom mindre dokumentation. Sofia på Wikström VVS listade ett antal avgörande faktorer som bidrog till att företaget lyckades uppnå sin diplomering, varav en utgjordes av att få miljöarbetet att "bli ett med verksamheten". De övriga kan sammanfattas som engagerad personal, kompetens, väldefinierade delmål samt anpassning av miljöarbetet efter verksamheten.

5.6 Sammanställning av resultat

Nedanstående modell sammanfattar de resultat som vi erhållit vid sammanställningen av de intervjuer som genomförts. Modellen syftar till att, på ett övergripande sätt, förklara de faktorer som påverkat förändringsprocessens utgång, från beslut till diplomering.

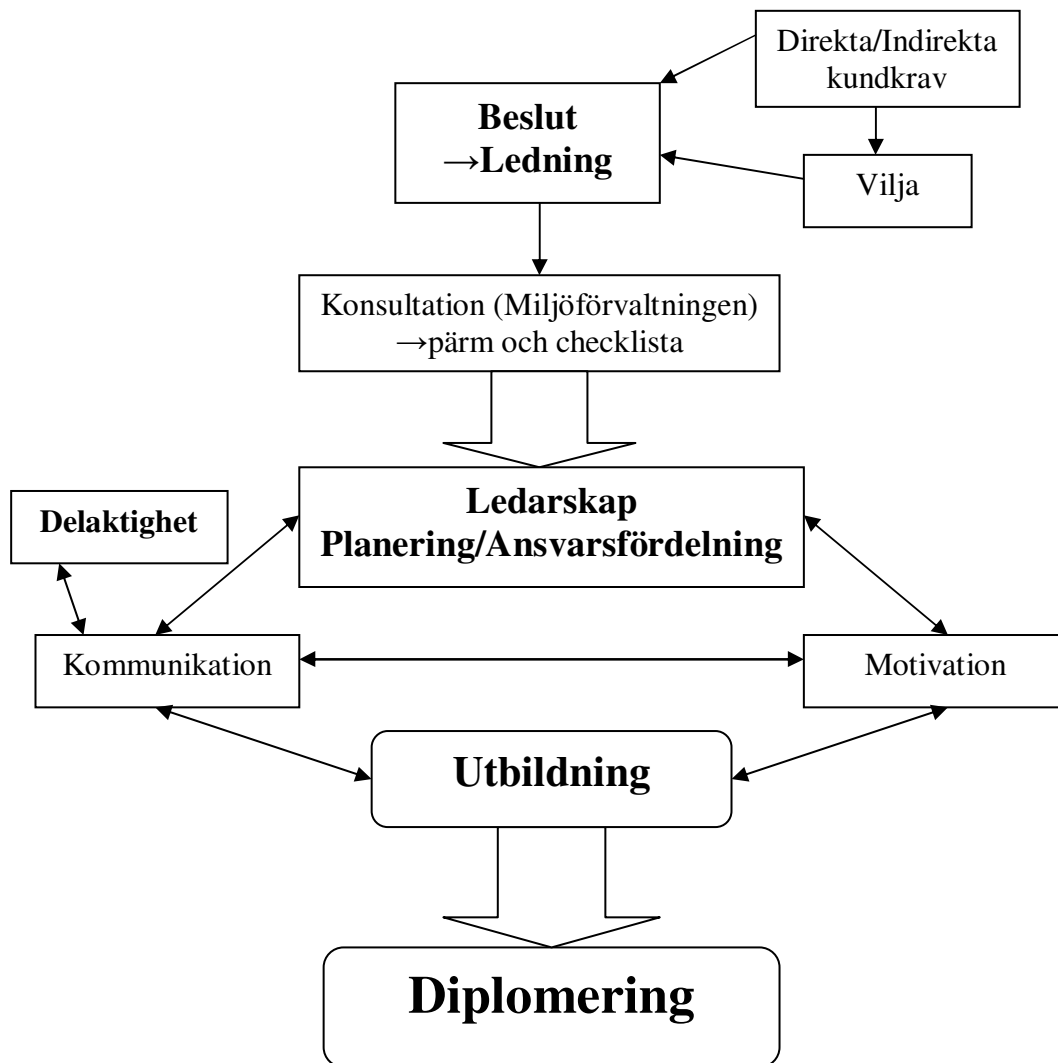


Fig. 3 Sammanställning av resultat³²

³² Egen bearbetning utifrån sammanställt resultat

6. Slutsats

I detta kapitel besvaras uppsatsens frågeställningar utifrån de resultat som erhållits genom intervjuerna, för att sedan följas av en avslutande diskussion. Slutligen presenteras förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Miljöledning handlar om intern styrning där allt från övergripande strategier gällande miljöarbete till att engagera de anställda ingår. Avgörande för att miljöledningen skall fungera är att företaget lyckas med att implementera ett fungerande miljöledningssystem. Införandet av ett miljöledningssystem innebär en förändringsprocess för företaget som kan liknas vid ett projekt, då den har ett slutdatum i form av diplomeringsstillfället. För att återkoppla till de frågeställningar som formulerades i problemanalysen så kommer dessa att presenteras återigen:

Hur ser processen ut från det att företagen bestämt sig för att införa miljödiplomeringen tills dess att diplomeringen nås? Vem leder arbetet och hur fördelas ansvaret? Hur kommuniceras målen ut i företaget och hur motiveras personalen att uppnå dessa? Vilka faktorer är avgörande för att företagen ska lyckas?

Dessa frågeställningar leder in på uppsatsens syfte som är:

...att förklara hur förändringsprocessen, vid implementering av Göteborgs miljödiplomering, ser ut i mindre företag, från den dag det startar till dess att diplomering uppnås. Faktorer som visat sig avgörande för att miljöarbetet inom företagen lyckas ska också beskrivas.

