



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Framgångsrik miljöledning

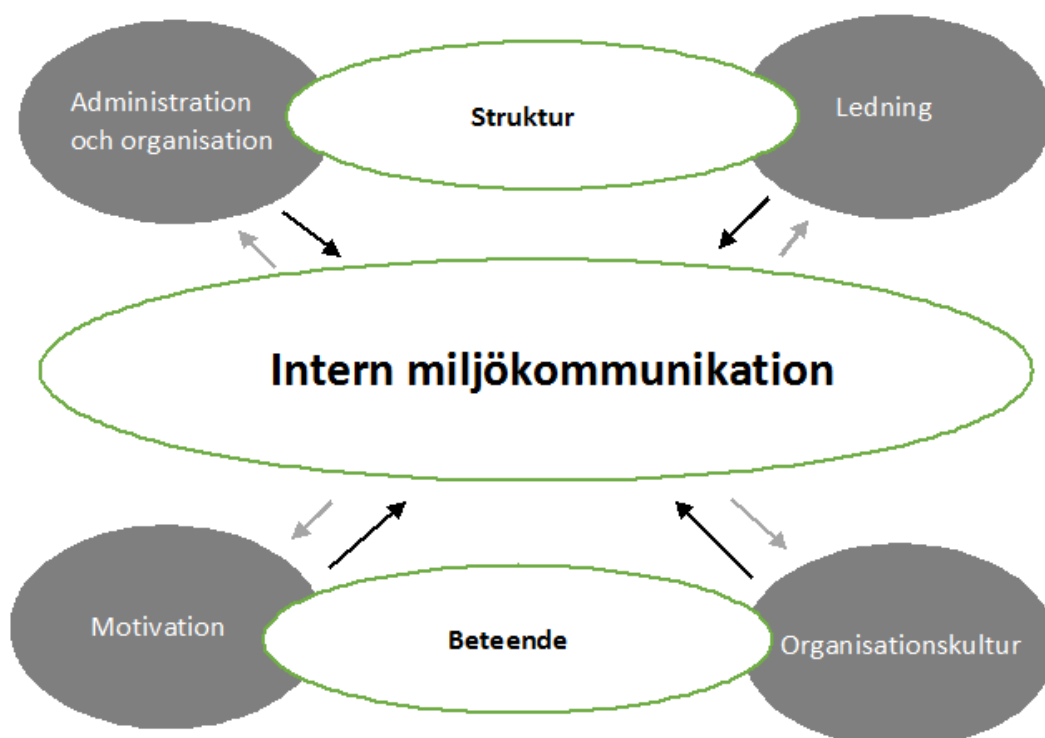
- En studie om den interna kommunikationens roll i förvaltningen av ISO 14001

Successful environmental management

- The role of internal communication in managing ISO 14001

Anna Larsson

Therese Waltin Eriksson



Framgångsrik miljöledning

- En studie om den interna kommunikationens roll i förvaltningen av ISO 14001

Successful environmental management

- The role of internal communication in managing ISO 14001

Anna Larsson, Therese Waltin Eriksson

Handledare: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 933

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Miljöledning, ISO 14001, intern kommunikation, administration, organisation, ledarskap, motivation, organisationskultur, grossist, miljökommunikation



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Först och främst vill vi tacka Varsego Sverige AB som gladeligen tog emot oss och gjorde denna uppsats möjlig. Vår förhoppning är att vår uppsats kan bidra till en positiv utveckling av ert redan väletablerade miljöledningssystem. Vi vill rikta ett särskilt tack till Johanna Sjöberg, Patrik Sjulander, Björn Wikström, Anders Braun, Lasse Andesson och Hans-Åke Skoglund som tålmodigt och utförligt svarade på alla våra frågor och funderingar. Vi fann samtalen kring ert miljöarbete mycket inspirerande och kommer bära med oss lärdomarna från dessa in i framtiden. Vi vill även passa på att tacka för den goda glassen som vi blev bjudna på!

Vi vill också tacka vår handledare, Richard Ferguson, som har kommit med kloka synpunkter och förslag på utveckling av vår uppsats under arbetsprocessens gång. Vi har uppskattat det förtroende du har givit oss att utforma vår egen arbetsprocess utan att förlora känslan av ett kontinuerligt stöd. Vi vill även rikta ett tack till våra opponenter, Malin Alexandersson och My Eliasson, som noggrant har synat vår uppsats så att den kunde bli ännu bättre.

Slutligen, tack till våra respektive sambos som har ställt upp i nöd och lust under denna intensiva period. Vi tolkar det som ett gott tecken inför framtida prövningar.

Uppsala, juni 2015

Anna Larsson & Therese Waltin Eriksson

Abstract

This essay strives to examine and identify important factors that affect the internal communication within an organization's environmental management. By identifying these factors, the authors hope to contribute to the understanding of how organizations can improve their internal environmental communication and thus their environmental efforts.

In order to create an in-depth understanding of the internal communication process in a decentralized organization, the research followed a qualitative methodology with an inductive approach. A case study was conducted on Varsego Sverige AB, an ISO 14001 certified company that distributes ice cream, based on interviews at four different units.

The theoretical framework shows that there are four key factors that affect the internal environmental communication within a decentralised organization that is certified by ISO 14001. The four identified factors are: administration and organization, management, motivation and organization culture. The empirical findings show that these four key factors hold practical implications for a decentralized organization such as Varsego Sverige AB in succeeding with their internal environmental communication.

These results can contribute to further research of the maintenance of ISO 14001, as well as offering a deeper understanding of the present management of internal environmental communication in Varsego Sverige AB.

Though some caution is warranted in drawing general conclusions from a limited case study that only considers a few units of a single firm, the study identifies key organizational factors involved in the success of the internal environmental communication process.

Sammanfattning

Bakgrunden till denna uppsats grundar sig i att det finns en utbredd litteratur kring implementeringen av miljöledningssystem i organisationer. Däremot finns det färre studier om hur miljöledningssystem bör förvaltas kontinuerligt efter att systemet har implementerats. Författarna har identifierat den interna kommunikationens roll som viktig i förvaltningen av ett miljöledningssystem, i detta fall ISO 14001. Mot bakgrund av att intern kommunikation är en viktig beståndsdel i arbetet med ISO 14001 ansågs det av författarna relevant att titta djupare på hur den interna kommunikationen kring miljöarbetet fungerar inom en decentraliserad organisation.

Uppsatsens syfte är att undersöka och identifiera viktiga faktorer som påverkar intern kommunikation inom en organisations miljöarbete. Genom att identifiera dessa faktorer är målet att öka förståelsen för hur organisationer kan förbättra sin interna miljökommunikation och således sitt miljöarbete.

Forskningsmetoden för studien är kvalitativ med en induktiv ansats, det vill säga att genom att titta på ett specifikt fall kunna se generella mönster som sedan kan återfinnas i litteraturen. Forskningsdesignen utgörs av en fallstudie som riktas mot huvudkontor samt tre separata enheter inom samma fallföretag, glassgrossisten Varsego Sverige AB. Företaget är certifierat enligt ISO 14001 och har lokala kontor över hela landet. Därför var det intressant att titta på hur kommunikationen fungerar i en decentraliserad organisation där samtliga enheter ska uppnå de krav som ISO 14001-certifieringen ställer. Datainsamlingen gjordes genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med miljöchefen för Varsego, miljöansvariga på tre olika enheter samt två medarbetare på en enhet.

En litteraturstudie om förvaltning av miljöledningssystem samt intern kommunikation gjordes och presenteras i kapitel 3 Med underlag av litteraturgenomgången togs sedan en syn på teorin om miljöledning och intern kommunikation fram där fyra nyckelfaktorer för en framgångsrik intern miljökommunikation presenteras. Faktorerna är: Administration och organisation, ledning, motivation och organisationskultur. I uppsatsens empirikapitel presenteras intervjuvaren och efterföljs av analys och diskussion där intervjuvaren jämförs med de litterära fynd som presenterats i litteraturgenomgången. Utifrån analys och diskussion illustreras i en modell de olika framgångsfaktorernas förhållande till en framgångsrik intern miljökommunikation, faktorer som sedan kopplas till en organisations miljöprestationer.

Slutsatserna visar på att de fyra avgörande faktorerna som identifierades i teorin också till stor del återfanns i empirin. Administration och organisation samt ledning är kopplade till struktur, medan motivation och organisationskultur istället är kopplade till beteende. Dessa strukturella och beteendemässiga faktorer samspelar och påverkar både hur väl organisationens interna miljökommunikation och generella miljöprestationer fungerar.

Förkortningar

ISO – international organization for standardization

MLS – miljöledningssystem

SIS – Swedish standards institute

SME – small medium enterprise

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
2 METOD	4
2.1 FALLSTUDIE	4
2.2.1 Val av fallföretag.....	4
2.2.2 Metod för datainsamling.....	5
2.2.3 Val av intervjupersoner.....	5
2.3 KVALITETSSÄKRING - STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	6
2.4 METOD FÖR LITTERATURSTUDIE	6
3 TEORETISKT UNDERLAG.....	8
3.1 TEORETISK BAKGRUND	8
3.1.1 ISO 14001- krav och innebörd.....	8
3.1.2 Miljöledningssystemets fördelar och nackdelar.....	9
3.1.3 Den interna kommunikationsprocessen.....	9
3.2 FÖRVALTNING AV MILJÖLEDNINGSSYSTEM.....	10
3.2.1 M-ISO modellen	11
3.2.2 Ledarskap och stöd	12
3.3 INTERN KOMMUNIKATION I ORGANISATIONER	13
3.3.1 Intern kommunikation ur ett intressentperspektiv.....	14
3.3.2 Formell kommunikation	15
3.3.3 Kommunikationsstörningar.....	15
3.3.4 Organisationskultur och organisationsidentitet.....	16
3.4 SYNTES AV TEORIN OM MILJÖLEDNING OCH INTERN KOMMUNIKATION.....	18
3.4.1 Administration och organisation.....	18
3.4.2 Ledning	18
3.4.3 Motivation.....	19
3.4.4 Organisationskultur	19
4 EMPIRI.....	20
4.1 EMPIRISK BAKGRUND.....	20
4.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	20
4.3 RESPONDENTERNAS SVAR	21
4.3.1 Miljöchef Varsego	21
4.3.2 Miljöansvarig Uppsala.....	22
4.3.3 Miljöansvarig Borlänge	23
4.3.4 Medarbetare Borlänge.....	24
4.3.5 Miljöansvarig Södertälje.....	25
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	26
5.1 ADMINISTRATION OCH ORGANISATION	26
5.2 LEDNING	27
5.3 MOTIVATION.....	28
5.4 ORGANISATIONSKULTUR	29
5.5 AVSLUTANDE DISKUSSION	31
5.5.1 Kritisk diskussion om studiens datakvalitet.....	31
5.5.2 Studiens bidrag	32
6 SLUTSATSER.....	34
6.1 SLUTSATSER	34
6.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	35
REFERENSER.....	36

BILAGOR.....	39
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	39
BILAGA 2 PDSA-CYKELN	40
BILAGA 3 ISO-STANDARDENS METODIK.....	41

Figur- och tabellförteckning

Figur 1 Miljömässig prestation över tid	2
Figur 2 Kommunikationsprocessen.....	10
Figur 3 M-ISO modellen.....	11
Figur 4 Motivationsfaktorer för miljöarbete	13
Figur 5 Modell över intern kommunikation.....	14
Figur 6 Organisationskultur och organisationsidentitet	17
Figur 7 Varsegos organisation	20
Figur 8 Framgångrik intern miljökommunikation.....	32
Figur 9 Miljömässig prestation, struktur och beteende	33
Tabell 1 ISO 14001:s kravmoment	8

1 Introduktion

Många människor ser det som självklart att både privatpersoner och företag ska göra sitt bästa för att bidra till en bättre miljö. Att veta *vad* som bör göras är dock inte synonymt med att veta *hur* det bör göras. Nya vägar för att förbättra, organisera och strukturera miljöarbetet i samhället är och kommer ständigt att vara ett föremål för diskussion och forskning. Denna uppsats ämnar göra ett litet bidrag i denna omfattande och komplexa fråga.

Inledningsvis belyser följande kapitel den gradvisa ökningen i engagemang kring miljöarbete som organisationer tenderar att uppvisa över tiden. Det ger en bakgrund till problemformuleringen om organisationers behov av en fungerande intern kommunikation som ett steg mot ett förbättrat miljöarbete. Slutligen redovisas uppsatsens syfte och frågeställningar samt vilka avgränsningar som gjorts.

