Förankring av miljöarbete i organisationer
- en fallstudie på Danisco Sweden AB

Lars Ljungström

C-uppsats från Miljövetarprogrammet, 2003
Förankring av miljöarbete i organisationer - en fallstudie på Danisco Sweden AB

Anchoring environmental management systems in organizations, a case study at Danisco Sweden AB

Lars Ljungström

Sammanfattning


Abstract

Nyckelord

Förankring, motivation, engagemang, utbildning, kommunikation, miljöarbete, miljöledning, Danisco Sweden AB.

Keywords
Förord


Lars Ljungström
Norrköping 030519
Sammanfattning

Innehållsförteckning

1 Inledning ........................................................................................................................................ 5
  1.2 Syfte och frågeställningar ........................................................................................................ 6
  1.3 Avgränsningar .......................................................................................................................... 6

2 Danisco Sweden AB ..................................................................................................................... 6
  2.1 Miljöarbete och miljöpåverkan på Danisco ........................................................................... 6

3 Metod ........................................................................................................................................... 7
  3.1 Vad är metod? ............................................................................................................................. 7
    3.1.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder .............................................................................. 8
  3.2 Fallstudier ................................................................................................................................ 8
  3.3 Datainsamlingsmetoder ......................................................................................................... 8
    3.3.1 Intervjuerna ..................................................................................................................... 9
    3.3.2 Enkäterna ....................................................................................................................... 10
    3.3.3 Litteraturstudie ............................................................................................................... 10
  3.4 Analys av datamaterialet ....................................................................................................... 10
  3.5 Validitet och reliabilitet ......................................................................................................... 11

4 Teori .......................................................................................................................................... 11
  4.1 Organisationsförändringar och dess orsaker ....................................................................... 12
  4.2 Att implementera förändringar ............................................................................................. 12
  4.3 Företags inställning till miljö .................................................................................................. 14
  4.4 Organisationskultur och förändring .................................................................................... 14
  4.5 Motivation av personal och delaktighet .............................................................................. 15
  4.6 Utbildning av personal ......................................................................................................... 16

5 Resultat .................................................................................................................................... 16
  5.1 Initiering av miljöarbete ......................................................................................................... 16
    5.1.2 Utbildning och kunskap ............................................................................................... 17
    5.1.3 Information, kommunikation och delaktighet ............................................................. 18
    5.1.4 Motivation och engagemang ....................................................................................... 18
  5.2 Resultat från enkäterna .......................................................................................................... 19

6 Diskussion ................................................................................................................................ 21
  6.1 Bakgrunden och attityden till miljöarbete ......................................................................... 21
  6.2 Utbildning och kunskap ........................................................................................................... 23
  6.3 Information, kommunikation och delaktighet .................................................................... 24
  6.4 Motivation och engagemang ............................................................................................... 25
  6.5 Kotter s förändringsmodell och Danisco ........................................................................... 26

7 Generella Slutsatser .................................................................................................................. 29
8 Referenser.................................................................................................................................................. 31
  8.1 Tryckta källor.................................................................................................................................. 31
  8.2 Muntliga källor.............................................................................................................................. 31
Bilaga 1...................................................................................................................................................... 33
Bilaga 2...................................................................................................................................................... 37
1 Inledning


---

1 Brorson, T. Larsson, G, 1998 s. 11
2 Ammenberg, J, 2001 s. 51
3 Larsson, L-O, 1997, s. 8
4 Ammenberg, J, 2001 s. 53
1.2 Syfte och frågeställningar


1.3 Avgränsningar

De avgränsningar som gjorts är som ovan nämnts att det endast är ett företag som ingår i fallstudien. En annan avgränsning är frågeställningarna då de har styrt riktningen för uppsatsen. Den enkätundersökning som genomfördes, gjordes endast med personal från produktionen och lagret, detta för att det främst är dessa avdelningar som kommer att påverkas mest av införandet av miljöledningssystemet. Intervjuerna utfördes med av författaren utvalda personer, vilka sågs som intressanta att intervjuas för att uppfylla syftet. För vidare avgränsningar anmärker man att personalen och intervjuerna inte var helt generella.

2 Danisco Sweden AB


2.1 Miljöarbete och miljöpåverkan på Danisco


De miljöaspekter som fastställdes i miljöutredningen på Danisco kan sammanfattas som utsläpp till vatten, transporter och resursförbrukning. Den största påverkan Danisco har på miljön är utsläppen till vatten vilka består av BOD7 och fosfor. Kvantiteten av dessa är ca 90 ton respektive 50 kilo årligen. BOD7 –utsläppen utgörs av juicerester vilka släpps ut i samband med rengöring av tillverkningskärlen eller spill av annat slag. Fosforutsläppen kommer även de från rengöringsprocessen och de utgörs av fosforsyror vilka används i framställningen av diverse produkter. Resursförbrukning är i form av nyttjande av ändliga resurser samt generering av avfall och transporter i form av in och uttransporter. Nyttjande av ändliga resurser avser de kemikalier som använts i produktionen och vilka har bensen eller linkande ämnen som bas, alltså syntetiserade petroleumprodukter. Här ingår även energiförrättningsprocessen. Transporterna utgörs av last- eller tankbilstransporter och levererar färdiga varor till kunder över hela Europa.

3 Metod

Detta kapitel syftar till att beskriva den metod, ansats och tillvägagångssätt som används i uppsatsen. Först förklaras hur författaren ser på metodbegreppet. Sedan presenteras de metoder som används och slutligen diskuteras vilken validitet och reliabilitet det empiriska materialet har.

3.1 Vad är metod?


---

5 Halvorsen, K, 1992, s. 13
Ungefär så definieras metodbegreppet inom den samhällsvetenskapliga forskningen. I den här uppsatsen används både en kvantitativ metod bestående av en enkätundersökning och en kvalitativ metod som utgörs av intervjuer. Enkätundersökningen görs för att få reda på produktions- och lagerpersonalens attityder och inställning till miljön och intervjuerna genomförs för att få ett uppfirånperspektiv. Dvs. se vad anställda på högre positioner i företaget har för tankar kring bl.a. motivation och engagemang av personal. Nedan kommer skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa metoder att förklaras och därefter kommer de respektive metoderna att presenteras.