Processen mot diplomering startade framförallt på grund av externa påtryckningar där företagen på ett eller annat sätt uppmanades att vidta miljömässiga åtgärder. Gemensamt för företagen i denna uppsats är att det övergripande målet bestått av att uppnå diplomering. Samtliga företag har haft samma grundläggande förutsättningar i form av konsultation från Miljöförvaltningen där en miljöpärm samt checklista distribuerats. Checklisten har sedan utgjort grunden för det planeringsarbete som genomförts inom företagen. Själva processen har sett något annorlunda ut för de olika företagen då påverkan på själva verksamheten har varit av olika karaktär. För vissa av företagen har införandet inneburit en total förändring av planeringen inom verksamheten medan den i andra knappt inneburit någon förändring alls. I en del av företagen har de anställda berörts mer av miljöarbetet än i andra. Dock kan sägas att det mesta av arbetet har utförts av de personer som åtagit sig det största ansvaret, det vill säga de miljöansvariga samt de personer som fått tilldelade ansvarsområden. Sedan har det främst handlat om att få de anställda att arbeta efter de riktlinjer som skapats. Detta betyder dock inte att de anställda spelat en mindre betydelsefull roll för miljöarbetet, tvärtom har delaktigheten setts som något oerhört viktigt i processen mot diplomering, annars hade den aldrig uppnåtts. Delaktighet från företagets synvinkel har handlat om allt från genomförande av praktiska uppgifter, till förslag på förbättringar som har bidragit till företagets fortsatta strävan efter en mer effektiv resursanvändning. Delaktigheten kan även knytas till de möten som samtliga företag anordnat, där vikten av tvåvägskommunikation och kontinuerliga uppföljningar betonats. En del i att skapa delaktighet är att ha duktiga ledare som motiverar de anställda, ett företag som besitter anställda med kvalitéer inom ledarskap får lättare att driva igenom projekt. Majoriteten av företagen anser att ledarskap spelat en viktig roll vid implementeringen av miljöarbete i verksamheten, främst för att driva arbetet framåt. Även stödet från ledningen har visat sig ha betydelse för att arbetet ska kunna genomföras på ett så

smidigt sätt som möjligt. Att beakta i detta sammanhang är att de två företag som vid enstaka tillfällen upplevt problem med stödet från ledningen, också är de enda företag där de miljöansvariga inte har utgjorts av en representant från ledningen. Personligt engagemang har, vid ett flertal tillfällen, visat sig avgörande i arbetet mot att nå miljödiplomeringen.