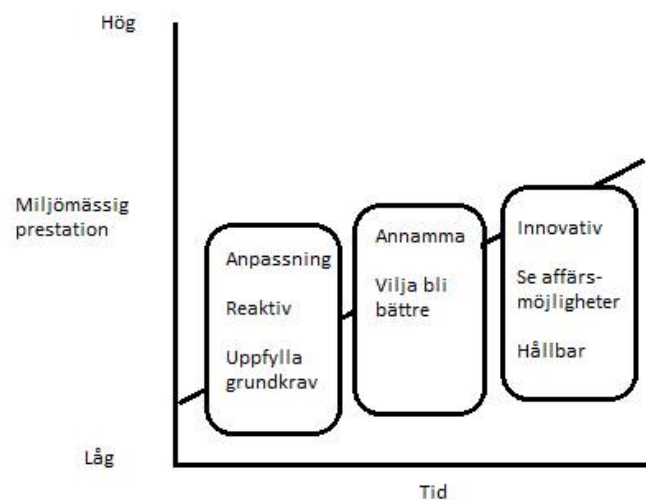
1.1 Bakgrund

Idag är det vanligt att företag har intresse av att, förutom sin ekonomiska vinning, fokusera på sin påverkan på det övriga samhället genom att se till företagets bidrag till samhället i sin helhet (Ammenberg, 2012). Det finns en rad olika motiv till varför organisationer väljer att arbeta med att förbättra sin miljöpåverkan. Ammenberg (2012) har med inspiration från Reinhardt (1999) beskrivit fem olika miljöstrategiska fokusområden som företag praktiskt tillämpar för att gradvis blir mer inriktade mot ett aktivt miljöarbete:

- Att uppfylla grundläggande lagmässiga krav - Myndigheter driver på och ställer krav vad det gäller miljöprestationer (Ammenberg, 2012). Organisationens ambition för miljöarbetet ligger på en slags miniminivå.
- Riskhantering - En kombination av ett reaktivt och proaktivt förhållningssätt (Ammenberg, 2012). Organisationer väljer att arbeta med miljöfrågor för att till exempel undvika industriolyckor, upprörda kunder, eller att undvika åtal kopplade till bristfällig miljöhantering (Reinhardt, 1999).
- Kostnadsbesparing - Organisationer har insikt i att miljöarbete ofta kan kopplas samman med resurseffektivitet (Ammenberg, 2012). Därför är denna strategi fokuserad på att minska förbrukningen inom organisationen och på så vis spara kostnader internt i företaget (Reinhardt, 1999).
- Extern miljöprofilering - Ett mer dedikerat miljöarbete som visar på en utåtriktad miljöprofil gentemot sina intressenter. Dock menar Reinhardt (1999) att en förutsättning är att det finns en efterfrågan på marknaden av miljöanpassade produkter.
- Miljömedveten verksamhet - Strategin får anses vara den mest radikala och strävar efter att organisationen skall ha som mål att vara genuint hållbar (Ammenberg, 2012). Det kan grunda sig i ett miljöintresse men också i kommersiella intressen såsom att kunna marknadsföra sig som miljövänliga.

Med tiden har antalet organisationer som har en aktiv miljöstrategi ökat. Den gradvisa ökningen av organisationers aktiva miljöarbete över tid belyses i figur 1 nedan med underlag från Post och Altman (1994), vilket går i linje med Ammenbergs (2012) resonemang. Från att

politiker och myndigheter drivit på kraven har organisationer, genom bland annat kundkrav, blivit mer medvetna om vikten av egenkontroll (Piper et al., 2004).



Figur 1 Miljömässig prestation över tid. Sambandet mellan medveten miljöstrategi och graden av miljöprestationer inom organisationer (källa: egen sammanställning efter Post & Altman, 1994)

Ett internationellt vedertaget sätt att tillämpa ett miljöledningssystem (hädanefter MLS) inom organisationer är att arbeta med ISO 14000-serien (Piper et al., 2004). ISO 14000-serien innehåller en rad olika standarder som är kopplade till miljöarbete vilka det går att certifiera sig mot, men många standarder är också så kallade vägledningsstandarder (*ibid.*). Standarden ISO 14001:2006, är ISO 14000-seriens standard för MLS (*ibid.*) och kan tolkas som huvudstandarderna inom ISO 14000-serien. Genom att implementera ett miljöledningssystem kan organisationer uppnå ett hållbarare företagande och skapa en strukturerad mall för att redovisa och granska sina miljöprestationer. Idag är ISO 14001 den vanligaste standarden för miljöledningssystem som tillämpas internationellt (*ibid.*).

1.2 Problemformulering

Det råder delade meningar kring om användningen av MLS leder till förbättrade miljöprestationer, då resultatet är svårt att mäta (Slaper & Hall, 2011). Många företag väljer dock att använda sig av ett MLS, varför det är viktigt att kommunicera dess strategiska och operativa innebörd internt till företagets medarbetare i alla led. Inom litteraturen finns en rad studier om hur kvalitets- och miljöledningssystem implementeras i organisationer (t.ex. Morrow & Rondinelli, 2002, Zutschi & Sohal, 2004a, Hillary, 2003). Däremot finns det inte lika mycket litteratur inom området hur MLS upprätthålls och förvaltas (Balzarova & Castka, 2008). Pedersen och Nielsen (2000) belyser bland annat organisationers bristande motivation att kontinuerligt utföra miljöarbete efter själva certifieringen.

Inom MLSet ISO 14001 finns det särskilda krav på att organisationer ska: ”Med utgångspunkt från miljöaspekter och miljöledningssystem [...] upprätta, införa och underhålla rutiner för: a) Intern kommunikation mellan olika nivåer och funktioner inom organisationen [...]” (SIS, 2004, s. 12). Direkt, personlig kommunikation identifieras som det mest effektiva sättet att kommunicera på (Lengel & Daft, 1988), något som är omöjligt i decentraliserade organisationer vars enheter är geografiskt spridda (Welch & Jackson, 2007). Intern

kommunikation varierar därför i och mellan olika enheter beroende på hur duktig den informationsansvarige är på att förmedla sitt budskap (White et al., 2010). Mot bakgrund av att kommunikation är en viktig beståndsdel i arbetet med ISO 14001 är det relevant att titta djupare på hur den interna kommunikationen kring miljöarbetet fungerar inom en decentraliserad organisation som en del av upprätthållandet av standarden. Genom att identifiera framgångsfaktorer och problem i den interna kommunikationsprocessen inom en organisation kan insikter nås som bidrar till att organisationer kan underhålla och nyttja sitt MLS på ett bättre sätt. Det leder i sin tur till att organisationer kan uppnå högre miljöprestationer. Författarna definierar framgångsrik förvaltning av MLS som den gradvisa utvecklingen att gå från att arbeta reaktivt till proaktivt med miljöfrågor, i enlighet med Ammenberg (2012) och Post och Altman (1994) (se figur 1).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka och identifiera viktiga faktorer som påverkar intern kommunikation inom en organisations miljöarbete enligt standarden ISO 14001. Genom att identifiera dessa faktorer är målet att öka förståelsen för hur organisationer kan förbättra sin interna miljökommunikation och således sitt miljöarbete. Fokus kommer att ligga på kommunikationen som sker internt i ett företag som är uppdelat på mindre lokala enheter med geografisk spridning i Sverige. För att uppfylla uppsatsens syfte har följande tre forskningsfrågor tagits fram:

- Hur organiseras den interna miljökommunikationen i en ISO 14001-certifierad verksamhet som är uppdelad på mindre, lokala enheter?
- Hur hanteras eventuella interna kommunikationshinder av miljöansvariga inom en organisation?
- Vilka faktorer möjliggör framgångsrik, intern miljökommunikation i en organisation?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsens huvudämne är miljöledning. Miljöledning, eller det liktydiga begreppet miljömanagement, är inte ett entydigt begrepp utan kan användas på olika sätt. Denna uppsats utgår ifrån att definitionen av miljöledning är hur en organisation bedriver sitt miljöarbete (Ammenberg, 2012). Även inom organisationen finns uppdelningar i miljöledningens fokus som berör olika forskningsområden. I denna uppsats är fokus riktat på kommunikation. Inom ämnet miljökommunikation finns olika riktlinjer kring hur verksamheter effektivt kan kommunicera sitt miljöarbete till interna och externa intressenter, till exempel ISO-standard 14063: 2006 (SIS, 2006). Här ligger fokus endast på den interna kommunikationen som sker inom och mellan en organisations olika enheter. Den interna kommunikationen tolkas som en underkategori till studier om ledarskap som faller under ämnet organisationsteori. Av den anledningen bortser författarna i uppsatsen från den del som rör en organisations externa kommunikation vilket istället faller under ämnet marknadsföring.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som använts för att genomföra studien och sammanställa uppsatsen. Det sker dels genom att ingående beskriva de metodologiska ansträngningar som gjorts i utformningen av fallstudien och dels genom att beskriva den metod som använts för att kvalitetssäkra studien. Dessutom beskrivs utförandet av litteraturgenomgången.

2.1 Fallstudie

En fallstudie är lämplig för att observera och skapa förståelse kring ett enskilt fall i dess specifika kontext (t.ex. Bryman & Bell, 2011, Eisenhardt, 1989). Eftersom syftet med studien är att identifiera och undersöka viktiga faktorer som påverkar intern kommunikation inom en organisations miljöarbete ansågs av författarna en fallstudie av ett företag vara lämplig. Fallstudien gjordes genom att huvudkontoret samt tre separata enheter inom samma fallföretag studerades.

Fallstudien gjordes på Varsego Sverige AB (hädanefter Varsego), en glassgrossist som består av 28 fristående enheter. Varsego är certifierat enligt ISO 14001 genom ett så kallat "multi-site-certifikat" (pers. med., Sjöberg, 2015), det vill säga att varje fristående enhet måste bli godkänd enligt standarden för att Varsego ska erhålla certifikatet. Alla enheter är därmed beroende av varandra och har av den anledningen analyserats som ett gemensamt fall.

Utgångspunkten för uppsatsen och analysen av insamlad data har varit hur företaget *upplever* sin miljökommunikation i sin specifika kontext. Av den anledningen har författarna ansett det lämpligast att välja en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats, eftersom det är tolkningen av företagets svar och hur dessa kan kopplas till lämplig teori som är relevant för studiens syfte (Bryman & Bell, 2011). Ett rikt dataunderlag erhålls av ett kvalitativt angreppssätt (t.ex. Eisenhardt, 1989, Yin 2014) och på så sätt är det möjligt för författarna att fånga upp och tolka hur miljökommunikationen fungerar i olika led inom företaget.

2.2.1 Val av fallföretag

Val av fallföretaget har gjorts utifrån ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval innebär att fallföretaget inte väljs ut på slumpmässig basis, utan för att det är relevant för de forskningsfrågor som ska besvaras (Bryman & Bell, 2011). Därför valde författarna att titta på Varsego, ett företag som genomgått den grundläggande implementeringsprocessen och lyckats etablera sitt MLS i verksamheten. Eftersom det är den interna kommunikationsprocessen i förvaltningen av MLS som har studerats var fallföretaget relevant för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

Varsego består av 28 fristående enheter med en miljöansvarig på varje enhet. I studien har ett urval av enheterna granskats, vilket begränsar möjligheterna att dra slutsatser om organisationen i sin helhet. Tydliga överlappningar mellan enheterna har dock legat till grund för generella slutsatser om Varsego som en enhetlig organisation.

2.2.2 Metod för datainsamling

Forskningsmetoden som använts vid datainsamling utgörs av kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Intervjuer av detta slag ska koncentreras på den intervjuades ståndpunkt och intressen samt vara flexibla (Bryman & Bell, 2011). Frågorna i intervjuguiden bör vara av öppen karaktär och avvikelser från dem är önskvärda om samtalet utvecklar sig åt ett oväntat håll (*ibid.*). Intervjuaren ska anamma ett distanserat tankesätt för att inte ställa för riktade frågor till intervjuobjektet (*ibid.*).

Semistrukturerade intervjuer hölls med miljöchefen på huvudkontoret och miljöansvarig på tre enheter inom Varsego. Utöver dessa gjordes också en kortare semistrukturerad intervju med en antälld vid en av enheterna. Under samtalet med medarbetaren tillkom ytterligare en respondent då intervjun hölls i kontorets fikarum. Denne bidrog med relevanta synpunkter i samtalet, därför har författarna valt att inkludera det relativt korta bidraget i empirikapitlet. På två enheter gjordes även en rundvandring i lokalerna. En intervjuguide utformades som stöd till författarna, men när utrymme fanns ställdes spontana frågor efter samtalets riktning. Intervjuguiderna skiljde sig något åt beroende på vilken position respondenten hade i företaget med syftet att ställa frågor som var relevanta för respondenterna. Intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats under arbetstid, utom en intervju som gjordes via ett videosamtal på Skype på grund av geografiskt avstånd till respondenten. Genom att se respondenten via videolänk skapades en mer personlig kontakt än vid ett telefonsamtal. Författarna eftersträvade personliga intervjuer, men då respondenten ansågs vara så pass relevant för studien att en intervju var önskvärd, var Skype ett tillfredsställande alternativ.

Författarnas önskan är att ge en djupgående bild om uppfattningen av den interna miljökommunikationen i alla led inom organisationen. Därför har vi varit måna om att ställa öppna frågor till respondenterna och förhålla oss distanserat till intervjusituationen. Dessutom har metoden influerats av Bechofer et al. (1984), som menar att det kan vara fördelaktigt att anamma olika roller då flera intervjuare ska hålla en intervju samtidigt. Den intervjuade kan uppfatta situationen som obekvämt då denne blir utfrågad av flera personer samtidigt (*ibid.*). Därför föreslår Bechofer et al. (1984) att ena intervjuaren är mer aktiv under intervjun medan den andra är mer passiv, eftersom olika roller kan bidra till en avspänd atmosfär och ett öppet samtal. Under intervjuerna försökte författarna anamma denna strategi, vilket bidrog till att samtalen blev avslappnade och innehållsrika. Den ena intervjuaren kunde aktivt ställa frågor i början av intervjun medan den andra antecknade desto mer för att få en övergripande bild av intervjusituationen. Det tillät den passiva intervjuaren att följa samtalets riktning och flika in med mer djupgående frågor längre fram under intervjun.

Intervjufrågorna skickades i förväg till respektive respondent för att denne skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun och få god insikt i studiens syfte. Att respondenterna har haft möjlighet att eventuellt diskutera frågorna med varandra innan intervjuerna kan vara både negativt och positivt. En sådan diskussion kan ha likriktat de olika respondenternas åsikter. Likväl kan en sådan diskussion ha inspirerat till genomtänkta, relevanta svar för studiens forskningsfrågor.