3.1.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder


3.2 Fallstudier


3.3 Datainsamlingsmetoder

De metoder som används i denna studie för att inhämta data är litteraturstudier, enkäter och intervjuer. Litteraturstudien innebär att de teorier som återfinns i kapitel fyra valdes ut och formuleringes så att de skulle passa syftet. Efter litteraturstudien omsattes teorin i praktik. Alltså en jämförelse och analys av skillnaden mellan hur det ska vara i teorin och hur det är på Danisco. Detta utfördes i huvudsak med hjälp av tre intervjuer och en enkätundersökning vilken omfattade personalen i produktionen och på lagret. Enkäten återfinns i bilaga 1 och intervjuemallen i bilaga 2.

---

6 ibid. 1992, s.78
7 Andersen, H, 1994, s. 69 ff.
8 Halvorsen, K, 1992, s.67 ff.
3.3.1 Intervjuerna

En intervju är ett samtal där intervjuaren vill skaffa sig kunskap från den intervjuade, vilken benämns respondenten. Intervjun är en kommunikationsprocess där både intervjuaren och respondenten påverkar varandra. Det är viktigt att vara medveten om detta så att intervjuaren kan försöka minimera sin egen påverkan.


Produktionschefen valdes av den anledningen att det är hans avdelning som kommer att påverkas mest av införandet av miljöarbetet. Det är således viktigt att undersöka hans inställning till miljö och vad han kan göra för att förankra miljöarbetet och engagera personalen. Intervjun var uppdelad i ett antal frågeområden; kunskap och utbildning, information, kommunikation och inflytande samt motivation, engagemang och förändringar. Dessa tre huvudområden valdes utifrån litteraturstudien som genomförts. För att se vilka frågor som ställdes under respektive rubrik se bilaga 2.


Fördelen med öppna frågor är att de inte påverkar respondenten hur han eller hon ska svara och detta är viktigt att tänka på under intervjuer. Intervjuerna genomfördes på Danisco och frågemallen följdes, dock kompletterades den med frågor som uppkom under tiden medan andra frågor ströks. En bandspelare användes för att fänga upp allting och vara mer koncentrerad på intervjun, dock användes ett anteckningsblock för att formulera nya frågor och fånga upp extra intressanta kommentarer. För att få dem väl förankrade i teorin och göra dem så tydliga som möjligt så att de inte ska kunna missuppfattas. För att åstadkomma detta följdes de råd som finns i Samhällsvetenskaplig metod av Halvorsen angående formulering av frågor och vad som är viktigt att tänka på under intervjuer.

3.3.2 Enkäterna

För att komplettera intervjuerna, vilka fokuserade på personal högt upp i företaget, gjordes en enkätundersökning. Denna utfördes på personalen på produktionsenheten. Enkätundersökningen avgränsades till produktions- och lagerpersonalen då det från den miljöutredning författaren gjort på företaget framgår att det är dessa enheter som kommer att påverkas och beröras mest av miljöarbetet. För mer information rörande detta se avsnitt två.

Enkäten var utformad så att den hade både öppna och slutna frågor. Två av frågorna var sådana att respondenten skulle beskriva något medan övriga femton frågor var utformade så att en ruta kryssades i. En sexgradig skala användes för att tvinga respondenten att ta ställning så att denne inte av slentrian kryssar för ett mittenalternativ. Skalan på enkäten är ordnad så att 1 motsvarar det lägsta alternativet medan 6 motsvara det högsta, t.ex. på frågan ”Anser du att det är viktigt att Danisco arbetar med miljöfrågor?” motsvarar 1 Nej, inte alls medan 6 motsvarar Ja, väldigt viktigt. Utformningen av enkäten gjordes med stöd av boken ”Som man frågar får man svar” av Andersson. Stödet bestod av diverse råd angående utformning av enkäter och hur de görs så tydliga som möjligt, hur många svarsalternativ som är lämpligt att ha osv. För att se utformningen av enkäten samt fördelningen på respektive fråga se bilaga 1.


3.3.3 Litteraturstudie

För att kunna skriva den här uppsatsen har organisationsteori studerats och främst då med inriktning på organisationsförändringar. Även hur förändringar implementeras i organisationer och hos personalen. En annan viktig del var att kategorisera företaget ur miljösynpunkt, dvs. fastställa hur viktig miljö är kontra ekonomi. Teorin användes sedan i diskussionen för att underbygga teser och förklara det som framkom under intervjuerna och under enkätundersökningen. Inga dokument från Danisco har studerats, detta med anledning av att det inte finns några som rör det undersökt området.

3.4 Analys av datamaterialet


---

12 Andersson, B-E, 1985, s. 198


Sammanställningen över svaren finns i Bilaga 1 och en kortare presentation av resultatet finns i kapitel fem.

3.5 Validitet och reliabilitet


4 Teori


---

13 Halvorsen, K, 1992, s. 41 ff
teorier om. Nedan beskrivs den som anses tillföra mest till uppsatsen och som kan ge Danisco största utbytet.

4.1 Organisationsförändringar och dess orsaker


4.2 Att implementera förändringar

Att implementera och förankra förändringar såsom ett miljöledningsarbete kan vara problematiskt. Det är mycket som behöver fungera och ett måste är att ha med sig personalen i arbetet. Det är viktigt att personalen och ledningen vet varför förändringen leder och vilka mål som gäller. I den här uppsatsen kommer främst två teorier om förankring av förändringar i

14 Hatch, M, J, 2002, s. 385
15 ibid. s. 390
16 Schwartz, B, 1997, s. 32
17 Hatch, M, J, 2002, s. 390
18 Schwartz, B, 1997, s. 32 ff.
organisationer att användas. Den ena, Kotters teori\(^{19}\) vilken med framgång använts i en studie med liknande syfte som denna och den andra är en modell framtagen av två studenter vid Växjö Universitet\(^{20}\). Kotters teori har valts främst av den orsak som nämns ovan samt att det är svårt att hitta bra teorier rörande just förändring och förankring. Frimans och Göranssons teori används då den är ett resultat från en stor fallstudie och bedöms ha mycket att tillföra.