Vad som ansetts avgörande för att miljödiplomeringen uppnåddes har varierat mellan de olika företagen och handlat om allt från delaktighet och ledarskap till vilja samt nyvunnen kunskap. Det man inte får glömma är att företagen är beroende av omvärlden och dess krav för att kunna överleva. Detta har lett till att även de externa påtryckningarna varit starkt bidragande till viljan att diplomera sig och därmed till motivationen för att arbeta aktivt med miljöarbete. Det som dock har kunnat skönjas genom sammanställningen och analysen av de genomförda intervjuerna är den betydelse som utbildningen haft för förståelsen av miljöproblematiken idag och vad det enskilda företaget kan göra för att bidra. Utbildning hör ihop med både motivation och kommunikation, då den bidragit till att skapa förståelse kan man dra slutsatsen att budskapet har kommunicerats på rätt sätt till företagen. Genom att förståelse har uppnåtts har motivation skapats inom företagen. Utbildningen kan här sägas ha varit i fokus gällande både kommunikation och motivation.

För samtliga företag har införandet av miljödiplomeringen inneburit en adaptering av ett nytt system i form av ett miljöledningssystem, vilket tveklöst kan sägas ha förankrats hos företagen. I det stora hela har processen mot diplomering inneburit ett nytt ”tänk” inom verksamheten där alla led i organisationen har varit, mer eller mindre, bidragande till att diplomeringen uppnåtts. Det nya ”tänket” hade aldrig varit möjligt om inte förståelse för syftet med diplomeringen hade nåtts.

6.2 Avslutande diskussion

Tidigare forskning är tämligen enig kring vad som bidrar till att ett projekt eller en förändringsprocess lyckas. De bidragande faktorerna har ideligen återkommit, om än med en ny vinkling men där andemeningen ändå utgjort densamma. Jämförelsen mellan Göteborgs miljödiplomering och projektformen har skett då vi identifierat liknande processer inom båda. Skillnaden kan dock sägas vara att projektet miljödiplomering inte slutar utan innebär krav på ständiga förbättringar, dock kan sägas att arbetet efter den första diplomeringen främst ses ur ett driftsperspektiv. Detta styrks även av PDCA-cykeln där upplägget av ett miljöledningssystem i allmänhet skildras.

Under uppsatsens gång har vi inte upptäckt några faktorer som sträcker sig utanför den valda litteraturen. Anledningen till detta kan vara att de valda teorierna är så pass allomfattande och allmänna vilket innebär att de täcker stora områden. Exempel på detta är utbildningen som har bidragit i både motiverande samt kommunicerande syfte. Hur vi än har vänt och vridit på de svar vi erhållit, samt den litteratur som presenterats, så återkommer alltid kompetensen som en grundläggande faktor. Kompetensen bygger på god kommunikation som i sin tur skapar motivation.

Innan undersökningen genomfördes så resonerade vi över om företagen hade en tanke bakom vad som krävdes för att lyckas med sitt miljöarbete. Det har visat sig att så har varit fallet för samtliga företag. Medvetenheten om vikten av att skapa förståelse samt engagemang gällande miljöfrågan har visat sig stor.

Med detta sagt vill vi framföra att miljöledning även borde vara en obligatorisk del inom utbildningsområdet ekonomi. De aktuella miljöfrågorna tillsammans med de externa

påtryckningarna innebär, med största sannolikhet, att dagens studenter kommer att ställas inför ett framtida företagsklimat där miljöfrågan kommer ha en än större prioritet. Vi lever inte längre i en värld där företagsledning och ägare kan fatta beslut utan att ta hänsyn till externa intressenter, om så skulle ske så kan vi förvänta oss att företaget kommer att tappa såväl kunder som goodwill. Det gäller härmed att vara rustad med kunskap angående hur dagens företagsaktiviteter påverkar morgondagens marknadsposition för att kunna bedriva miljöarbete för hållbar tillväxt.

6.3 Begränsningar i undersökningen

Eftersom vi enbart har intervjuat fem företag inom en enda bransch (enligt Miljöförvaltningens indelning) i denna uppsats så finns det en möjlighet att det kan existera andra faktorer, än de som beskrivits, som påverkar i processen mot diplomering. Gällande respondenternas svar har dessa varit föremål för våra tolkningar i den sammanställande jämförelsen. Detta innebär att vi kan ha missuppfattat innebörden av respondentens svar trots att vi har varit noga med att kontakta företagen igen då oklarheter uppkommit. Respondenten kan även ha missat att redogöra för vissa aspekter som varit viktiga vid implementeringsprocessen. Utformandet och framförandet av frågorna vid intervjuerna kan oavsiktligt också ha påverkat respondenternas svar.