2.2.3 Val av intervjupersoner

Val av intervjupersoner, precis som val av fallföretag, utgjordes av ett målstyrt urval. Det är en metod som används för att få tillgång till information som är relevant för de utformade

forskningsfrågorna, snarare än att använda sig av ett slumpmässigt urval (Bryman & Bell, 2011).

För att få en god övergripande bild av kommunikationens funktion i organisationen hölls en telefonintervju med miljöchefen för hela Varsego. Vidare kontaktades tre lokalt miljöansvariga för att ge en mer preciserad bild av miljöarbetet. De miljöansvariga som intervjuades rekommenderades av Varsegos miljöchef. I det fallet då övriga medarbetare intervjuades blev dessa rekommenderade av miljöansvarig och tillika platschef. Författarna är således medvetna om att den samstämmighet som, till del, återfanns i empirin kan bero på att urvalet inte gjordes slumpmässigt utan av berörda parter. Valet av respondenter grundade sig dock främst på geografisk lämplighet.

2.3 Kvalitetssäkring - studiens trovärdighet

Kvalitativ forskning föreslås sträva efter trovärdighet för att kvalitetssäkra den valda utförandemetoden av en fallstudie (Bryman & Bell, 2011). Trovärdigheten kan uppnås genom olika delkriterier, bland annat tillförlitlighet och överförbarhet.

Författarna har eftersträvat att uppnå tillförlitlighet i studien då tolkningen av respondenternas svar har kontrollerats genom en tillämplig respondentvalidering. Respondentvalidering anses vara ett viktigt kvalitetskriterium för att uppnå tillförlitlighet och innebär att respondenterna ska få ta del av och ge återkoppling på resultaten från intervjuerna (Bryman & Bell, 2011). Författarna valde att sammanfatta och vidarebefordra varje intervju till berörd respondent, som fick ge återkoppling på huvuvida sammanfattningen stämde samt komma med krav på förändringar innan materialet kunde användas i analys av empirin. Samtliga respondenter gav återkoppling på materialet, vilket inte innebar någon större förändring utan snarare en justering av specifika detaljer.

En studies överförbarhet bedöms genom hur stor och hur detaljerad hänsyn studien tar till den specifika studiekontexten (Bryman & Bell, 2011). Strävan efter att uppnå möjligheter till överförbarhet menar författarna finns i studien då detaljerade beskrivningar av Varsego och dess kontext inkluderas. Författarna försöker tydligt förmedla den organisationsstruktur som Varsego har och förklara att kontexten till viss del ser lika ut, samtidigt som den också varierar mellan de olika enheterna. Därtill syftar författarna till att ge läsaren en förståelse för företagets specifika kontext för att själv kunna bedöma om resultaten är möjliga att tillämpa för liknande forskning i en annan miljö.

2.4 Metod för litteraturstudie

En litteraturstudie gjordes för att ha ett undelag för analys av de observationer som gjordes i empirin. Litteraturstudien utgjordes främst av akademiska artiklar vilka behandlar specifika studier om miljöledning, intern kommunikation och organisationskultur. Urvalet baserades på de forskningsområden som i empirins resultat observerats som relevanta av författarna för att svara på forskningsfrågorna. En återgivning av de krav som ställs av standarden ISO 14001 har även inkluderats för att illustrera hur certifierade verksamheter förväntas hantera miljöarbetet. Författarna har till viss del kompletterat artiklarna med facklitteratur som behandlar grundläggande teori kring intern kommunikation och organisationskultur.

Bryman och Bell förklarar att: *“teorin är följden av undersökningen istället för att vara grunden för den.”* (2011, s. 122). Som ett led i den induktiva ansats som denna uppsats har gjordes litteraturgenomgången främst efter att datainsamlingen genomförts. Viss sökning på grundläggande teori kring miljöledning och intern kommunikation gjordes däremot före datainsamlingen. Vid sammanställningen av empirin upptäckte författarna oväntade faktorer som tycktes påverka den interna kommunikationen kring företagets miljöarbete, till exempel den rådande organisationskulturen. Tack vare att litteraturstudien gjordes efter intervjuerna har författarna inte bortsett från dessa faktorer utan har inkluderat dem i teorikapitlet för efterföljande analys. Det har bidragit till att det samtliga innehållet i teorikapitlet i större utsträckning är relevant för analysen.

3 Teoretiskt underlag

Nedan presenteras det teoretiska underlaget för uppsatsen. Först görs en genomgång av standarden ISO 14001, dess fördelar och nackdelar samt grundläggande teori kring intern kommunikation. Sedan följer en specificerad litteraturgenomgång om miljöledning och intern kommunikation. Sist presenteras en syntes av teorin som behandlar miljöledning och intern kommunikation. I den sammanställs de gemensamma faktorer för en framgångsrik intern miljökommunikation som identifierats i litteraturstudien.

3.1 Teoretisk bakgrund

I detta avsnitt presenteras en litteraturgenomgång av den teoretiska bakgrunden till uppsatsen. Först introduceras de krav som ingår i standarden ISO 14001 och vad innebörden av dessa är. Sedan följer en redogörelse av för- och nackdelar med ett MLS. Sist beskrivs grundläggande teori om den interna kommunikationsprocessen.

3.1.1 ISO 14001- krav och innebörd

ISO 14001 är en internationell standard för ett MLS som organisationer kan ansluta sig till genom certifiering. Syftet med standarden är att erbjuda verktyg för effektiv miljöledning inom organisationer över tid (SIS, 2004) genom att formalisera policys, processer och praktikaliteter efter dess miljöpåverkan (Hillary, 2003). Första upplagan av standarden gavs ut 1996 vilken följdes av andra upplagan 14001:2004 (SIS, 2004). Under 2015 kommer nästa upplaga av standarden att publiceras (www, SIS, 2015). Metodiken för ISO 14001-standardens grundar sig på den så kallade PDSA- cykeln (bilaga 2). PDSA står för "Plan-do-check-act" och kärnvärdet i arbetet med standarden är ständiga förbättringar (SIS, 2004). Standarden består av fem grundkrav som är tydligt kopplade till PDSA-cykeln, dessa krav beskrivs ytterligare i tabell 1, (för illustration se bilaga 3).

Tabell 1 ISO 14001:s kravmoment Kortfattad sammanfattning av ISO 14001:2004 kravmoment.

Krav	Innebörd
Miljöpolicy	Högsta ledningen skall fastställa en miljöpolicy som är relevant i förhållande till organisationens karaktär. Denna skall bland annat innehålla förebyggande åtaganden samt vara kommunicerad till organisationens intressenter.
Planering	Organisationen skall uppföra diverse rutiner för hur miljöaspekter identifieras, att utföra adekvat lagbevakning samt fastställa övergripande mål och handlingsplaner för miljöarbetet.
Införande och tillämpning	Identifiera, dokumentera och kommunicera befogenheter för ett effektivt arbete genom att högsta ledningen utser en eller flera representanter som säkerställer systemets prestanda och funktion. Organisationen ska identifiera var kunskapsluckor bör fyllas genom utbildning. Utöver det ska rutiner för kommunikation mellan olika nivåer och funktioner etableras. Denna punkt innehåller även krav på rutiner för dokumentation, dokumentstyrning, verksamhetsstyrning och rutiner för beredskap och agerande vid nödlägen.
Uppföljning	Uppföra och underhålla rutiner för att övervaka det som identifierats som betydande miljöaspekter. Utvärdera att lagkrav följs. Ha rutiner för hur avvikelser hanteras och åtgärdas

	genom dokumentation. Underhålla redovisande dokument så att de är tydliga. En viktig del i uppföljningsarbetet är intern revision då organisationen ska avgöra om ledningssystemet sköts korrekt, en intern revisionsrutin ska uppföras med hänsyn till organisationens karaktär.
Ledningens genomgång	Högsta ledningen ska utvärdera miljöledningssystemet för att säkerställa att det är korrekt skött. Underlag för utvärderingen fås från bland annat: internrevisioner, information från externa intressenter, hur korrigerande åtgärder sköts samt uppföljning av tidigare beslut från ledningen.

Vad som är viktigt att påpeka med ISO 14001:2004 är att standarden inte har några absoluta nivåkrav vad gäller miljöprestationer (SIS, 2006). En certifiering enligt ISO 14001 är alltså ingen garanti för att organisationer är miljövänliga (www, NE, 2015) utan bara ett intyg på att de systematiskt arbetar med att förbättra sin miljöpåverkan.

3.1.2 Miljöledningssystemets fördelar och nackdelar

Ruth Hillary (2003) har i en artikel sammanfattat 33 studier inom Storbritannien och EU. Artikeln kartlägger interna och externa för- och nackdelar, men också interna och externa barriärer för införandet av MLS (*ibid.*) i små- och medelstora företag (hädanefter SME efter engelskans small-medium enterprises). Hillary (2003) beskriver att de interna organisatoriska fördelarna med införandet av MLS bland annat är: högre kvalitet på inläring, bättre arbetsförhållanden och säkerhet, bättre kvalitet på miljömässig information, större uppmuntran till innovation och att processer utvärderas och förbättras (*ibid.*). De mänskliga fördelarna identifieras till bland annat att anställda får ökad motivation, medvetenhet, moral och bättre kunskaper om MLS. Dessutom förbättras företagets image gentemot de anställda och MLSet bidrar till dialog mellan medarbetare och ledning i större utsträckning (*ibid.*).

I Hillarys (2003) artikel har också vissa nackdelar med MLS identifierats, till exempel att kostnaden för personal blir högre än förväntat. Ytterligare nackdelar anses vara oväntade kapitalbehov, oväntat höga certifieringsavgifter, tidsåtgången och kostnader för att ta fram en miljöpolicy (*ibid.*). Även administrationen kring MLS identifierades som en nackdel, i och med att konsulter övertolkar och gör dokumentationen alltför komplicerad samt att pappersarbetet ökar snarare än att miljöprestationerna förbättras (*ibid.*).

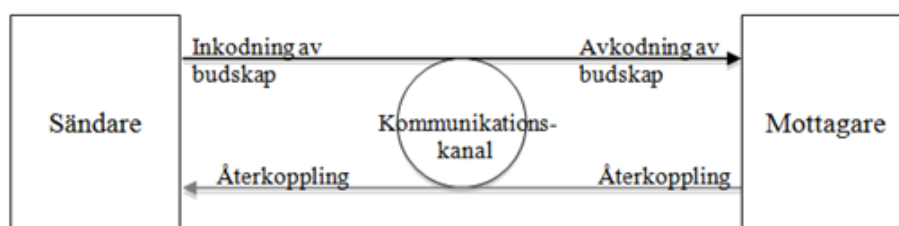
I en annan studie av Burström (2002) påvisas att MLS inte bara är ett sätt att strukturera upp en organisations miljöarbete, utan också är ett verktyg för förbättrad kommunikation som bidrar till det organisatoriska lärandet (*ibid.*). I artikeln argumenterar Burström (2002) för att den förbättrade kommunikationen som MLS bidrar med är sammankopplad med en mer kreativ inläring i organisationen (*ibid.*).

3.1.3 Den interna kommunikationsprocessen

Kommunikation innebär både överföring av information och förmedling av "idéer, attityder och känslor från en person eller grupp till en annan." (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 295), samt utgör en komplex och kontinuerlig process där organisationens samtliga medlemmar skapar, underhåller och förändrar verksamheten (Keyton, 2005). Kommunikation utgör själva grunden för hur väl, eller mindre väl, en organisation fungerar (t.ex. Jacobsen & Thorsvik, 2008, Bakka et al., 2006). Begreppen extern och intern kommunikation separeras, där extern

kommunikation innefattar en organisations informationsutbyte med omvärlden (*ibid.*). Intern kommunikation, kan enligt Kalla (2005) definieras som all typ av formell och informell kommunikation som sker i en organisation. Kalla (2005) menar att intern kommunikation är en integrerad del av en organisations varierande kommunikationsområden och existerar på samtliga organisatoriska nivåer.

Den mest grundläggande illustrationen av kommunikationsprocessen bygger på ett meddelande som kommuniceras från en sändare till en mottagare, en så kallad envägs-kommunikation (Bakka et al. 2006). Modellen kan utvecklas på olika sätt, men inkluderar normalt en inkodning och en avkodning av budskapet från sändare till mottagare. För att påvisa vikten av en tvåvägs-kommunikation inkluderas också återkoppling från mottagare till sändare samt kommunikationsstörningar.