Den andra modellen baseras på de erfarenheter två studenter gjort vid sitt examensarbete och kommer att refereras till som Växjömodellen. Den består av tre steg. I det första steget byggs en förståelse för miljöledningssystemet upp. Här menar de att det är en klar fördel om det går att använda personalens tidigare erfarenheter av ledningsarbete som en referens att bygga vidare på. Det är viktigt att inte försöka skapa acceptans genom att skapa för höga förväntningar då detta kan slå tillbaka negativt i senare steg. I nästa steg byggs en acceptans av miljöarbetet upp. Detta innebär att personalen ska ta till sig miljöarbetet och se det som sitt eget. För att nå det tredje steget, förankringen, krävs att systemet används ”som sitt eget” av personalen\(^{22}\).

Genom hela processen är information väldigt viktig utan den kommer personalen att skapa sig en egen bild av vad som kommer att hända. Med information skapas också känslan av att den anställde är viktig eftersom att det är nödvändigt att han/hon vet om vad som händer. Informationen skapar även en känsla av samhörighet\(^{23}\).

---

\(^{19}\) Kotter, J. P. 1995

\(^{20}\) Friman, L., Göransson, L., 1999

\(^{21}\) Kotter, J. P., 1995, s. 59 ff.

\(^{22}\) Friman, L., Göransson, L., 1999, s. 59

\(^{23}\) ibid. s. 60
4.3 Företags inställning till miljö

En faktor som kan ha stor betydelse för hur företaget kommer att lyckas med att förankra sitt miljöarbete är dess inställning och attityd gentemot miljön. Den traditionella bilden har varit reaktiv men trenden går mot alltmer konstruktiva företag. Ammenberg delar i sin bok ”Miljömanagement” upp företag i tre kategorier24:


Konstruktiva: Företaget anser att miljöarbete ger konkurrenseffekter och ser alltså miljö som en möjlighet snarare än ett hinder. Redovisningen är öppen och man har även förslag till förbättringar. Företaget söker sina miljöproblem genom t.ex. produktutveckling, processförändring och införsått av filter. Fokus för företaget är att maximera de ekonomiska och miljömässiga fördelarna.

Danisco kommer efter intervjuerna att sorteras in under någon av grupperna ovan. Anledningen till att det är viktigt att veta vilken kategori Danisco ligger inom är att företagets inställning till miljö kan vara avgörande för hur lätt eller svårt det är att involvera och motivera personalen i miljöarbetet. Om företagets ledning ser miljöarbete som ett nödvändigt ont kan det bli svårt att motivera personalen25.

4.4 Organisationskultur och förändring


För att en förändring ska godtas måste ledningens förändringsinitiativ stå i samklang med den företagskultur som finns, annars blir det svårt att få genomslagskraft. Det är viktigt att förändringar uppfattas som legitima i den miljö de tas upp och det är nödvändigt att det som kommer ut av förändringen stämmer överens med de gångse värderingarna i organisationen. Om så inte är fallet kommer förändringen att möta av passivitet eller till och med motstånd. Därför är det viktigt att förankra initiativet i de rådande uppfattningarna27.

24 Ammenberg, J, 2001, s. 53
25 Rahmqvist, L, 2001, s. 13
26 Angelöw, B, 1991, s. 112
27 ibid. s. 113

4.5 Motivation av personal och delaktighet


En viktig uppgift som organisationens ledning har är att formulera mål och förankra dessa. För att personalen ska bli intresserade av och motiverade att uppfylla ett mål som satts av ledningen krävs att målet är lättförståeligt och att det ska underlätta handling samt vara preciserat i tid och rum, vara mätbart och realistiskt samtidigt som det ska vara svårt att nå. Det ska också finnas en övergripande vision som förklarar ett långsiktigt mål. Det är viktigt att alla anställda gemensamt tar aktiv del i att bygga upp visioner och mål för vad organisationen vill åstadkomma. Det är särskilt viktigt att inte fokusera på problemen vilket kan skapa en negativ inställning utan fokus bör ligga på målen.\footnote{ibid. s. 89}

Upplevelsen att känna sig motiverad är motorn i förändringssammanhang. När insikten om en nödvändig förändring övergår i handling har personalen en offensiv attityd och en vilja att fördra. Det är därför viktigt att hålla engagemanget vid liv för att kunna förverkliga det man förutsatt sig att fördra. Det är också viktigt att de anställda känner intresse för det de gör. Om intresset inte finns är risken att arbetet rinner ut i sanden.\footnote{Bruzelius, L. Skärvad, P-H, 1995, s. 247} Förändringsviljan kan stärkas om de anställda känner att de har möjlighet att påverka och känner sig delaktiga. Om de anställda får vara med och formulerar problemen, diskutera förslag till förändring och åtgärder samt vara med och bestämma takten i förändringen ökar motivationen.\footnote{Angelöw, B, 1991, s. 87}

Om miljöarbetet ska välkomnas och få en förankring i organisationen krävs att förändringsviljan är hög under hela arbetsförloppet. För att bygga upp motivation och en positiv attityd behövs framgång. Det innebär alltså att positiva resultat behöver visas upp.\footnote{ibid. s. 91}
Det är därför viktigt att, som tidigare påpekats, målen är realistiska, enkla att förstå samt lättkommunicerade från ledningen och neråt i organisationen.

Slutsatserna blir alltså att all personal måste vara inblandad i målformuleringen, förstå miljöpolicyn och målen samt känna en vilja att arbeta mot dessa och även vara delaktiga i att arbeta med miljöprogrammen och förstå att de är det.