6.4 Förslag till framtida forskning

Under uppsatsens gång har vi identifierat ett antal områden som skulle kunna vara av intresse att undersöka vidare:

- Att genom en fallstudie beskriva mer ingående hur miljöarbetet ser ut inom ett företag. Då vi har studerat fem olika företag har vi inte haft möjligheten att gå på djupet gällande respektive företags praktiska miljöarbete.
- Undersöka huruvida en internationalisering av Göteborgs miljödiplomering skulle vara möjlig. Detta med tanke på den tunga administration som upplevs gällande ISO 14001 och att man därmed kan anta att liknande efterfrågan på ett mer lätthanterligt system kan finnas gällande övriga småföretag i Europa.
- Göra en jämförelse mellan den förändringsprocess som sker hos ett företag som implementerat ISO 14001 kontra ett företag som infört Göteborgs miljödiplomering.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Allander, A. (2005) *Continual Improvements of Sustainability*, Technic Art Allander, Kapitel 4:1

Ammenberg, J. (2004) *Miljömanagement*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, Id. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Antonsson, A-B. (2002) *Hållbar tillväxt i små företag - omöjlig utmaning eller möjlig utveckling?* IVL Svenska Miljöinstitutet AB, IVL Rapport B1466.

Axelsson, Almgren, Hjelm. (2003) *Effektivare miljöledningssystem: en studie om brister, behov och möjligheter till förbättring*. Rapport / Naturvårdsverket, 0282-7298 ; 5304

Bakka, J. Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006) *Organisationsteori: struktur – kultur - processer*, (5e upplagan), Liber

Bring Procopé, C. & Axelsson, U. (2003) *Förbättras miljöprestandan genom miljöledningssystem?* IVL Sv. Miljöinst. AB, IVL-rapport B1529

Brorson, T. & Almgren, R. (2007) *ISO 14001 för små- och medelstora företag*, (3e upplagan), SIS

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management

Eklund, S. (2002) *Arbeta i projekt – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) *Work redesign*, Addison – Wesley

Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*, Wiley, New York, s.

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

Holter, H & Kalleberg, R.: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (Universitetsforlaget, Oslo 1982)

Jackson, S.L. (1996) *The ISO 14001 Implementation Guide*, John Wiley & Sons

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

Kotter, J.P. (1996) *Leda förändring – Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Richters

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007) *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, (2a upplagan), Prentice Hall, s. 393-407
Nutek (2003) Miljöarbete i småföretag - en ren vinst? B 2003:2.

Nutek (2004) *Det lönsamma miljöarbetet - Miljöstrategier och resultat i småföretag*. B 2004:5

Olsson, H. & Sörensen, S. (2007) *Forskningsprocessen - Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Liber

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur

Strid, J. (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*, Studentlitteratur, Lund, s. 12-18

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, (3e upplagan), Studentlitteratur, Lund, s. 50-51

Wedin, L. & Sandell, R. (2004) *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Wenk, M.S. (2005) *The European Union's Eco-Management & Audit Scheme*, (16e upplagan), Springer

7.2 Internetkällor

[business.umt.edu](http://www.business.umt.edu)

<http://www.business.umt.edu/Faculty/li/MGMT340/Goal%20Setting.pdf>, 2009-05-03,

Latham, G.P. & Locke E.A. (1979) Goal setting – a motivational technique that works, s. 68-80

[el-finess](http://www.el-finess.se/)

<http://www.el-finess.se/>, 2009-05-05

europa.eu

<http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm>, 2009-04-03, Europa Kommissionen, sammanfattande lagstiftning

[fogspecialisten.se](http://www.fogspecialisten.se)

1. <http://www.fogspecialisten.se/foretaget.htm>, 2009-05-05

2. <http://www.fogspecialisten.se/pcb.htm>, 2009-05-05

[gfdl.noaa.gov](http://www.gfdl.noaa.gov)

<http://www.gfdl.noaa.gov/global-warming-and-hurricanes> 2009-04-03, Thomas R. Knutson, GFDL, Princeton University