Figur 2 Kommunikationsprocessen. Grundläggande illustration av kommunikationsprocessen. Källa: egen sammanställning efter Bakka et al. (2006)

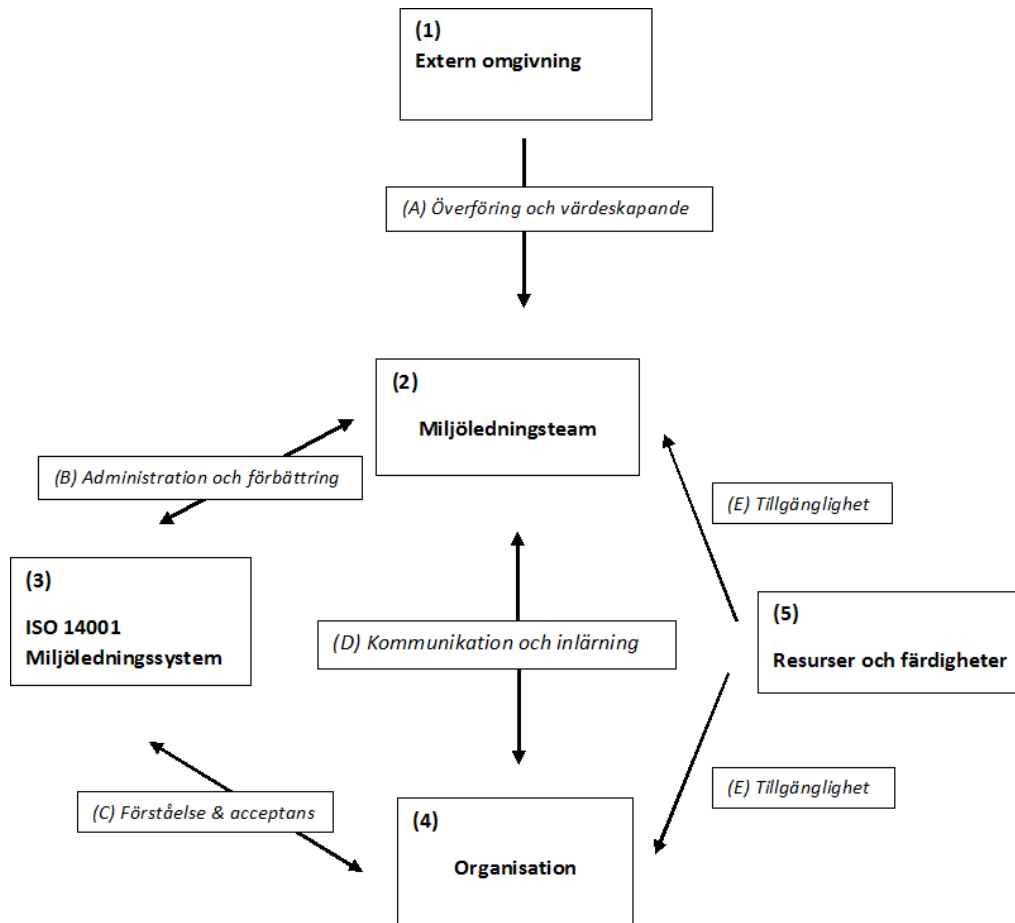
Kommunikationsprocessen inleds, som synes i figur 2 ovan, av sändaren och på det sätt denne väljer att formulera den information som ska överföras till mottagaren (Bakka et al., 2006). Sändaren har ett viktigt val att göra när det gäller vilken kanal som ska användas för att överföra informationen till mottagaren på bästa sätt, till exempel om informationen ska vara muntlig eller skriftlig (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Valet av kommunikationskanal kan innebära flertalet störningar vilket medför en osäkerhet kring att budskapet inte når fram till mottagaren eller tolkas på ett oväntat sätt (Bakka et al., 2006). När meddelandet når mottagaren måste denne avkoda budskapet för att kunna ta till sig informationen, innan återkoppling kan ske till sändaren (*ibid.*). I återkopplingen övertar sändaren mottagarens roll och informationen genomgår samma kommunikationsflöde som tidigare, men i motsatt riktning (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.2 Förvaltning av miljöledningssystem

I detta avsnitt redovisas en litteraturgenomgång av de mekanismer inom en organisation som används i förvaltningen av ett MLS. Därefter beskrivs en rad framgångsfaktorer som identifierats i litteraturen som bidrar till ett välfungerande MLS.

3.2.1 M-ISO modellen

Balzarova och Castka (2008) har genom en fallstudie av två SMEs, certifierade enligt ISO 14001, tagit fram en modell för de underliggande mekanismerna i förvaltningen av ett MLS. Modellen, som visas i figur 3, innefattar fem underliggande processer och fem nyckelaktörer som bidrar till organisationens förvaltning av ISO 14001.



Figur 3 M-ISO modellen. Modellen beskriver fem underliggande processer samt fem nyckelaktörer i upprätthållandet av ett MLS. Källa: egen sammanställning efter Balzarova och Castka (2008)

Miljöledningsteamet har en nyckelroll i förvaltningen av sitt MLS, vilket illustreras i modellen. Fyra av fem processer i upprätthållandet av ett MLS relaterar direkt till miljöledningsteamet. Teamet har en viktig roll i att tolka externa krav och möjligheter samt att kommunicera dessa på ett tydligt och pedagogiskt sätt inom organisationen. Likaså ska teamet administrera och förvalta sitt MLS utifrån befintliga resurser och färdigheter. I studien fann Balzarova och Castka (2008) underlag för att involvering, kommunikation och deltagande bidrog till förbättringar i miljöledningen samt ökade förståelsen och acceptansen för systemet inom organisationen. Artikeln presenterar ett underlag för att de största utmaningarna som miljöledningsteamet står inför dels är att översätta standardens krav till konkret, daglig verksamhet, dels att hinna med all den dokumentation som certifieringen kräver.

Balzarova och Castka (2008) identifierar en rad nyckelfärdigheter som bör finnas hos miljöledningsteamet för ett framgångsrikt upprätthållande av ett MLS

- Miljömässig och legal kunskap
- Sunt förnuft
- Organisatoriska färdigheter
- Entusiasm för ämnet
- Kunskap om organisationens bakgrund
- Administrativa färdigheter
- God datorkunskap
- Kommunikativa färdigheter
- Kunskap om resurshushållning
- Färdigheter inom revision

Studiens slutsats visar att det finns diverse utmaningar med att upprätthålla ett MLS på ett effektivt sätt när implementeringen har avslutats. En olämplig design av ett MLS resulterar i att organisationens fokus skiftar från ständiga förbättringar av systemet till att endast upprätthålla certifieringen (*ibid.*). Författarna belyser även vikten av att titta på organisationskulturen som en faktor i upprätthållandet av ett MLS.

3.2.2 Ledarskap och stöd

I en gedigen studie av Zutschi och Sohal (2004b), som kombinerar både övergripande och djupgående intervjuer liksom en enkätundersökning, kartläggs kritiska framgångsfaktorer för införandet och upprätthållandet av MLS. De kritiska framgångsfaktorer som identifierats har kategoriserats efter dess karaktär och utgörs av; ledningens ledarskap och stöd, inläring och träning, intern analys samt hållbarhet (*ibid.*). I denna litteraturgenomgång kommer endast fynden inom kategorin ledningens ledarskap och stöd att granskas närmare, då denna kategori relaterar närmast till uppsatsens fokusområde och då utrymmet är begränsat.

Inte helt överraskande är ledningens engagemang en viktig byggsten för att lyckas med sitt MLS (Zutschi och Sohal, 2004b). En förutsättning för detta är att chefer och ansvariga har förståelse för vikten av införandet av ett MLS i organisationen (*ibid.*). En annan viktig aspekt för att lyckas med att upprätthålla sitt MLS är att utse en förkämpe för miljöarbetet inom organisationen (*ibid.*). Förkämpan ska förses med adekvata resurser från högsta ledningen och alla i organisationen ska känna till dess existens. Det är även viktigt att denna person har kommunikativa och administrativa färdigheter (*ibid.*). Utöver det belyses vikten av kommunikation tydligt, där tvåvägskommunikation mellan både interna och externa intressenter identifieras som en fundamental del för att framgångsrikt upprätthålla ett MLS. God kommunikation bidrar bland annat till att utbyte av känslor, idéer och förslag kan ske inom organisationen och kan på så sätt förhindra motstånd i miljöarbetet (*ibid.*). Eftersom bristfällig information kan skapa motstånd bidrar också god kommunikation till att interna intressenter blir mer medvetna om vikten av och målen med MLS (*ibid.*).

Vidare är en viktig del i att lyckas med miljöarbetet att ledningen måste motivera de anställda på alla nivåer i organisationen. Govindarajulu och Daily (2004) menar att genom att involvera de anställda och ge dem makt att självständigt fatta beslut inom organisationen ökar också sannolikheten för ett större engagemang i miljöarbetet. I figur 4 nedan visas en modell för de olika motivationsfaktorerna som samspelar för att uppnå goda miljöprestationer i en organisation med underlag av Govindarajulu och Daily (2004).



Figur 4 Motivationsfaktorer för miljöarbete. En modell över motivationsfaktorer för miljöprestationer inom organisationer (källa: egen bearbetning efter Govindarajulu & Daily, 2004)

Bättre miljöprestationer kan uppnås om ledningen förser organisationen med ramar för ett MLS och involverar anställda på alla nivåer genom att kommunicera vikten av allas engagemang (*ibid.*). Belöningar kan också vara ett effektivt sätt att motivera anställda inom en organisation. Govindarajulu och Daily (2004) menar dock att belöningar inte fungerar fristående för att motivera anställda till miljöarbete utan måste kombineras med återkoppling, involvering och tydlig kommunikation inom organisationen.

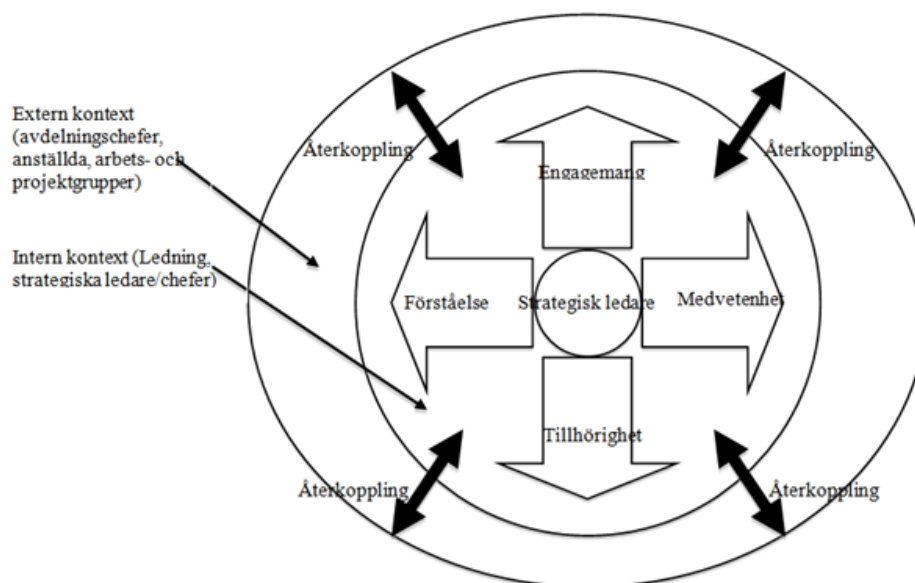
3.3 Intern kommunikation i organisationer

I detta avsnitt görs en litteraturgenomgång av teori kring intern kommunikation i organisationer. Inledningsvis beskrivs intern kommunikation ur ett intressentperspektiv. Vidare diskuteras vikten av en fungerande formell kommunikation i en organisation för att sedan kontrasteras mot teori om kommunikationsstörningar. Slutligen kommer organisationskulturens påverkan på den interna kommunikationen att presenteras.

3.3.1 Intern kommunikation ur ett intressentperspektiv

Enligt Welch och Jackson (2007) kan intern kommunikation definieras som strategisk ledning av den interaktion som sker mellan olika intressenter inom en organisation. De argumenterar för fyra olika dimensioner av kommunikation, där kommunikationsprocessen och dess innehåll ser olika ut beroende på vilka intressenter som är involverade. Den första dimensionen involverar kommunikation mellan operativ chef och anställda, där kommunikationen innefattar den anställdes arbetsuppgifter, hur dessa ska utföras samt eventuella utvecklingssamtal. De två efterföljande dimensionerna tar istället upp kommunikationen mellan anställda i samma arbets- eller projektgrupp, där kommunikationen cirkulerar kring hur man ska samarbeta för att lösa sina arbetsuppgifter på bästa sätt (Welch & Jackson, 2007).

Welch och Jackson (2007) lägger störst vikt på den fjärde dimensionen som de kallar intern organisationskommunikation. Den omfattar en envägskommunikation från ledning och/ eller avdelningschef till hela organisationen. En god, intern kommunikation är en betydande faktor för engagemanget bland anställda och engagemanget bland anställda relaterar starkt till deras attityd och beteende i organisationen (Saks, 2006). Welch och Jackson (2007) menar att ledningen eller avdelningschefen spelar en viktig roll i att inspirera och motivera anställda för att öka deras engagemang i organisationen. Den strategiska rollen som ledningen eller avdelningschefen har illustreras i nedanstående modell (figur 5).



Figur 5 Modell över intern kommunikation. Den strategiska ledarens roll i envägskommunikationen inom en organisation (källa: egen bearbetning efter Welch & Jackson, 2005)

Modellen visar att den strategiska ledaren har ett ansvar att kommunicera organisationens mål och ståndpunkter för att förmedla medvetenhet och förståelse kring dessa. På så sätt kan den strategiska ledaren skapa en känsla av tillhörighet och engagemang i organisationen. Främst visar det på behovet av en fungerande envägskommunikation i stora organisationer där direktkontakt mellan den strategiska ledaren och alla anställda är en omöjlighet. Modellen tar också hänsyn till behovet av återkoppling från de tre andra dimensionerna av kommunikation till den strategiska ledaren. Återkopplingen belyses som en viktig del i god intern kommunikation och bidrar således till ett ökat engagemang bland de anställda (Welch & Jackson, 2007).

3.3.2 Formell kommunikation

Kommunikationen i en organisation ser olika ut beroende på vilken typ som används. Formell kommunikation kan definieras som planerade liksom etablerade arrangemang och upplägg för informationsflöde inom en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Den formella kommunikationen sker både vertikalt och horisontellt i organisationen och är direkt relaterad till verksamheten och dess arbetsuppgifter, men är inte reserverad till en viss kommunikationskanal. Informell kommunikation är istället den kommunikation som inte planeras eller styrs av organisationen utan sker kontinuerligt bland de anställda (*ibid.*). Informell kommunikation är viktig då relationer och förtroende utvecklas mellan anställda i en verksamhet och ligger till grund för en gemensam identitet på arbetsplatsen (*ibid.*).