4.6 Utbildning av personal

Utbildning är en väldigt viktig faktor i förankringsarbetet där det gäller att bygga upp en kunskap och en förståelse kring vad miljöarbete egentligen innebär, vad som förväntas och varför ett miljöarbete är viktigt. Företaget bör även sträva efter att bygga upp personalens kunskap om systemet för att det skall användas på ett effektivt sätt\[^{35}\]. Att få utbildning om miljöledningsarbetet skapar en känsla av förståelse och delaktighet. Utbildningen skapar också en motivationskänsla då den signalerar att mottagaren är betydelsefull eftersom den får delta i utbildningen samt att de anställda får en ökad förståelse för miljöproblemen. På så sätt kan de sätta sitt eget arbete i en större kontext och se att det de gör faktiskt genererar en miljöförbättring i slutändan\[^{36}\].


5 Resultat

Här kommer resultaten från intervjuerna och enkätundersökningen att redovisas. Resultatet från intervjuerna redovisas utifrån de rubriker som tidigare valts med utgångspunkt i teorin. Efter intervjurresultaten presenteras enkätundersökningen. För att underlätta för läsaren redovisas resultatet från enkäterna i textform.

5.1 Initiering av miljöarbetet


\[^{35}\] Marshal, M.E. Mayer, D.W, 1992, s. 54
\[^{36}\] Friman, L. Göransson, L, 1999, s 59
\[^{37}\] Brorson, T. Larsson, G, 1998, s. 145 ff
\[^{38}\] Intervju, Lindgren, M, 030414

Den generella inställningen är att det upp till lagens gräns är nödvändigt att arbeta med miljö och man är beredd att betala för det. Därefter menar VD:n att det skiljer sig från fall till fall. Om de t.ex. har ett försurande spill som kostar en halv miljon så är det klart att de är beredda att betala som VD:n uttrycker det.

5.1.2 Utbildning och kunskap


Miljöansvarige tyckte att miljöutbildningen var på en vettig nivå och inte allt för teknisk. Han menar att miljöutbildningen måste ha en vardaglig ton och var nöjd med blandningen av perspektiv. Han tror att personalen tyckte om den och var nöjda. Produktionsledaren ansåg att den var ganska bra, dock menade även han att den var lite färgad och väl dyster.

De intervjuade säger att det inte planerats någon mer miljöutbildning men menar att det inte räcker att ha den här typen av utbildning endast en gång utan att det måste återkomma i någon form. Produktionsledaren menar att det skulle behövas en utbildning där deltagarna även gör något konkret och inte bara sitter och lyssnar. Det kan också komma att bli aktuellt med en viss specialutbildning för en del berörd personal.

39 Intervju, Lindgren, M, 030414
40 Intervju, Lindgren, M, 030414
5.1.3 Information, kommunikation och delaktighet

Rörande kommunikation till de anställda anser VD:n att den inte är bra och är inte alls nöjd med den och tycker att det mesta kan förbättras. Miljöarbetet har t.ex. inte kommunicerats mer än initialt och då på personalmöten. Sedan har informationen varit tunn och det är först med miljöutbildningen som den tas upp igen. VD:n anser att det som måste göras nu är att hålla igång kommunikationen så att alla vet vad som händer. Produktionsledaren tycker dock inte att man ska överskattas vikten av att informera han menar att: "...ibland kan det vara bättre att bara ändra en sak och sedan säga att, kolla så här gör vi nu. Det är lätt att det blir lite dramatiskt och det finns lika många tolkningar av den information som ges som det finns åhörare".\(^{41}\)

De kanaler som finns på Danisco för att informera personalen är intranät, anslagstavla, personalmöten och avdelningsmöten. Miljöansvarige tror att det var första gången på miljöutbildningen som många fick reda på att Danisco har ett miljöarbete och upprättat en ny policy och miljömål. Personalen har inte fått någon helhetsinformation. På miljöutbildningen som hölls fick personalen ta del av de nya miljömålen och den nya miljöpolicyn.

Angående personalens delaktighet så anser VD:n att personalen absolut kan vara med och påverka de beslut som fattas och att de faktiskt är med och påverkar mer än vad de tror. Hon menar att det inte kan påverka i ”fel riktning” genom att säga att de inte vill hålla på med miljöarbete, däremot om de kommer med konkreta förslag på hur t.ex. kommunikationen kan förbättras lyssnar ledningen mer än gärna på det. Danisco har inte något fungerande förslagssystem men alla medarbetare har personalmöten där de kan ta upp olika saker. Intervjupersonerna anser också att företaget har ett öppet klimat och hoppas att alla känner att de kan gå till vilken chef som helst med sina förslag. \(^{42}\)

Intervjupersonerna anser också att företaget har ett öppet klimat och hoppas att alla känner att de kan gå till vilken chef som helst med sina förslag. \(^{42}\) Även produktionsledaren har en liknande åsikt och menar att om man visar intresse så får man givetvis vara med och påverka riktningen på de beslut som fattas, naturligtvis inte alla men i alla fall en del. Han anser också att företaget till stor del tar hand om de förslag som kommer in. Han menar att: "Kommer det någon och säger att, det här kan vi göra så här istället och man ser att det är en bra lösning, då gör man så".\(^{43}\)

I samband med införandet av verksamhetssystemet har det startats förbättringsgrupper, vilka främst behandlar hälsa och säkerhet men som även kan komma med andra, miljörelaterade förslag. Grupperna utgörs av personal på de olika avdelningarna.

5.1.4 Motivation och engagemang

Från början var det tänkt att personalen skulle engageras på bredden redan i inledningsfasen av miljöarbete, dvs. miljöutredningen. Man fann att detta var komplicerat då det blev ganska specialiserat och att det därmed var svårt att involvera många. Dock anser intervjupersonerna att man nu att i nästa fas efter utbildningen kan engagera fler i olika arbetsgrupper. VD:n anser att det på de högre positionerna finns ett ganska stort engagemang för miljöfrågor och menar att det som behövs är ett sätt att uttrycka det på. Och som hon säger "... och framförallt

\(^{41}\) Intervju, Vuori, K, 030415
\(^{42}\) Intervju, Löfstrand, A, 030415
\(^{43}\) Intervju, Vuori, K, 030415
att skapa en insikt om hur var och en kan påverka." Miljöansvarige anser att engagemanget hos ledningen är stort, särskilt med tanke på VD:n som han upplever har ett genuint intresse för miljö och miljöfrågor. Han menar att om man går tillbaka ett och ett halvt år så var engagemanget noll. Även produktionsledaren menar att det finns ett engagemang för miljöfrågor högre upp i organisationen men att det hittills har saknats fokuserade projekt för att arbeta med det.