[goteborg.se](http://www.goteborg.se)

1. http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-

- gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering, 2009-05-11, Göteborgs Stad
2. <http://www.goteborg.se/wps/portal/miljo>, 2009-04-12, Göteborgs Stad
 3. [http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTI6NQA6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAs5z7Eg!!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfMjVLUUIySjMwMDICRDAYVEQ0MU44NTIyNTA!/,](http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTI6NQA6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAs5z7Eg!!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfMjVLUUIySjMwMDICRDAYVEQ0MU44NTIyNTA!/) 2009-04-12, Göteborgs Stad
 4. [http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_Miljodiplomering_Lista,](http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_Miljodiplomering_Lista) 2009-04-15, Göteborgs Stads hemsida
 5. <http://www.goteborg.se/wps/portal/miljodiplom>, 2009-04-15, Göteborgs Stad
 6. [http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_DF_MF_Miljodilom_Hur_Gar_Det_Till,](http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_DF_MF_Miljodilom_Hur_Gar_Det_Till) 2009-05-11, Göteborgs Stad
 7. [http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_Drivaforetag_Miljoanpassa_Miljodiplom_Utbildning,](http://www.goteborg.se/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTIyN_A6B8pFm8n79RqJuJp6GhhZmroYGRmYeJk0-Yp4G7izEB3X4e-bmp-gW5EeUAQb1I9Q!!/dl2/d1/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/Foretagare/Driva%20foretag/Miljoanpassa%20foretaget/Inkrubr_N800_FOR_DrivaForetag_Miljoanpassa_Miljodiplomering/art_N800_FOR_Drivaforetag_Miljoanpassa_Miljodiplom_Utbildning) 2009-05-05, Göteborgs Stad
 8. [http://www.goteborg.se/wps/wcm/connect/?MOD=PDMProxy&TYPE=personalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%5B19%5D&FOLDER=%2FForetagare%2FDriva+foretag%2FMiljoanpassa+foretaget%2FDokument%2FMiljodiplomering%2F&DOC_NAME=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%5B19%5D%2FForetagare%2FDriva+foretag%2FMiljoanpassa+foretaget%2FDokument%2FMiljodiplomering%2FN800_FOR_Miljodiplom_Checklista_Standard_2009.pdf&VERSION_NAME=NONE&VERSION_DATE=NONE&IGNORE_CACHE=false&CONVERT=NONE&MUST_CONVERT=false,](http://www.goteborg.se/wps/wcm/connect/?MOD=PDMProxy&TYPE=personalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%5B19%5D&FOLDER=%2FForetagare%2FDriva+foretag%2FMiljoanpassa+foretaget%2FDokument%2FMiljodiplomering%2F&DOC_NAME=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%5B19%5D%2FForetagare%2FDriva+foretag%2FMiljoanpassa+foretaget%2FDokument%2FMiljodiplomering%2FN800_FOR_Miljodiplom_Checklista_Standard_2009.pdf&VERSION_NAME=NONE&VERSION_DATE=NONE&IGNORE_CACHE=false&CONVERT=NONE&MUST_CONVERT=false) 2009-05-26, Göteborgs Stad

gsfc.nasa.gov

<http://www.gsfc.nasa.gov/gsfc/earth/pictures/20020820climate50/chart1.jpg>
2009-04-02, Harvey Leifert, American Geophysical Union, founded by NASA

[iso.org](http://www.iso.org)

<http://www.iso.org/iso/about.htm>, 2009-05-02

[lst.se](http://www.lst.se)

http://www.lst.se/vastragotaland/Om_Lansstyrelsen/, 2009-04-12, Länsstyrelsen i Västra Götaland

[ivl.se](http://www.ivl.se)

<http://www.ivl.se/toppmeny/omivl.4.360a0d56117c51a2d30800064681.html>, 2009-05-27

[naturvardsverket.se](http://www.naturvardsverket.se)

1. <http://www.naturvardsverket.se/sv/Klimat-i-forandring/Sa-forandras-klimatet/Sa-paverkas-Sverige/> 2009-04-03
2. <http://www.naturvardsverket.se/sv/Lagar-och-andra-styrmedel/Lag-och-ratt/Miljobalken/>, 2009-04-15

[ne.se](http://www.ne.se)