Formell vertikal kommunikation sker nedåt eller uppåt avdelningar emellan och kan därför stöta på svårigheter med olika karaktärsdrag. Vertikal nedåtgående kommunikation problematiseras då information förändras ju fler steg i hierarkin den passerar. Budskapet kan alltså förvrängas beroende på sändare och mottagare (Jacobsen & Thorsvik, 2008). White et al. (2010) menar att tillgång till information påverkar medarbetare positivt då de känner sig betydelsefulla och respekterade på sin arbetsplats, en inställning som därför är viktig att försöka förmedla i vertikal, nedåtgående kommunikation. Anställda som påverkas av kommunikation i nedåtgående led bedömer ofta informationens relevans utifrån hur väl de tycker att den speglar deras egen bild av verksamheten (*ibid.*). Då ledningen eller närmaste avdelningschef är den mest betydelsefulla källan till information i nedåtgående led är det viktigt att de anställda får en känsla av direktkontakt för att kommunikationen ska fungera (*ibid.*). Vertikal uppåtgående kommunikation problematiseras istället av att mängden information minskar och budskapet kan urvattnas beroende på hur många hierarkiska nivåer informationen passerar. Därför är återkoppling en viktig faktor för att vertikal kommunikation ska fungera åt båda håll. Tourish och Robson (2003) menar att chefer ofta har en tendens att direkt ta till sig positiv kritik medan negativ kritik ifrågasätts till en högre grad. Likaså finns risken att chefer inte anser att negativ återkoppling faktiskt speglar de anställdas attityder och åsikter (*ibid.*).

Formell horisontell kommunikation beskriver istället den kommunikation som anställda har med varandra inom samma hierarkiska nivå eller avdelning i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Horisontell kommunikation beskrivs ofta som enklare trots sin formella karaktär, eftersom de som arbetar med samma sak lättare kommunicerar utan att missförstå varandra. Behovet är stort av att den horisontella kommunikationen fungerar när människor samarbetar på en arbetsplats. Därför är det viktigt att det finns en god, formell struktur som underlättar horisontell kommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.3.3 Kommunikationsstörningar

White et al. menar att "*Information is not the same as communication.*" (2010 s. 78) vilket understryker hur komplicerad kommunikationsprocessen i en organisation kan vara. Kommunikationsprocessen kan stöta på åtskilliga hinder och går en balansgång mellan att för mycket eller för lite information ska nå medarbetarna (White et al., 2010). Vidare kan medarbetare få tillgång till tillräckligt mycket information, men som inte innehåller information som är relevant för dem (*ibid.*). Störningar i kommunikationsprocessen till företagets anställda kan vara problematiskt för en verksamhet (Jacobsen & Thorsvik, 2008),

då företagets prestationförmåga till stor del korrelerar till hur nöjda och motiverade dess anställda är (White et al., 2010).

Jacobsen och Thorsvik (2008) identifierar tre kategorier av kommunikationsstörningar. Den första kategorin av kommunikationsstörningar uppstår i själva kommunikationsprocessen då information ska förmedlas och tas emot. Problem kan uppstå när sändaren förmedlar sitt budskap på ett sätt som gör att mottagaren inte förstår innebörden av meddelandet eller inte får ett förtroende för sändaren. Ofta orsakas störningen av användning av ord, en ton eller en jargong som förmedlar något annat än det som ursprungligen var tänkt (*ibid.*). En god relation och ett förtroende parterna emellan är avgörande för att mottagaren ska tolka sändarens budskap som det ursprungligen var menat (*ibid.*).

Störningar kan också uppstå i den kommunikationskanal som sändaren har valt att använda om den visar sig olämplig för det budskap som ska förmedlas. Till exempel kan kanalen tänkas förhindra återkoppling eller lämpa sig för en envägs- snarare än en tvåvägskommunikation (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Återkoppling är av avgörande betydelse för kommunikationen i en organisation, ur såväl ett logistiskt men också ett psykologiskt perspektiv, för att anställda ska känna sig sedda och betydelsefulla (Bakka et al., 2006). Verksamheter som inte tillämpar ett välutformat återkopplingsystem mellan anställda i företagshierarkin riskerar ett undermåligt beslutsfattande med negativ inverkan på organisationen (Tourish & Robson, 2003).

Den andra typen av kommunikationsstörning behandlar mängden information som förmedlas från sändare till mottagare. Anställda upplever ofta att de får för lite information, men kommunikationsstörningar uppkommer likväl då information finns i överflöd (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Om det, å ena sidan, finns för lite information att tillgå kan det få negativa konsekvenser på organisationsklimatet, då det förhindrar en god relation mellan chefer och övriga anställda då de anställda kan känna sig förbisedda (White et al., 2010). Om det, å andra sidan, förmedlas information i överflöd får det andra negativa konsekvenser. Risken finns då att mottagaren behandlar informationen okritiskt och ytligt, vilket gör att budskapet kan feltolkas (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vanligt förekommande är också att mottagaren bortser helt från informationen om mängden är för stor och låter den bero tills någon annan berörd tar till sig den (*ibid.*).

Den tredje typen av kommunikationsproblem kan enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) bero på informationsassymetri. Det innebär att information finns att tillgå men att fördelningen är ojämn mellan olika intressenter. Informationsassymetri är ett vanligt förekommande problem framförallt i större, decentraliserade organisationer, då information kan fastna mellan olika avdelningar. Beslut om att föra vidare information beror ofta på personliga bedömningar, vilket i sig resulterar i informationsassymetri mellan anställda (White et al., 2010).

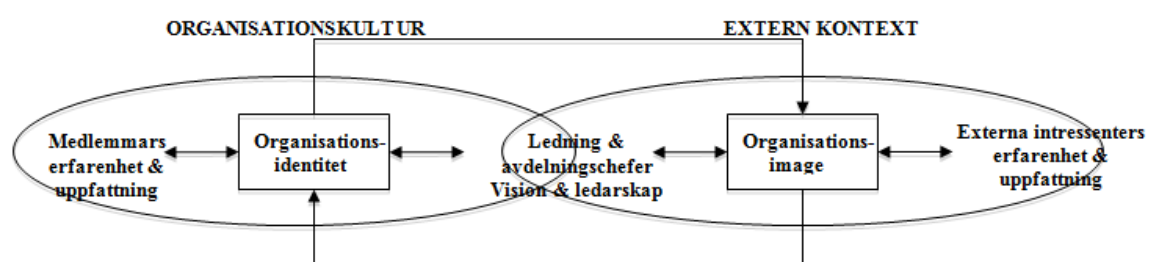
3.3.4 Organisationskultur och organisationsidentitet

Enligt Hatch och Schultz (1997) formar organisationskultur, organisationsidentitet och organisationsimage tre sammanhängande delar. Tillsammans definierar de den interna och externa uppfattningen av en organisation (*ibid.*). Alvesson och Sveningsson (2008) menar att organisationskultur ska definieras efter de gemensamma föreställningar om en organisations antaganden, värderingar och normer som dess medlemmar delar. Dessa förutsätts ligga till

grund för organisationsmedlemmarnas beteenden och attityder (*ibid.*). För att en organisations medlemmar ska identifiera sig med den kultur som råder måste de förstå och anamma organisationens bakomliggande värderingar (Hatch & Schultz, 1997). Organisationsimagen är den bild av organisationen som förmedlas till externa intressenter, direkt av ledningen eller indirekt av de anställda i den dagliga kontakten med kunder (*ibid.*).

Alvesson och Svenningsson (2008) beskriver svårigheter kring att skapa en organisationskultur som samtliga medlemmar identifierar sig med och ställer sig bakom. Allt som oftast tolkar medlemmarna organisationskulturen på olika sätt, inte minst är det vanligt att en diskrepans i uppfattningen mellan ledningen och övriga anställda förekommer (*ibid.*). Mishra et al. (2014) menar att den interna kommunikationen har en viktig roll i att skapa en gemensam organisationsidentitet. Ledningen och/eller avdelningschefer lägger grunden för ett ökat engagemang bland sina anställda genom att uppmärksamma och stödja dem i sitt arbete (*ibid.*). En uppmuntrande organisationskultur med god intern kommunikation skapar därmed tillit till de övre organisationshierarkierna och ett ökat engagemang bland de anställda (*ibid.*).

Hatch och Schultz (1997) illustrerar sambandet som finns mellan kultur, identitet och image i en organisation, se figur 6. De pekar på att den kulturella kontexten bidrar till en organisationsidentitet som formas internt av ledningens visioner och av de anställdas arbetserfarenheter. Organisationsidentiteten ger upphov till en organisationsimage som förmedlas till externa intressenter, vars intryck återspeglas och ger upphov till förändringar i organisationskulturen (*ibid.*). Viktigt är att interna och externa influenser tolkas genom den kontext som organisationskulturen skapar. Anställdas och lednings uppfattning påverkas eftersom organisationens image ifrågasätts av yttre intressenter som till exempel kunder och media. Det kan leda både till en förstärkt bild av, eller en skepticism till, rådande organisationsidentitet (*ibid.*). Hatch och Schultz (1997) menar att förmågan hos ledning och avdelningschefer att styra organisationsidentiteten möjliggörs samtidigt som den kan försvåras av organisationskulturen. Anställda tenderar nämligen att uppleva att ledning och avdelningschefer förkroppsligar organisationens vision och strategi. Beroende på de anställdas attityd gentemot ledningen är det svårt för ledningen att styra över hur visionen och strategin faktiskt uppfattas i organisationen (*ibid.*).



Figur 6 Organisationskultur och organisationsidentitet. Modellen visar förhållandet mellan organisationskultur, organisationsidentitet och organisationsimage (källa: egen bearbetning med underlag från Hatch och Schultz, 1997)

Alvesson och Svenningsson (2008) utvecklar ovanstående argument då de understryker att förändringsprocesser av organisationskultur- och identiteter måste anammas från båda håll i organisationshierarkin. Välkommunicerade förändringsinitiativ från ledningen kan inspirera anställda (Mishra et al., 2014), men tar inte lokala enheter till sig budskapet är det svårt att förändra organisationskulturen från grunden (Alvesson och Svenningsson, 2008). Feldman och Pentland (2003) menar också att organisatoriska rutiner har förmågan att förändra en

verksamhet genom att pågå kontinuerligt. De för argumentet att organisatoriska rutiner består av en abstrakt uppfattning kring rutinens struktur och anledningen till att den existerar samt en mer praktisk, tillämpad idé om hur den ska utföras. Det skapar ett dualistiskt förhållande som kräver att anställda i en organisation reflekterar över förändringen i en rutin och dess innebörd (*ibid.*). Det talar för att vana kan vara av vikt för att anställda ska acceptera en förändring av en organisatorisk rutin, och likaså anamma en efterföljande förändring av organisationskulturen.

3.4 Syntes av teorin om miljöledning och intern kommunikation

Litteraturstudien visar att ledningens engagemang, administrativa färdigheter och kommunikation är viktiga byggstenar i ett fungerande MLS (Balzarova och Castka, 2008). Likaså framhäver litteraturstudien att en god intern kommunikation i en organisation grundar sig i en engagerad och synlig ledning (Welch & Jackson, 2007). Det framgår också att intern kommunikation underlättas av en gemensam organisationskultur som anställda kan identifiera sig med (Mishra et al., 2014). Dessutom belyser litteraturstudien att motivation hos anställda är en avgörande faktor för både ett välordnat MLS (Govindarajulu & Daily, 2004) och en god intern kommunikation (Mishra et al., 2014). Sammanlagt har fyra framgångsfaktorer för en god intern miljökommunikation identifierats i syntesen av teorin: administration och organisation, ledning, motivation och organisationskultur.

3.4.1 Administration och organisation

Faktorn administration och organisation inkluderar den struktur och de rutiner en organisation har kring det operativa och administrativa arbetet av MLS. Enligt Balzarovas och Castkas (2008) studie har miljöledningsteamet det främsta ansvaret att upprätthålla rutiner och struktur för miljöarbetet, varpå administrativa färdigheter hos dem är av yttersta vikt. Dessutom är informationsflödet som berör det operativa arbetet viktigt gällande innehåll, mängd och val av kommunikationskanal. Undermålig information kring struktur och rutiner skapar oundvikligen störningar i kommunikationen, vilket har identifierats av bland annat White et al. (2010) och Jacobsen och Thorsvik (2008). Welch och Jackson (2007) understryker vikten av en fungerande envägskommunikation från den strategiska ledningen till de anställda då en kontinuerlig direktkontakt i större organisationer rent praktisk är en omöjlighet. Vidare pekar de på behovet av återkoppling till ledningen som en viktig del i god intern kommunikation och således ett ökat engagemang hos de anställda (*ibid.*).

3.4.2 Ledning

Ledningens betydelse för såväl intern kommunikation som miljöledning har varit en genomgående faktor i litteraturgenomgången. Ledningens förmåga att översätta standardens krav till konkreta aktiviteter är en viktig del i Balzarovas och Castkas (2008) studie. Likaså är ledningens engagemang och förståelse för införandet av ett MLS avgörande, enligt Zutschi och Sohal (2004b). Vidare har Zutschi och Sohal (2004b) identifierat vikten av att högsta ledningen utser en förkämpe för miljöarbetet i organisationen som förses med nödvändiga resurser. Dessutom bör högsta ledningen involvera anställda på alla nivåer genom att kommunicera vikten av allas engagemang i organisationen för att miljöprestationer ska uppnås (Govindarajulu & Daily, 2004). White et al. (2010) understödjer detta genom att peka på

ledningens betydelse i spridning av information och förståelse för hur den tas emot internt av medarbetarna. Ledningens ansvar ligger också i att förmedla rätt mängd av information då för lite information gör att medarbetare känner sig förbisedda (*ibid.*) medan för mycket information kan göra att mottagaren ignorerar budskapet (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

3.4.3 Motivation

Litteraturgenomgången har visat att införandet av MLS kan bidra till ökad motivation i en organisation (Hillary, 2003). Govindarajulu och Daily (2004) visar på att motivation i sig är en viktig del i att organisationen ska uppnå miljöprestationer, där motivationsfaktorer identifieras som en kombination av ledningens engagemang, befogenhet och involvering av anställda, återkoppling och utvärdering samt belöningar. Bakka et al. (2006) identifierar återkoppling som en betydande del i att motivera anställda då det är viktigt ur ett logistiskt och psykologiskt perspektiv för att anställda ska känna sig involverade. Vidare pekar de på behovet av en rutin för återkoppling till ledningen som en viktig del i en god intern kommunikation och således ett ökat engagemang bland de anställda. Intern kommunikation är starkt kopplad till motivation (Saks et al., 2006). Anställdas motivation har i sin tur en stark påverkan på deras attityd och beteende i organisationen (*ibid.*). Litteraturgenomgången visar ett starkt tvåvägsförhållande mellan motivation och intern kommunikation, där vardera faktorn verkar påverka den andra i lika stor utsträckning.