De intervjuade anser att motivation fås om man engagerar personal och inte bara informerar. När det handlar om miljöfrågor är tanken att man ska få en bredd i de arbetsgrupper som ska upprättas. Miljöfrågor måste även komma in i det dagliga arbetet så att det inte upplevs som främmande. Produktionsansvarige anser också att man måste ha en morot för att få en engagerad personal och säger att: "Man måste köra med både piska och morot".

Inställningen hos många av medarbetarna har varit att de anser att Danisco inte gör något farligt och att transporter och andra saker kan man inte alls påverka. VD:n anser att motivationen att göra något inte är så stor och det hade varit lättare att ändra på det om man hade haft en giftsprutande fabrik där man kunde visa på vad som är farligt. "Det gäller dock att se möjligheterna och veta att man faktiskt kan påverka, då kommer engagemanget direkt."

5.2 Resultat från enkätern


De två första frågorna i enkäten behandlar hur viktigt personalen tycker det är att Danisco arbetar med miljöfrågor och om den enskilde individen tycker miljöfrågor är viktiga. En majoritet anser att det är viktigt till väldigt viktigt med miljöfrågor (91 procent anger...

44 Intervju, Lindgren, M 030414
45 Intervju, Vuori, K, 030415
46 Intervju, Lindgren, M 030414
47 Intervju, Lindgren, M, 030414
48 Intervju, Vuori, K, 030415
alternativ 4,5, eller 6). Fördelningen tydliggörs i figur 1. Tyngdpunkten på de högre alternativen tyder på att de flesta i produktionen anser miljö som mer eller mindre viktigt. En något mindre del anser, som svar på fråga två, att det är viktigt eller väldigt viktigt att Danisco arbetar med miljöfrågor. Här har det alltså skett en förskjutning in mot mitten av skalan. När det gäller fråga sju, miljöarbete och en ökning av den egna arbetsbörden lägger sig majoriteten på den lägre halvan av svaren (57 procent anger alternativ 1,2 eller 3), alltså att man inte är särskilt villig att öka sin arbetsbörda. Förknippat med detta är även fråga nio, vilken tar upp inställningen till förändring av arbetsuppgifter och rutiner. En majoritet anser sig vara positiv eller ganska positiv till att förändra rutiner och få en del nya arbetsuppgifter.

Fråga sex handlar om den egna miljöpåverkan och om man anser att den är stor eller obeffektlig. Här är personalen lite splittrad, många anser sig ha en ganska stor påverkan på miljön medan andra anser sig nästan inte ha någon alls (majoriteten anger 1,2, eller 3 medan 38 procent anger alternativ 4). Kopplat till detta är fråga åtta vilken rör utbildning och kunskap. Frågan gäller om de anställda anser sig ha tillräckliga kunskaper för att utföra ett fullgott miljöarbete. En majoritet anser att de har det men resultatet pekat på att många gärna skulle vilja ha mer (43 procent på den lägre halvan och 43 procent på alternativ 4).

Följande frågor (10, 11, 12 och 13) rör information och delaktighet. En knapp majoritet anser att de får tillräcklig information om vad som händer i företaget och särskilt gällande införandet av miljöledningssystemet. När de i fråga elva ombes beskriva genom vilka kanaler de får information är svarsfrekvensen relativt låg, endast 13 svarade och de flesta anger att de får information genom möten eller från ledningen. Anledningarna till att de svarande hoppat

Figur 1: Här visas svarsfördelningen på fråga 1 vilken behandlar hur viktiga personalen personligen anser miljöfrågor vara.

Resultatet på frågorna tre och fyra visar att kännedomen om miljömålen och miljöpolicyn inte är god då majoriteten varken känner till vad som står i policyn eller målen (62 respektive 57 procent). Detta kan tyckas något förvånande då personalen nyss varit på en miljöutbildning där de har gått igenom vad som står i policyn och vad det innebär samt vilka miljömål som finns.

Den femte frågan tar upp huruvida de anställda anser att ens överordnade tycker miljöfrågor är viktiga eller inte. Resultatet visar att de flesta anser att cheferna tar miljöfrågor på allvar och att de har ett engagemang (67 procent anger 4,5 eller 6).

Fråga sex handlar om den egna miljöpåverkan och om man anser att den är stor eller obeffektlig. Här är personalen lite splittrad, många anser sig ha en ganska stor påverkan på miljön medan andra anser sig nästan inte ha någon alls (majoriteten anger 1,2, eller 3 medan 38 procent anger alternativ 4). Kopplat till detta är fråga åtta vilken rör utbildning och kunskap. Frågan gäller om de anställda anser sig ha tillräckliga kunskaper för att utföra ett fullgott miljöarbete. En majoritet anser att de har det men resultatet pekat på att många gärna skulle vilja ha mer (43 procent på den lägre halvan och 43 procent på alternativ 4).