<http://www.ne.se/sve/kommunikation>, 2009-05-04

[scb.se](http://www.scb.se)

http://www.scb.se/Pages/List____259330.aspx, 2009-04-03, egen bearbetning av data från SCB:s Företagsregister, SCB

[tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)

1. <http://tillvaxtverket.se/huvudmeny/faktaochstatistik/omforetagande/foretagochforetagande.4.21099e4211fdb8c87b800017532.html>, 2009-04-09, Växtverkets bearbetning av statistik från SCB:s företagsregister, innehållsansvarig: Jan T. Persson
2. <http://tillvaxtverket.se/huvudmeny/faktaochstatistik/omforetagande/miljocertifiering.4.21099e4211fdb8c87b800016962.html>, 2009-04-03, Nuteks bearbetning av data från ISO World, innehållsansvarig: Jan T. Persson
3. <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/amnesomraden/miljoarbeteiforetag/lonsamtmiljoarbete/fordjupning/strategiochverktyg/certifierademiljoledningssystem.4.21099e4211fdb8c87b800017550.html>, 2009-04-15, innehållsansvarig: Kristina Mårtensson
4. <http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/omtillvaxtverket.4.21099e4211fdb8c87b800017660.html>, 2009-05-27
5. <http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/omtillvaxtverket/organisation.4.21099e4211fdb8c87b800017529.html>, 2009-05-27

[podab.se](http://www.podab.se)

1. http://www.podab.se/Svenska_Om_PODAB_DXNI-1116_.aspx, 2009-05-05
2. http://www.podab.se/Svenska_Produkter_DXNI-790_.aspx, 2009-05-05
3. http://www.podab.se/Svenska_Om_PODAB_PODAB____miljon_DXNI-112777_.aspx, 2009-05-05

[regeringen.se](http://www.regeringen.se)

<http://www.regeringen.se/sb/d/11721/a/122782>, 2009-04-03, Miljödepartementet 2009
[sfn.se](http://www.sfn.se/om-oss/var-radgivande-status-i-fn/)
<http://www.sfn.se/om-oss/var-radgivande-status-i-fn/> 2009-04-03, Svenska FN-förbundet

[sis.se](http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21&menuItemID=9204)
<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21&menuItemID=9204>, 2009-05-21

svenskmiljobas.se
<http://svenskmiljobas.se/index.html>, 2009-05-11

[unfccc.int](http://unfccc.int/files/essential_background/kyoto_protocol/status_of_ratification/application/pdf/kpstats.pdf)
http://unfccc.int/files/essential_background/kyoto_protocol/status_of_ratification/application/pdf/kpstats.pdf 2009-04-03, UNFCCC

[vgregion.se](http://www.vgregion.se/sv/Regionkansliet/Tillvaxt--Utveckling/Miljoarbete-i-Vastra-Gotaland/)
<http://www.vgregion.se/sv/Regionkansliet/Tillvaxt--Utveckling/Miljoarbete-i-Vastra-Gotaland/>, 2009-04-12, Västra Götalandsregionen

[vof.se](http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten)
<http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten>, publicerat i Folkvett nr 2/1999, 2009-04-28

[wikstromvvs kontroll.se](http://www.wikstromvvs kontroll.se)

1. http://www.wikstromvvs kontroll.se/index.php?q=om_wikstrom, 2009-05-05
2. <http://www.wikstromvvs kontroll.se/?q=miljopolicy>, 2009-05-05

7.3 Artiklar

1. Borenstein, Seth. "Scientists OK Gore's Movie for Accuracy", *Washington Post*, 27 juni 2006.

7.4 Databaser

1. United Nations. General Assembly Resolution 38/161, 19 December 1983. "Process of preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond. Retrieved: 2007-04-11

7.5 Muntliga källor

Ingvar Göran, Utvecklingsansvarig, Miljöförvaltningen Göteborg, 2009-04-08

Peer-Erik Carlsson, Miljöinspektör, Miljöförvaltningen Göteborg, 2009-04-20

Peter Edberg, Miljöansvarig, El-finess Elinstallationer AB, 2009-04-28

Hans Zachrisson, Ägare och Miljöansvarig, AB Fogspecialisten, 2009-05-06

Monika Källström, Miljöansvarig, AB Podab, 2009-05-06

Lisbeth Lundin, Ägare/VD och Miljöansvarig, Klinab Klarin & Lundin AB, 2009-05-06

Cathrin Johannesson, Miljöansvarig, Klinab Klarin & Lundin AB, 2009-05-06

7.6 Övriga källor

Nationalencyklopedin

Bilaga 1 – Intervjuguide, företag

Inledande frågor

1. Varför valde ni att miljödiplomera er?
2. Vem fattade beslutet?
3. Fanns det krav utifrån, exempelvis från kunder el. vid upphandling?