3.4.4 Organisationskultur

Slutligen har litteraturgenomgången visat att den rådande organisationskulturen är en viktig faktor för en framgångsrik intern miljökommunikation, vilket belyses av Balzarova och Castka (2008). Hatch och Schultz (2008) menar att externa intressenters uppfattning om en organisation påverkar dess anställda till att själva anamma samma bild, vilket i sin tur influerar organisationskulturen. Feldman och Pentland (2003) framhäver dessutom att de anställda vänjer sig vid sin arbetsplats och dess rutiner, varför vana spelar en viktig roll att i acceptera den rådande organisationskulturen. Den interna kommunikationen underlättas således av en gemensam organisationsidentitet eftersom färre kommunikationsstörningar då uppstår enligt Mishra et al. (2014).

4 Empiri

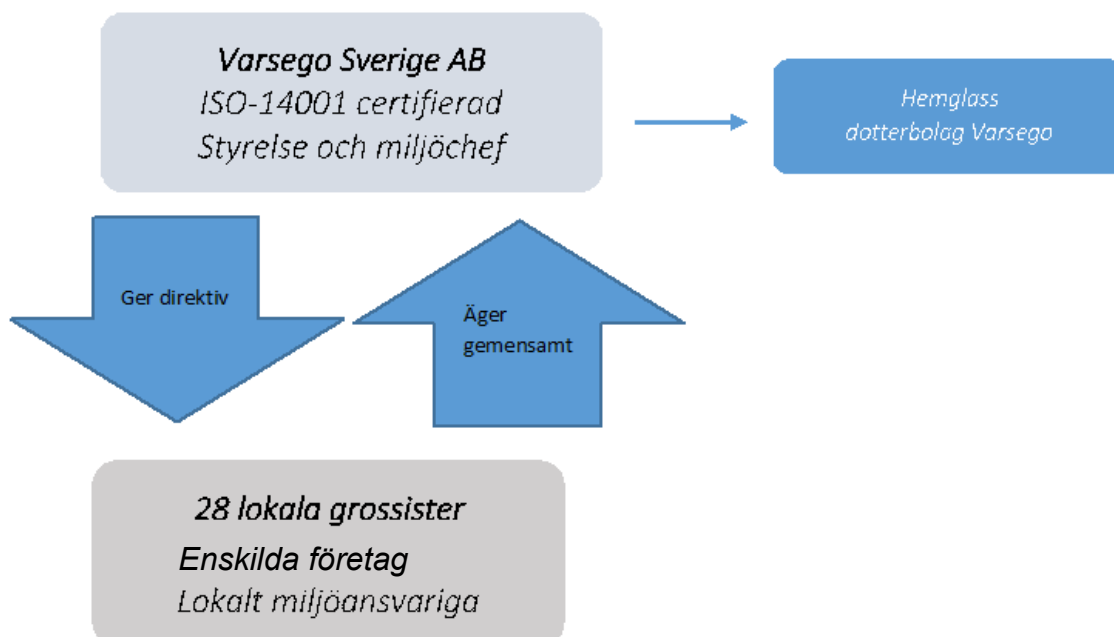
I detta kapitel presenteras det empiriska materialet för uppsatsen, samtlig information i detta kapitel har hämtats från de personliga intervjuerna samt från Varsegos hemsida.

4.1 Empirisk bakgrund

Fallföretaget som har granskats i denna studie är grossistföretaget Varsego Sverige AB. Varsego är en rikstäckande försäljnings- och distributionsorganisation med glassförsäljning som huvudområde. De distribuerar även diverse drycker och bakverk. GB Glass AB, som i sin tur ägs av Unilever, är Varsegos största leverantör av glass och frysboxar (pers. med., Sjulander, 2015). Varsego har ett uttalat miljöengagemang och är certifierat enligt ISO 14001 sedan 2009 (pers. med., Sjöberg, 2015). Som ett led i miljöarbetet har Varsego en miljöchef som är ansvarig för verksamhetens certifiering i sin helhet. Utöver det har varje lokal enhet en person som är utsedd till miljöansvarig. Varsego är certifierade enligt ISO 14001 genom ett så kallat multi-site certifikat (pers. med., Sjöberg, 2015), vilket innebär att samtliga enheter måste vara godkända enligt standarden för att certifikatet ska erhållas. Varsego utför interna revisioner två gånger per år och varje år sker en extern revision från SIS (pers. med., Sjulander, 2015). Vid den externa revisionen granskas fyra till fem kontor, däremot genomgår alla kontor en årlig internrevision.

4.2 Organisationsstruktur

Organisationen består av 28 lokala kontor spridda över hela landet som gemensamt äger Varsego (pers. med., Sjöberg, 2015). Huvudkontoret är beläget i Stockholm. En grafisk modell över Varsegos organisationsstruktur illustreras i figuren nedan.



Figur 7 Varsegos organisation (källa: egen sammanställning)

Vissa av de lokala grossisterna har samma ägare och ingår i samma bolag. Kontoren i Uppsala, Borlänge och Enköping ingår till exempel i bolaget Glassbolaget D&S AB (pers. med., Sjulander, 2015). Utöver de lokala grossisternas gemensamma ägande är även Hemglass ett dotterbolag till Varsego (pers. med., Sjöberg, 1, 2015).

4.3 Respondenternas svar

Nedan följer en beskrivning av respondenternas bakgrund och en sammanställning av de intervju svar som varit särskilt relevanta för studien.

4.3.1 Miljöchef Varsego

Johanna Sjöberg är utbildad ekolog och är sedan 2011 miljöchef på Varsego. Hon kom i kontakt med företaget under sin studietid, då hon sommarjobbade som telefonförsäljare på GB Grossisten i Göteborg. Sjöberg fortsatte sitt arbete efter avslutade studier och var bland annat miljöansvarig på kontoret under en tid. Som miljöchef sköter Sjöberg kontakten med de lokalt miljöansvariga och ansvarar för att miljöarbetet fortgår som det ska. Hon ägnar två dagar i veckan åt arbetet som miljöchef, resterande tid arbetar hon med andra åtaganden i företaget.

Sjöbergs miljöarbete består till stor del av administration. I arbetet ingår till exempel att utforma miljöutbildningar som de anställda ska genomgå, skriva mötesprotokoll med ledningsgruppen, förbereda halvårsträffar med miljöansvariga samt kontrollera att de lokala kontoren sköter sitt miljöarbete på ett lämpligt sätt. Alla miljöansvariga ska regelbundet skicka uppgifter om bland annat sin el- och dieselförbrukning till Sjöberg som en del i dokumentationen av hur de uppsatta miljömålen uppnås. Sjöberg berättar att alla nyanställda får en halv dags utbildning kring miljöarbetet. Utöver det går Sjöbergs arbete till stor del ut på att hålla kontinuerlig kontakt med de miljöansvariga och att stötta dem som behöver mer hjälp att strukturera upp sitt miljöarbete.

Två gånger om året anordnar Sjöberg ett möte med samtliga miljöansvariga inom Varsego. Mötena består av grupparbeten och diskussioner, varpå Sjöberg vidarebefodrar resultaten till ledningsgruppen för Varsego. Sjöberg träffar ledningsgruppen ett antal gånger per år. På dessa möten diskuteras resultatet från halvårsmötena och miljömål samt miljöpolicy revideras och fastställs.

Sjöberg upplever att kommunikationen fungerar bra. Hon tycker att det är smidigt med mailkontakt och halvårsträffar med de miljöansvariga. Hon menar att alla grossister har sitt eget organisations- och kommunikationsklimat där vissa har möten varje vecka och andra mer sällan. Det gör att hon ibland inte vet om hennes budskap når fram ordentligt till de olika kontoren. Sjöberg förklarar att den mesta av hennes kommunikation riktar sig till Varsegos VD och till de miljöansvariga på de olika enheterna. Kommunikationen sker primärt via massmail, ibland via telefon och SMS. Någon återkoppling på den kontinuerliga kommunikationen sker sällan och hon ofta får påminna och uppdatera de miljöansvariga så att de lämnar in det dataunderlag som hon kräver i tid.

Arbetsbelastningen kring miljöarbetet är något ojämn, berättar Sjöberg. Det mesta av miljöarbetet sker på hösten i samband med de externa revisionerna. Under vår och sommar

finns inte riktigt tid för miljöarbete utan all fokus ligger på att distribuera glass. Hon understryker att timing är en viktig aspekt när det gäller kommunikation. Att ta upp stora miljöfrågor under högsäsongen undviks på grund av den höga arbetsbelastningen. Sjöberg förklarar att hon försöker se till att alla direktiv inte kommer från henne, utan också från ägare och miljöansvariga. Hon uttrycker att hon vill undvika attityden *“på HK [huvudkontoret] vet man ju ingenting”* (pers. med., Sjöberg, 2015). En fördel som Sjöberg upplever i sin roll som miljöchef är att hon har arbetat som medarbetare inom organisationen. Hon har därför förståelse för operativa svårigheter och säsongens svängningar i arbetsbörda. Sjöberg har själv varit miljöansvarig och förklarar att hon förstår att de miljöansvariga har många prioriteringar som går före miljön. Hon kan därför anpassa sina krav till deras situation.

Sjöberg berättar att mindre konflikter uppstått i samband med vilka som väljs ut till extern miljörevision. Det har hon löst genom att vara fysiskt närvarande och fungera som ett stöd genom revisionen. Hon försöker aktivt förmedla att huvudkontoret och de lokala enheterna är *“ett team”* som ska hjälpas åt i miljöarbetet. Sjöberg berättar att det har varit behjälpligt för grossisterna att hon funnits tillgänglig på plats då mindre konflikter har uppstått. Hon upplever också att det gäller att hitta sätt som kan engagera grossisterna i miljöarbetet och uttrycker: *“Alla grossister är inte jätteintresserade helt enkelt. Kör man lastbil är det inte jätteintressant att prata miljö hela tiden. Därför får man jobba med detta och hitta saker som berör deras vardag.”* (pers. med., Sjöberg, 2015).

Den administrativa delen av MLS:et är något gammaldags, uttrycker Sjöberg. I dagsläget är företagets MLS inte digitaliserat, utan ryms i en *“grön pärm”* som finns på varje enhet där all miljörelaterad information går att hitta. Miljöledningsteamet har nu kommit fram till att vissa delar i gröna pärmen ska digitaliseras, medan andra bör förbli i pappersform för att viss information bör vara lättillgänglig för de anställda.

Sjöberg tycker att engagemanget hos de miljöansvariga är bättre idag än då hon började sin tjänst som miljöchef. Hon tror att det beror på att de miljöansvariga nu har kommit in i ansvarsrollen bättre, medan de i början främst upplevde arbetet som tidskrävande. Hon menar även att de lokala enheterna är engagerade i miljöarbetet delvis eftersom det investeras mycket pengar i ISO-certifieringen. Hon tror att det fungerar som en drivkraft för grossisterna att klara de externa revisionerna, för att ingen vill *“sabba för de andra”* (pers. med., Sjöberg, 2015). Sjöberg berättar att ISO-certifieringen av Varsego motiverades av att ägarna ville möta upp förväntade framtida krav på en certifiering från kunder och leverantörer. Sjöberg menar vidare att *“det ser bra ut”* (pers. med., 2015).

Sjöberg upplever att det är roligt att vara miljöchef på Varsego och drömmen vore att endast få syssla med miljöfrågor i framtiden. Hon tycker att det är roligt att hon och de miljöansvariga känner varandra väl. Sjöberg berättar att hon har engagerade kollegor i Sjulander och Wikström. De har bland annat hjälpt henne med att introducera en ny miljöansvarig i norrort som hon själv inte hann med.

4.3.2 Miljöansvarig Uppsala

Patrik Sjulander är miljöansvarig för Glassbolaget D&S AB i Uppsala, utöver sin tjänst på företaget som lageransvarig. Sjulander har jobbat på Glassbolaget i 18 år och har erfarenhet som chaufför, telefonist, samt från frys och lager.

Sjulander förklarar att hans syn på miljöarbetet handlar mycket om att "*se sig omkring*", att det ser bra ut på lager och att de siffror som ska rapporteras till miljöchefen blir inrapporterade. Den största påverkan som Sjulander upplever sig ha är att han har åsikter kring hur chaufförerna ska optimera sina rutter och att han sätter sig ned en stund med nyanställda och går igenom Varsegos miljötänk. Dessutom tas det alltid upp en punkt om miljö på de regelbundna veckomötena med de anställda.