Följande frågor (10, 11, 12 och 13) rör information och delaktighet. En knapp majoritet anser att de får tillräcklig information om vad som händer i företaget och särskilt gällande införandet av miljöledningssystemet. När de i fråga elva ombes beskriva genom vilka kanaler de får information är svarsfrekvensen relativt låg, endast 13 svarade och de flesta anger att de får information genom möten eller från ledningen. Anledningarna till att de svarande hoppat
över en fråga kan vara flera. Frågan kan till exempel vara dåligt eller svårt formulerad, man kan ha problem att uttrycka det man vill i skrift eller man kan tycka att svaret på frågan är självklart eller att den är onödig. När det gäller delaktigheten och möjligheten att påverka de beslut som tas i ledningen menar de flesta att de har ingen eller en mycket liten möjlighet (76 procent anger alternativ 1,2 eller 3). Detta tydliggörs i figur 2. När respondenten sedan i fråga 13 ombes beskriva vilka möjligheter de har att göra sin röst hörd svarar endast elva och en majoritet av dessa anger att de inte har några möjligheter och andra svarar att de inte vet (6 respektive 3 gav detta svar). Det kanske inte är så konstigt att så få väljer att svara om hänsyn tas till fördelningen av svaren i figur 2.

Följande två frågor spinner vidare på de föregående. Fråga 14 handlar om huruvida de anställdna upplever ett glapp mellan vad ledningen säger och vad den gör. En majoritet anser att det finns ett glapp men de flesta anser att glappet är relativt litet (62 procent anger alternativ 3 eller 4). Följande fråga gäller om personalen känner sig delaktig i de beslut som fattas. Här svarar de flesta att de inte alls känner sig delaktiga i beslut som tas (81 procent anger alternativ 1, 2 eller 3).

Den avslutande frågan som handlade om huruvida personalen får reda på beslut före eller efter att de fattats. Här anger de flesta att de får reda på beslut efter att de fattats vilket tyder på en ganska låg delaktighetskänsla och stämmer överens med tidigare resultat (90 procent anger alternativ 1, 2 eller 3).

6 Diskussion

Så vad betyder de resultat som presenterades i avsnittet innan? Vilka möjligheter har och hur kan Danisco förankra sitt miljöarbete? För att svara på dessa frågor måste vi återvända till teorin. I det följande avsnittet kommer resultatet att diskuteras utifrån teorin samt att paralleller till andra liknande fallstudier kommer att dras.

6.1 Bakgrunden och attityden till miljöarbete

Bakgrunden till initieringen av miljöarbete är att Daniscokoncernen har dragit igång ett arbete med att införa miljöledningssystem på alla sina enheter. Danisco i Norrköping blev ett pilotprojekt efter att VD:n sält in företaget. Att initiativet kom från VD:n är ganska viktigt då


Attityden mot miljön hos personalen är ganska typisk. De flesta anser att miljöfrågor är mycket viktiga och de allra flesta uppfattar att Danisco som företag anser att miljöfrågor är viktiga. Risken är att de svarade så på frågorna bara för att de vet att miljö är inne och att man ska tycka att det är viktigt snarare än att de faktiskt tycker att det är viktigt. Om man ser till svaren längre ner i enkätten, om de anställda är villiga att öka sin arbetsbörda, kan man missblicka att så var fallet i flera av svaren. Så fort det blir tal om förhöjd arbetsbörda skyggar en majoritet bland personalen tillbaka. Dock är det så att 50 procent inte har något emot förändringar av rutiner utan tvärtom ställer sig positiva till det. Detta tyder på att personalen inte är helt ovilliga till de förändringar som ett miljöarbete kan komma att innebära.

I en annan fallstudie menar författaren att miljöarbetet inte får inverka för mycket på personalens ordinarie arbetsuppgifter utan att de måste integreras med varandra. Detta finns det stor förståelse för och samtliga intervjuer säger att det är viktigt att integrera nya och gamla arbetsuppgifter.

49 Rahmqvist, L, 2001, s. 14

6.2 Utbildning och kunskap

Som det framkommer i teoridelen så är utbildning och kunskap om miljön och företagets mål viktiga faktorer när det gäller förankring av miljöarbete.


En annan viktig faktor som rör utbildningen är att det höjer känslan av att vara delaktig i det som händer på företaget och som senare kommer att diskuteras är det lite dåligt med delaktighetskänslan på företaget. Mer utbildning och kunskap leder ofta till ett ökat engagemang och därmed skulle fler konkreta idéer komma fram, lösningar på små miljörelaterade problem. Mer utbildning kan också vara ett sätt att komma åt de som sätter sig på tvären vid införandet av ett miljöarbete. Detta är något som stöds av två andra fallstudier på området. Rahmqvist menar att utbildning är en av de viktigaste faktorerna för att förankra
ett miljöarbete. Eriksson menar att kunskap är den viktigaste källan för motivation och att personalen behöver en ständig påminnelse för att hålla uppe engagemanget.

Enligt enkätundersökningen känner sig många i produktions- och lagerpersonalen sig tvåksamma till om de klarar ett miljöarbete med den kunskapsnivå de har i dagsläget. Detta beror förmodligen på att man inte har klart för sig vad det innebär med ett miljöarbete och vad som förväntas av den enskilde anställd. En annan faktor kan vara formuleringen av frågan, alltså att den antyder att miljöarbete innebär något mer än vad personalen har uppfattat.

I en annan fallstudie med liknande infallsvinkel som denna menar författaren att utbildning också kan vara ett sätt att förhindra att medarbetarna känner sig otillfredsställda och frustrerade. På Danisco torde läget vara att om man inte får tillräcklig utbildning så struntar man helt enkelt i att göra något då de flesta idag vet vad de ska göra och inte anser sig behöva mer. I samma fallstudie hävdas även att det finns ett samband mellan utbildning och motivation, vilket också framgår i denna fallstudies teoridel. Kunskap skapar motivation och motivation är en viktig del för att de anställda ska ta till sig miljöarbetet och på sikt kunna se det som sitt eget.

6.3 Information, kommunikation och delaktighet


Personalen har dessutom en väldigt låg kännedom om miljömålen och miljöpolicyn. Cirka 60 procent vet inte vad som står i miljömålen eller i miljöpolicyn. Detta gör tvärtemot vad man trodde i intervjuerna. Det betyder att informationen personalen fick rörande dessa båda dokument inte fastnade vilket tyder på ett ointresse för frågan. Det kan vara så att frågan i

50 Rahmqvist, L, 2001, s. 28
51 Eriksson, J, 2002, s. 24
52 ibid. s. 24 ff.


I det framtida miljöarbetet kommer det att bli viktigt att ge en ständig återkoppling och måluppföljning till de anställda så att de märker att det de gör faktiskt ger något. Det är alltså väldigt viktigt att ha ett kontinuerligt informationsflöde.