Ledarskap/Styrning

1. Hur skedde valet av miljöansvarig?
2. Fördelades olika ansvarsområden ut på personalen?
3. Vad baserades dessa val på?
4. Sattes det upp en tidsgräns för när miljödiplomeringen senast skulle nås?
5. Hur lång tid tog det att nå den första diplomeringen?
6. Hur reagerade personalen då de fick information om att miljöarbete skulle införas i verksamheten?
7. Hur viktig anser du att din roll som ledare har varit under genomförandet av processen?
8. Upplever du att det funnits stöd från alla delar av verksamheten genom processen? Ex. från chef och ledning?

Kommunikation och utbildning

1. Hur skedde kommunikationen ut till personalen vid uppstarten av processen?
2. Hur skedde kommunikationen när ni väl började implementera diplomeringskraven?
3. Upplevde du ett gensvar från personalen då information gavs om diplomeringen?
4. Har du någon gång som miljöansvarig uppfattat att någon av de anställda missuppfattat det du sagt eller andra svårigheter när du försökt kommunicera om miljöfrågor?
5. Har du som miljöansvarig upplevt att det sätt du uttryckt dig på fått någon speciell effekt på de anställda när du kommunicerat ut miljöarbetet?
6. Känner du att du använt rätt "kanaler" för att få ut budskapet, vad gäller miljöarbete?
7. Gavs det utbildning till personalen under processen för genomförandet?
8. Fanns det utrymme för personalen att komma med egna synpunkter?

Motivation

1. Hur motiverades personalen att arbeta efter de nya, mer miljövänliga riktlinjerna?

Utvärdering

1. Upplevde du att planeringen blev annorlunda för verksamheten när arbetet mot miljödiplomeringen startade?
2. Hur viktigt anser du det är med delaktighet på alla fronter bland personalen vid en förändringsprocess?
3. Finns det någon eller några faktorer som var avgörande för att diplomeringen nåddes?
4. Finns det något som du/ni hade gjort annorlunda om förändringen skulle ha påbörjats idag?

Bilaga 2 – Intervjuguide, Ingvar Göran

Inledning

1. Berätta lite om din bakgrund?
2. Vad är din exakta roll på Miljöförvaltningen?
3. Hur stort inflytande skulle du säga att ni har på miljöarbete inom Göteborgs kommun?
4. Vilka är din avdelnings främsta mål?

Miljödiplomering i Göteborg, från start

1. Berätta lite om den miljödiplomering som ni jobbar med.
2. Hur kom ni på just det här systemet?
3. Hur kom processen igång?
4. Hur stort stöd ger ni företagen i förändringsprocessen?
5. Riktas ni er mot olika grupper när ni arbetar med miljöarbete ut till företagen? Ex. till olika branscher.
6. Hur sker diplomeringen?
7. Vad kostar det att diplomera sig, totalt sett inkluderat ev. konsulttimmar osv.?
8. Upplever du att en personlig kontakt är viktig när det kommer till kontakt med småföretagen?
9. Hur sker redovisningen av Göteborgs miljöledningssystem?

Samarbeten med småföretag/näringsliv

1. Har ni några branschspecifika aktiviteter för företagen? (Utöver förändringsprocessen)
2. När började ni samverka med företagen?
3. Hur många företag samarbetar ni med idag?
4. Vilka verktyg använder ni som stöd för miljöarbetet?
5. Hur motiveras miljöarbetet ut till företagen?

Miljöledningssystem

1. Varför tror du att ISO 14001 är så dominant som miljöledningssystem?
2. Vilken styrka tror du att er miljödiplomering har gentemot ISO 1400
3. Hur skapar man ett bra miljöledningssystem enligt dig?