Sjulander menar att det går att göra mer för att förbättra miljöarbetet, men att mycket av den operativa förändringen främst kan ske hos chaufförerna. Han berättar att alla chaufförer har gått utbildning i eco-driving, men att det är svårt att kontrollera om det faktiskt tillämpas vid körning. Sjulander tror att en lösning är att ta fram rådata om dieselförbrukningen. För att kunna få en bättre återkoppling på området måste dieselförbrukningen kunna mätas i varje lastbil.

Det är bra med en övergripande miljöchef, poängterar Sjulander. Han tror inte att Varsego skulle klara av att få sitt ISO-certifikat utan en centralt ansvarig. Han tycker att halvårsmötena med de miljöansvariga fungerar bra och en stor orsak till det är miljöchefens engagemang.

En del av det administrativa arbetet går ut på att genomföra internrevision två gånger per år. Sjulander berättar att två till tre personer i personalstyrkan intervjuas under internrevisionen. Han upplever att internrevisionen är ett bra verktyg för att fånga upp om någon missköter sitt miljöarbete inom organisationen.

När Sjulander har gjort en internrevision ser han ett klart samband mellan hur bra revisionen går och hur engagerad ägaren är i miljöfrågor. Han beskriver att det är bra att kunna få direktiv uppifrån från miljöchefen för att de som är mindre engagerade ska "*rätta in sig i ledet*" (pers. med., Sjulander, 2015). Ett problem som Sjulander poängterar är att internrevisionen tenderar att göra de anställda nervösa och undvikande. Han tycker inte att det är svårt att hålla i internrevisionerna, men säger att den personal som blir utsatt för revision blir nervösa, "*När man börja prata om miljörevision här så rymmer alla härifrån.*" (pers. med., Sjulander, 2015). Han tycker dock i övrigt att engagemanget kring miljöarbetet har blivit bättre bland de anställda över åren, även om det varken förekommer "*hyllningar eller protester*" (pers. med., 2015). Sjulander tycker att det finns ett genuint engagemang för miljön hos ägarna, vilket bland annat har visat sig i investeringar i en miljöklassad bilpark.

Sjulander anser att hans arbetsplats är öppen med "högt i tak" och han trivs bra. Han berättar att de anställda på kontoret i Uppsala ibland träffas utanför arbetsplatsen för grillkvällar och dylikt.

4.3.3 Miljöansvarig Borlänge

Björn Wikström är miljöansvarig på GB Glassbolaget D&S AB i Borlänge, utöver sin tjänst på företaget som platschef sedan fem år tillbaka. Wikström har arbetat på företaget i ungefär 25 år, och har tidigare erfarenhet som chaufför och lageransvarig.

Wikström sköter främst kommunikationen kring miljöledningsarbetet genom Sjöberg. Han för fram hennes synpunkter till medarbetarna, vilket främst sker under de regelbundna veckomötena som tillämpas på arbetsplatsen. Wikström tycker att kommunikationen med Sjöberg fungerar bra och att det räcker med två träffar per år med de miljöansvariga.

Wikström berättar att han inte ägnar allt för mycket tid åt miljöarbetet, men hinner med det han ska göra. Han önskar dock att han hade mer tid till miljöarbete för att fokusera på att göra det mer intressant för de anställda. Han ser en utmaning i att få med alla i organisationen i miljötänket och brukar till exempel försöka diskutera världshändelser kopplade till miljö med sina medarbetare för att skapa en dialog om miljö på arbetsplatsen. Wikström berättar att den tidigare ägaren i Borlänge gjorde mycket för miljöarbetet i företaget och att hans engagemang smittade av sig på de anställda.

Wikström menar det är viktigt att miljöarbetet blir roligt då det underlättar för de anställda att ta till sig information. Han berättar att kontoret ibland har tävlingar om miljökunskap och ISO 14001 med pris till vinnaren, *“Alla vill ju ha en trisslott”* (pers. med., Wikström, 2015). Han tycker att det är viktigt att berömma de medarbetare som är duktiga med miljöarbetet, medan han får tjata lite på de som inte sköter sig. Han nämner också två externa föreläsare som Varsego anlätade då företaget skulle certifieras enligt ISO 14001 och berättar om deras fantastiska förmåga att berätta om miljöproblem på ett roligt sätt. Wikström tror att det är viktigt att skapa förståelse för hur miljöförstörelse kan drabba oss alla personligen för att vi ska bry oss om dessa frågor. Han upplever att attityden kring sortering och miljöarbete håller på att förändras generellt i samhället: *“Folk gör det snart utan att tänka på det.”* (pers. med., Wikström, 2015). Utöver det menar Wikström att repetition är viktigt för att personalen inte ska glömma den kunskap om miljöarbete som de har erhållit under sina miljöutbildningar. Ett problem som Wikström poängterar är att internrevisionen tenderar att göra de anställda nervösa och undvikande.

Wikström menar också att en svårighet med att organisera miljöarbetet är att de inte får kosta för mycket. Han upplever att det hela tiden är en balansgång att få affärerna att gå ihop samtidigt som miljöarbetet måste prioriteras. Wikström poängterar även att affärsnyttan kring ISO-certifieringen av Varsego inte går att bortse från, *“Ett företag idag överlever egentligen inte om ingen tittar på det här [miljöarbetet] för tillslut vill ingen jobba med en.”* (pers. med., 2015).

4.3.4 Medarbetare Borlänge

Andersson och Skoglund är medarbetare på Glassbolaget D&S AB i Borlänge och har ansvar för fordon och frysboxar respektive lager. Andersson har varit anställd inom företaget sedan slutet av 90-talet, då han först sommarjobbade för att sedan bli fast anställd 2007. Några närmare uppgifter om Skoglunds bakgrund har författarna inte fått ta del av¹.

Andersson uttrycker att han tycker att miljöutbildningarna är ganska tråkiga, men att själva miljöarbetet är givande. Han upplever att det är bättre att ge konkreta instruktioner till hur de ska jobba för att spara på miljön, istället för att ha miljöutbildningar.

Andersson berättar hur det kan låta när han påminner anställda om att sortera rätt: *“Det är ingen som blir elak här, vi skojar och har det så bra ändå, det är ju inte så farligt. Ibland brukar jag plocka ur och lägga en stor hög [felsorterat skräp] på skrivbordet. Då får de ju skylla sig själva, men så kommer de ihåg det till nästa gång”* (pers. med., Andersson, 2015). Andersson tycker att det har skett en attitydförändring på arbetsplatsen och i samhället i stort angående miljöarbete: *“Inte var det så noga förr i tiden.”* (pers. med., 2015).

¹ Skoglund tillkom spontant under intervjun, se avsnitt 2.2.2 för ytterligare information,

Både Andersson och Skoglund har blivit intervjuade några gånger under internrevision. Ingen av dem upplever att det är problematiskt att bli intervjuad. De säger att ingen på arbetsplatsen blir nervös inför internrevisionen.

4.3.5 Miljöansvarig Södertälje

Anders Braun arbetar som platschef inom företaget GB-grossisten i Sörmland AB, vilket är uppdelat på två kontor, ett i Södertälje och ett i Flen. Braun är platschef över båda dessa enheter och är även övergripande miljöansvarig. Braun har jobbat hos GB-grossisten i Sörmland i cirka 15 år och började som chaufför för att successivt få mer ansvar inom företaget.

Braun anser att den viktigaste biten för honom i miljöarbetet är att se till att sorteringen fungerar bra, men också att chaufförerna optimerar sina rutter. Han passar på att påminna om detta under veckomötena som tillämpas på arbetsplatsen, där en punkt om miljö alltid tas upp. Braun upplever dock att miljöarbetet tenderar att skjutas åt sidan under högsäsongen och att det mesta av det administrativa miljöarbetet sker under höst och vinter. Dock anser han att miljöarbetet på kontoret fungerar bra och att alla anställda är väl införstådda i vad som behöver göras. Han upplever att VD:n i företaget har varit en stor drivkraft inom miljöarbetet, eftersom han gjort många miljöanpassade investeringar, till exempel i bilparken.

Braun poängterar att internrevisionen tenderar att göra de anställda något nervösa. Han uttrycker att det är viktigt att inte *“gå runt med en pekpinne”* (pers. med., Braun, 2015) bland sina kollegor under internrevision, utan att förmedla att alla enheter utgör en del av teamet Varsego. Braun säger att han inte har gjort något särskilt för att motivera medarbetarna till miljöarbete utöver de vanliga rutinerna. Däremot tror Braun att en motiverande faktor för chaufförerna att köra miljövänligt är att de är anställda på beting, alltså får betalt per levererat kolli utöver sin grundlön.

Braun anser att kommunikationen med Sjöberg fungerar bra och att två möten per år räcker med de miljöansvariga. *“Det ska ligga ligga på en lagom nivå”* (pers. med., Braun, 2015) kommenterar han.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras de empiriska fynden utifrån de fyra framgångsfaktorer som identifierats i syntesen av teorin. Slutligen förs en avslutande diskussion kring studiens datakvalitet och hur den kan ha påverkat studiens resultat, samt vad studien kan bidra med i en akademisk och praktisk kontext. För att illustrera studiens bidrag presenteras en modell över relationen mellan intern miljökommunikation och de fyra framgångsfaktorerna i avsnitt 5.5.2.

5.1 Administration och organisation

Enligt Balzarova och Castka (2008) har miljöledningsteamet en nyckelroll i upprätthållandet av rutiner och struktur för miljöarbetet. Teamet måste ha kunskap kring administrativt arbete och vara effektiva i hur de kommunicerar internt kring rutiner och krav, annars kan störningar i kommunikationsprocessen uppstå (White et al., 2010). Undermålig intern kommunikation skapar i sin tur problem i upprätthållandet av operativa rutiner i arbetet (*ibid.*).

Sjöbergs viktiga roll för administrationen av Varsegos MLS syns tydligt i empirin. Hon sköter och samordnar kommunikationen och ger direktiv till de olika miljöansvariga runt om i landet. Samtliga miljöansvariga som har intervjuats uttrycker att kommunikation med Sjöberg fungerar bra. Sjulander poängterar dessutom att det är bra med en övergripande miljöchef, då han tror att Varsego inte skulle klara av att få sitt ISO-certifikat utan en centralt ansvarig. Wikström berättar att han främst sköter kommunikationen kring miljöledningsarbetet genom Sjöberg och att han för fram hennes synpunkter till medarbetarna. Den centrala roll som samtliga respondenter framhåller att Sjöberg har i administrationen och organisationen av bolagets MLS stödjer Balzarovas och Castkas (2008) argument för miljöledningsteamets betydelse för upprätthållandet av ett MLS. Vidare kan Sjöbergs centrala roll som miljöchef översättas till den strategiska ledare som beskrivs av Welch och Jackson (2007), vars envägskommunikation till underordnande måste fungera effektivt för att ledningens och organisationens budskap ska tas emot på önskvärt sätt. Då alla miljöansvariga tycker att de får den information som de behöver för att kunna uppfylla sitt ansvar, tyder det på att Sjöberg uppfyller sin roll som den strategiska ledaren i Varsego.

Däremot beskriver Sjöberg att hon sällan får återkoppling på den information hon skickar ut via massmail och får ibland uppdatera de miljöansvariga om de inte lämnat in önskad information i tid. Dock upplever hon inte att bristen på återkoppling i administrationen är ett problem, trots att till exempel Welch och Jackson (2007) menar att behovet av återkoppling till ledningen är viktigt för att de anställda ska känna sig engagerade i organisationens mål. Skillnaden mellan den empiriska uppfattningen och litteraturen kan bero på att Varsego har funnit en struktur för återkoppling som engagerar de miljöansvariga, som sker på halvårsbasis och inte kontinuerligt i det dagliga arbetet. Halvårsmötena fungerar som en direkt, formell kommunikationsform där återkoppling är en viktig del av samtalet. Således verkar återkopplingen fortfarande väga lika tungt i Varsego som i Welch och Jacksons (2007) modell, men inte på ett lika kontinuerligt sätt som förväntat.

White et al. (2010) poängterar att en fungerande intern kommunikation är avgörande för att rutiner och strukturer ska fungera, något som återfinns i det empiriska underlaget. Emprin visar också på att rutiner och struktur i sin tur är viktiga hjälpmedel för att den interna

miljökommunikationen ska fungera. Alla miljöansvariga som har intervjuats tillämpar regelbundna personalmöten, där aktuella frågor diskuteras och en miljöpunkt alltid tas upp. Samtliga tycker att det räcker bra med två träffar per år med alla miljöansvariga. Över lag tycker samtliga respondenter att miljöarbetet fungerar bra inom företaget och ger samma bild av hur administrationen av systemet fungerar. Samtliga miljöansvariga är insatta i administrationen av företagets MLS, vilket tyder på att det är ett väletablerat och fungerande system i organisationen.

5.2 Ledning

I litteraturstudien identifierades ledningens betydelse för såväl intern kommunikation som miljöledningen som en viktig faktor. Till exempel belystes ledningens förmåga att översätta standardens krav till konkreta aktiviteter som en viktig del i Balzarovas och Castkas (2008) studie. Sjulander förklarar att hans syn på miljöarbetet handlar mycket om att "*se sig omkring*", att det ser bra ut på lager och att de siffror som ska rapporteras till miljöchefen bli inrapporterade (pers. med., 2015). Braun anser att den viktigaste biten för honom i miljöarbetet är att se till att sorteringen fungerar bra, men också att chaufförerna optimerar sina rutter. Den största påverkan som Sjulander upplever sig ha är att kunna framföra sina åsikter kring hur chaufförerna ska optimera sina rutter samt att sätta sig ned en stund med nyanställda och gå igenom Varsegos miljötank. Resonemangen visar på de miljöansvarigas förmåga att omvandla standardens krav till konkreta aktiviteter i organisationen.