### 6.4 Motivation och engagemang

Under intervjuerna framkommer att det finns ett relativt stort engagemang hos de anställda på lite högre poster och inte minst hos VD:n själv då hon tidigare arbetat med miljöledningssystem. Som tidigare nämnts uppfattar även personalen detta engagemang och det är förhoppningsvis något som kan smitter av sig neråt i organisationen. Det kan dock ta lite tid att få igång ett ökat engagemang då VD:n fortfarande är relativt ny i organisationen och det kan ta tid för vissa att acceptera förändringar och nya inriktningar.

Hittills har man inte gjort så mycket för att motivera eller engagera personalen utan miljöarbetet har styrts av ett fattal personer. Synen på motivation av personal är att den måste

53 Eriksson, J, 2002, s. 27
54 ibid. s. 27
engageras och inte bara få information kastad på sig. Det framkommer under intervjun att man genom att upprätta arbetsgrupper ämnar engagera personalen på bredden. Dessa grupper bör bestå av personal från samtliga områden, alltså även produktionspersonal. Det är extra viktigt då attityden hos dessa gentemot miljöarbete för närvarande inte är på topp. Om man då märker att personal från ens egen avdelning ingår kan detta höja motivationen, delaktighetskänslan och engagemanget.

6.5 Kotters förändringsmodell och Danisco

För att konkretisera det som hittills framkommit kommer nu konkreta tips till hur Danisco kan fortsätta sin förankring av miljöarbetet och de kommer att utgå från Kotters förändringsmodell och Växjömodellen.


55 Kotter, J. P. 1995, s. 60
56 ibid. s. 60


---

57 Kotter, J. P. 1995, s. 63
om dessa tas till vara på så snabbt som möjligt så att personalen ser att de kan vara med och påverka. Detta är eftersatt för tillfället på Danisco.


**I det åttonde och sista steget** skall förändringen förankras i kulturen. Det här ligger ett antal år framåt i tiden och attityden att ”det är så här vi gör saker och ting här” bör uppnås. Som tidigare påpekats är det viktigt att visa att man tar hand om de förslag som kommer in från personalen, nu är det även centralt att visa vad deras idéer och förslag lett till och hur de har förbättrat företagets miljöprestanda. Vid det här laget bör även ledningen hantera miljöfrågor

58 Kotter, J, 1995, s. 65
59 ibid. s. 66
som en självklar del i de flesta frågor. Som det även påpekas i trestegsmodellen som presenteras kortfattat i teoridelen är det viktigt att uppnå en acceptans och en vilja att arbeta med miljö. Det är dock avgörande att man inte fuskar sig till en sådan genom att inge för höga förväntningar som sedan inte kan infrias.

Enligt Växjömodellen är miljöarbetet ordentligt förankrat när personalen hittar i miljöledningssystemet och istället för att anta en negativ inställning gentemot hinder själv letar efter lösningar. Miljöarbetet har blivit en självklar del av vardagen.

7 Generella Slutsatser

Trots att detta är en fallstudie och resultaten därför är specifika för det undersökta objektet kan en del generella slutsatser dras, särskilt om man betänker vad andra fallstudier inom samma område kommit fram till.


---

60 Eriksson, J, 2002, s. 32
61 Rahmqvist, L, 2001, s. 28
62 Eriksson, J, 2002, s. 32
63 Rahmqvist, L, 2001, s. 28 ff.


Förslag till fortsatta studier inom förankringsområdet är att studera ett företag som kommit längre i miljöarbetet och titta på hur dokument och rutiner förankras hos personalen. I den här fallstudien framkommer även att kommunikationen är viktig ur förankringssynpunkt. Det skulle vara intressant att undersöka hur den kan utföras på bästa sätt, dels mot personalen och dels mot kunder och övriga omgivningen.

64 ibid. s. 22
8 Referenser

8.1 Tryckta källor


8.2 Muntliga källor

Lindgren, Maria, 030414, VD och produktionschef, Danisco Sweden AB
Löfstrand, Anders, 030415, Inköps-, kvalitet- och miljöansvarig, Danisco Sweden A

Vuori, Kristoffer, 030415, Produktionsledare, Danisco Sweden AB
Bilaga 1

Här presenteras enkäten. De kursiverade siffrorna anger antal respektive procent svarande för varje fråga.

Enkät angående förankring av miljöarbete på Danisco


1) Anser du att miljöfrågor är viktiga?
   (1= Inte viktiga alls, 6= Mycket viktiga)

   □ □ □ □ □ □
   1 2 3 4 5 6

   Antal 0 0 1 4 6 10
   % 0 0 5 19 29 48

2) Anser du att det är viktigt att Danisco arbetar med miljöfrågor?
   (1= Nej inte alls, 6= Ja, väldigt viktigt)

   □ □ □ □ □ □
   1 2 3 4 5 6

   Antal 0 0 3 4 5 9
   % 0 0 14 19 24 43

3) Vet du vad som står i Daniscos miljöpolicy?

   Ja □    Nej □

   Antal  8  13
   %  38  62

4) Vet du vilka Daniscos miljömål är?

   Ja □    Nej □

   Antal  9  12
   %  43  57
5) Anser du att dina överordnade betraktar miljöfrågor som viktiga?  
(1= Nej, inte alls, 6= Ja, väldigt)  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Antal</th>
<th>0</th>
<th>2</th>
<th>4</th>
<th>10</th>
<th>3</th>
<th>1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>0</td>
<td>10</td>
<td>19</td>
<td>48</td>
<td>14</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6) Anser du att du genom ditt arbete har en miljöpåverkan?  
(1= Nej, ingen alls, 6= Ja, stor)  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Antal</th>
<th>1</th>
<th>5</th>
<th>3</th>
<th>8</th>
<th>2</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>5</td>
<td>24</td>
<td>14</td>
<td>38</td>
<td>10</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7) Är du villig att öka din arbetsbörda för att införa ett miljöarbete?  
(1= Nej, inte alls, 6= Ja, väldigt mycket)  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Antal</th>
<th>1</th>
<th>4</th>
<th>7</th>
<th>3</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>5</td>
<td>19</td>
<td>33</td>
<td>14</td>
<td>14</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

8) Känner du att du har tillräckliga kunskaper för att kunna genomföra ett fullgott miljöarbete?  
(1= Nej, jag känner att mina kunskaper inte alls räcker till, 6= Ja, jag känner absolut att jag har tillräckligt goda kunskaper.)  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Antal</th>
<th>1</th>
<th>3</th>
<th>5</th>
<th>9</th>
<th>3</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>5</td>
<td>14</td>
<td>24</td>
<td>43</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

9) Till förändringar av rutiner och mitt arbete ställer jag mig…  
(1= Väldigt negativ, 6= Väldigt positiv)  

| Antal | 0 | 8 | 5 | 6 | 0 |
10) Känner du att du får tillräcklig information om vad som händer i företaget, exempelvis gällande införandet av miljöledningssystemet? 
(1= Nej, inte alls, 6= Ja, väldigt mycket)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>14</td>
<td>10</td>
<td>24</td>
<td>29</td>
<td>19</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

11) Beskriv kort på vilket sätt och genom vilka kanaler du får information.

………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………

Möten: 7 stycken
Ledningen: 5 stycken
Media: 1 stycken
Utbildning: 1 stycken
Kollar på andra: 1 stycken
Vilken information: 1 stycken

12) Hur ser du på dina möjligheter att påverka företagets ledning och de beslut som tas där? 
(1= Mycket liten, 6= Mycket stor)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td>43</td>
<td>19</td>
<td>14</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

13) Beskriv vilka möjligheter du har att göra din röst hörd och på vilket sätt du kan påverka uppåt i organisationen.

………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………………………………

Jag har inga möjligheter: 6 stycken
Vet ej: 3 stycken
Prata med behörig: 2 stycken  
Möten: 1 stycken

14) Upplever du ett glapp mellan vad ledningen säger att den ska göra och vad den faktiskt gör?  
(1= Ja, ett stort glapp, 6= Nej ledningen gör precis vad den säger)

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>% 10</td>
<td>19</td>
<td>43</td>
<td>19</td>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

15) Hur delaktig känner du dig i de beslut som fattas?  
(1= Inte delaktig alls, 6= Väldigt delaktig)

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>% 24</td>
<td>43</td>
<td>14</td>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

16) Upplever du att beslut förankras i organisationen innan de fattas eller får du reda på beslut efter de har fattats?  
(1= Jag får kännedom om förändringar långt efter at de skett, 6= Jag har god kännedom om vad som kommer att hända framöver)

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>% 19</td>
<td>19</td>
<td>52</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

17) Kommentarer

................................................................................................................................................................................
................................................................................................................................................................................
................................................................................................................................................................................
................................................................................................................................................................................
................................................................................................................................................................................
................................................................................................................................................................................
................................................................................................................................................................................
Bilaga 2

Intervjufrågor

Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv och din bakgrund (utbildning osv.)
- Berätta lite om företaget och verksamheten?
- Vad har du för arbetsuppgifter på Danisco?
- Varför initierades ett miljöarbete på Danisco?
- Hur ställer du dig till det?

Egna rollen och syn på miljö

- Har du något personligt engagemang i miljöfrågor?
- Hur yttrar sig det i ditt dagliga arbete?
- Har du tagit några personliga initiativ till miljöförbättringar på företaget?
- Hur väger du miljö mot ekonomi?
- Hur anser du att Danisco väger miljö mot ekonomi?
- Hur uppfattar du att Danisco vill uppfåta som företag av omgivningen?
- Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för ett lyckat miljöarbete?
- Vilket engagemang har ledningen i miljöfrågor?

Kunskap och utbildning

- Anser du att du har tillräcklig kunskap om miljö för att kunna bedriva ett framgångsrikt miljöledningsarbete på Daniso?
- Upplever du att personalen har tillräckligt med utbildning för att kunna bedriva ett miljöarbete?
- I vilka delar av företaget skulle du säga att miljöarbetet kommer att märkas mest?
- Vad anser du om den miljöutbildning som nyss hållits?
  - Anser du att den gav tillräckligt med information rörande miljöproblem och vad som kan göras?
  - Kommer ytterligare miljöutbildning hållas?
  - För alla eller bara för de som berörs mest av miljöarbetet?

Information, kommunikation och inflytande

- Anser du att kommunikationen från ledningen till de anställda fungerar på ett tillfredsställande sätt?
- Vilka möjliga kanaler har ni att kommunicera personalen med?
- Hur gör ni för att informera personalen om beslut som fattas?
- Anser du att personalen kan påverka de beslut som fattas?
- Tar ni till vara på personalens idéer och förslag?
  - Hur då?
Om inte, varför?
- Finns det något forum där personalen kan diskutera sina idéer med varandra och ledningen?

Motivation, engagemang och förändringar
- Vad har du för tankar kring motivation av personal och miljöarbete?
- Vad gör ni för att motivera och engagera personalen i miljöarbete?
- Hur upplever du att personalen ställer sig till förändringar av sitt arbete och rutiner?
- Hur upplever du personalens inställning till miljö och miljöarbete?
- Hur tror du att personalen ställer sig till att öka sin arbetsbörda?

Avslutande frågor
- Hur tänker ni gå vidare med införandet av miljöledningssystemet?
- Hur har ni tänkt att förankra miljöarbete?
- Hur mycket resurser är ni beredda att satsa på miljöarbete?
- Planerar ni att marknadsföra miljöarbete?
- Hur lång tid beräknar ni att miljöarbete ska ta innan det är fullt infört?
- Var tror du att ni är i erat miljöarbete om fem år?