Likaså är ledningens engagemang och förståelse för införandet av ett MLS avgörande, enligt Zutschi och Sohal (2004b). Argumentet korrelerar med Sjulanders observation om att det vid en internrevision syns ett klart samband mellan hur bra revisionen går och hur engagerad ägaren är i miljöfrågor (pers. med., 2015). Dessutom pekar Sjulander ut Sjöbergs engagemang som en viktig faktor i att miljöledningen fungerar så pass bra som den gör inom Varsego.

Zutschi och Sohal (2004b) argumenterar för vikten av att högsta ledningen utser en förkämpe för miljöarbetet i organisationen som förses med nödvändiga resurser. Beslutet att en miljöansvarig på varje lokal enhet kan tydligt kopplas till Zutschi och Sohals (2004b) argument. Det kan även tolkas som att Sjöberg är denna förkämpe, som sedan delegerar ut ansvaret för miljöarbetet genom att involvera organisationens miljöansvariga. I Varsego finns således förkämpan både centralt och lokalt, vilket förefaller fungera bra i detta sammanhang.

En annan viktig aspekt ur ledarskapsperspektivet är de mindre konflikter som Sjöberg berättat om i samband med vilka enheter som väljs ut till extern miljörevision. Konflikterna har hon löst genom att vara fysiskt närvarande och fungera som ett stöd genom revisionen. Hon beskriver att hon aktivt försöker förmedla att huvudkontoret och de lokala enheterna är "*ett team*" (pers. med., Sjöberg, 2015) som ska hjälpas åt i miljöarbetet. Braun uttrycker en liknande åsikt då han säger att det är viktigt att inte "*gå runt med en pekpinne*" (pers. med., Braun, 2015) bland sina kollegor under internrevisionen, utan att förmedla att alla enheter utgör en del av teamet Varsego. Detta visar på att högsta ledningen strävar efter att involvera anställda på alla nivåer genom att kommunicera vikten av allas engagemang i organisationen för att miljöprestationer ska uppnås, som Govindarajulu och Daily också påpekar (2004).

White et al. (2010) visar på ledningens betydelse i spridning av information och förståelse för hur den tas emot internt av medarbetarna. I empirin ser vi klara tecken på detta då Sjöberg förklarar att hon försöker se till att alla direktiv inte kommer från henne, utan också via ägare

och miljöansvariga (pers. med., 2015). Ytterligare en fördel som upplevs av Sjöberg, i sin roll som miljöchef, är att hon har varit både medarbetare och miljöansvarig i organisationen och har en god förståelse för de anställdas arbetssituation. Det tyder på att Sjöberg har insikt i hur och när information ska förmedlas i organisationen och hur denna kan tänkas tas emot av de anställda. Till exempel understryker Sjöberg att timing är viktig i hennes kommunikation (pers. med., 2015) och inser att det är olägligt att ta upp stora miljöfrågor under högsäsongen.

5.3 Motivation

Hillary (2003) menar att införandet av ett MLS kan öka motivationen i en organisation, medan Govindarajulu och Daily (2004) poängterar att motivation är nödvändigt för att bra miljöprestationer ska uppnås. Motivation beskrivs som en kombination av ledningens engagemang, befogenhet och involvering av anställda, återkoppling och utvärdering samt belöningar (*ibid.*).

Sjöberg uttrycker att hon tycker att det roligt att vara miljöchef på Varsego, likaså uttrycker samtliga miljöansvariga en tillfredsställelse med sitt ansvar (pers. med., Sjöberg, Sjulander, Wikström, Braun, 2015). Vidare förmedlar Sjulander, Wikström och Braun att det finns ett genuint engagemang för miljön hos sina respektive ägare, vilket har visat sig i olika typer av miljöförbättrande investeringar på arbetsplatsen (pers. med., Sjulander, Wikström, Braun, 2015). Tvåvägsförhållandet mellan miljöledning och motivation hos ledningen finns således tydligt närvarande i empirin. Både miljöchef och miljöansvariga tycker att arbetet med MLS är roligt, vilket motiverar dem att göra ett bra jobb, liksom att stödet från ägarna i miljöarbetet är en motiverande faktor.

Sjöberg uttrycker att det gäller att hitta sätt som kan engagera grossisterna i miljöarbetet, vilket går i linje med Govindarajulu och Dailys (2004) synpunkt att involvering av anställda är en viktig motivationsfaktor. Hon menar att det är viktigt att hitta ett sätt som berör deras dagliga arbete. Hennes insikt belyser hur viktigt det är att budskapet kring miljöarbetet förs fram på ett sätt som berör mottagaren, vilket understryks av Jacobsen och Thorsvik (2008). Problematiken att lyckas med detta återges då Andersson uttrycker att han tycker att miljöutbildningarna är tråkiga och efterfrågar istället konkreta instruktioner för hur han ska utforma sitt miljöarbete. Då Sjöberg belyser samma problematik ovan tyder det på att Varsegos ledning är medveten om att det är svårt att motivera de anställda till miljöarbete, vilket även Wikström poängterar. Detta tyder på att Varsego kan fortsätta att utveckla sättet de utbildar sin personal inom miljöarbete för att göra det mer intressant.

Befogenhet och involvering av anställda ses av Govindarajulu och Daily (2004) som en annan viktig faktor för motivation i utförandet av MLS. Inom detta område ter sig Varsego ha lyckats väl, vilket till exempel märks när Sjöberg uttrycker att hon har engagerade kollegor i Sjulander och Wikström. På liknande sätt beskrivs Andersson av Wikström som "*en riktig eldsjäl*" (pers. med., Wikström, 2015) när det kommer till miljöarbete, varpå Andersson kan ses som en slags informell ledare för miljöarbetet på kontoret i Borlänge. En överlappning mellan faktorerna ledning och motivation ses här i form av Andersson som en förkämpe för miljöfrågor. Anderssons motivation kring miljöarbetet på arbetsplatsen kan förklaras av att Wikström uppmuntrar hans engagemang för miljön, vilket stärker Anderssons befogenhet att aktivt uppmuntra övriga anställda att tänka på miljöarbetet.

Saks et al. (2006) understryker att en god intern kommunikation är direkt kopplat till motivationsgraden hos de anställda i en organisation. Wikström förmedlar en liknande insikt då han återkommer till att arbetet med företagets MLS måste vara roligt för att budskapet ska nå fram till de anställda och motivera dem. Bland annat uttrycker han sin entusiasm kring den förmåga som de externa miljökonsulterna hade att berätta om miljöproblem på ett roligt sätt. Govindarajulu och Daily (2004) menar vidare att belöningar är ett sätt att motivera och kommunicera vikten av ett bra MLS. Wikströms beteende går hand i hand med detta då han ibland anordnar tävlingar om miljökunskap med priser till vinnaren. Dessutom poängterar han vikten av att kontinuerligt berömma de medarbetare som är duktiga i miljöarbetet (pers. med., Wikström, 2015) vilket visar på en förståelse för belöningar som en motivationsfaktor. Wikström är dock den enda av de miljöansvariga som uttrycker användningen av belöningar i sitt sätt att motivera de anställda, vilket tyder på att angreppssättet för miljöarbetet inom Varsego varierar mellan de olika enheterna.

Bakka et al. (2006) har identifierat återkoppling på utfört arbete som en viktig del i att motivera anställda för att de ska känna sig involverade. Också här är Wikströms strävan att ge beröm ett tecken på att återkoppling används som ett instrument för motivation. Sjulander pekar i sin tur på svårigheterna kring att kunna ge en återkoppling som faktiskt motiverar anställda att förändra sitt beteende. Han menar att det skulle krävas konkret data för att kunna följa upp om chaufförerna faktiskt kör enligt eco-driving som de utbildats inom. Behovet av återkoppling som ett led i ökad motivation ter sig därför vara något som Varsego, åtminstone inom vissa enheter, skulle kunna utveckla.

Sjöberg tror att en drivkraft för grossisterna att klara de externa revisionerna är att de inte vill "*sabba för de andra*" (pers. med., 2015). Då alla grossister måste uppfylla kraven enligt standarden för ISO 14001, uppstår ett slags beroendeförhållande mellan alla grossister. Fenomenet kontrasterar Govindarajulu och Dailys (2004) tes om belöningar som en motivationsfaktor. I det här fallet kommer motivationen snarare från viljan att undvika ett straff, alltså att vara anledningen till ett uteblivet certifikat, snarare än att uppnå en belöning. Ett liknande mönster uttrycks av Braun, som tror att chaufförerna motiveras att köra effektivt och således miljövänligt på grund av att de får betalt per levererat kolli utöver sin grundlön. Graden av motivation att leverera fler kollin per rutt beror på hur pass tillfredsställd chauffören är med sin grundlön. Om chauffören är missnöjd med sin grundlön blir motivationsfaktorn snarare att undvika utebliven belöning än att uppnå den, vilket kan skapa en negativ attityd kring ruttplaneringen.

5.4 Organisationskultur

Den rådande organisationskulturen är en viktig faktor för en framgångsrik intern miljökommunikation, vilket belyses av Balzarova och Castka (2008). En gemensam organisationsidentitet underlättar intern kommunikation eftersom färre kommunikationsstörningar då uppstår (Mishra et al., 2014). Vidare menar Hatch och Schultz (2008) att externa intressenters uppfattning om en organisation påverkar dess anställda till att själva anamma samma bild, vilket i sin tur influerar organisationskulturen.

Hatch och Schultz (2008) driver tesen att den externa kontexten som en organisation befinner sig i styr dess image, vilket i sin tur påverkar till vilken grad medarbetarna i organisationen kommer att identifiera sig med den. Samtliga respondenter upplever att engagemanget kring miljöarbetet på de lokala enheterna har blivit bättre, om än inte av första prioritet, sedan den

initiala implementeringen av ISO 14001. Det tyder på att miljöarbetet har accepterats som en del av organisationsidentiteten. Flera av respondenterna vittnar om en upplevd attitydförändring i samhället kring miljöfrågor, vilket bland annat Wikström uttrycker angående sopsortering: *“Folk gör det snart utan att tänka på det.”* (pers. med., 2015). Wikström menar också att Borlängekontorets förre ägare hade ett stort miljöengagemang, vilket han tror smittade av sig på arbetsplatsen. Vidare uttrycker Sjöberg, liksom alla miljöansvariga, att affärsnyttan med en ISO 14001-certifiering är välförankrat hos Varsegos ägare. Det visar sig till exempel i de investeringar i bilparkerna och belysningsystemen som gjorts. Insikten att en certifiering ser bra ut och underlättar för framtida affärer är i allra högsta grad levande i organisationen, vilket bekräftar tanken hos Hatch och Schultz (2008) om att den externa kontexten kan medverka till en gemensam organisationsidentitet.

Mishra et al. (2014) menar att en gemensam organisationsidentitet minskar risken för kommunikationsstörningar, vilket underlättar den interna kommunikationen. Samtliga respondenter säger att de trivs på sina arbetsplatser och vittnar om ett öppet samtalsklimat med högt i tak, både på de lokala enheterna och under halvårsträffarna med de miljöansvariga (pers. med., Sjöberg, Sjulander, Wikström, Andersson, Skoglund, Braun, 2015). Likaså uppger samtliga respondenter att den interna kommunikationen i Varsego fungerar bra, både kring miljöarbetet men också i övrigt. Samtalet med Andersson visar till exempel att den interna kommunikationen kring miljöarbetet kan vara tämligen informell och skojfrisk på Borlängekontoret, när han berättar att den som sorterar fel kan få innehållet placerat på skrivbordet (pers. med., 2015). Sjulander berättar att de anställda på Uppsalakontoret ibland träffas utanför arbetsplatsen på spontana grillkvällar (pers. med., 2015), vilket är ett sätt att skapa en gemensam identitet som kan bidra till uppfattningen om det goda kommunikationsklimatet. Halvårsträffarna med de miljöansvariga kan tolkas som ett sätt att öka teamkänslan bland de 28 grossisterna i landet. Att arbeta mot ett gemensamt miljömål kan förstärka känslan av en gemensam organisationsidentitet och därmed vara en förklaring till att den interna kommunikationen uppfattas som god i enlighet med Mishra et al. (2014).

En viss diskrepans uppstår då internrevisionen diskuteras under intervjuerna. De miljöansvariga upplever att de anställda blir nervösa då internrevisionen nalkas. Andersson och Skoglund säger tvärtom att internrevisionen inte är problematisk och att ingen på arbetsplatsen i Borlänge blir nervös inför den. Skillnaden i uppfattning kan ses som ett tecken på att Andersson och Skoglund har tagit till sig samma uppfattning som ledningen om att alla i Varsego jobbar som ett team kring miljöarbetet. Andersson och Skoglund förefaller dela samma organisationsidentitet som ledningen. Dock visar de miljöansvarigas beskrivning om problemen kring internrevisionerna att andra anställda inom organisationen inte har anammat organisationsidentiteten till lika stor del som Andersson och Skoglund.

Feldman och Pentland (2003) beskriver att vana kan vara ett sätt att sakteligen förstå och acceptera en ny rutin i arbetet. Både Sjulander och Wikström uttrycker att repetition i form av utbildning är nödvändigt för att de anställda, men också de miljöansvariga, inte ska glömma bort innebörden av miljöarbetet. Dessutom poängterar Sjulander att den återkommande internrevisionen är ett bra verktyg för att fånga upp om någon missköter sitt miljöarbete inom organisationen. Engagemanget kring miljöarbetet vittnas alltså ha förbättrats, vilket tyder på att de anställda har vant sig vid de nya rutinerna som ISO 14001-certifikatet innebär. Tolkningen kan göras att certifikatet har blivit en del av det dagliga arbetet och därmed en accepterad, dock inte alltid prioriterad, del av organisationens identitet.

5.5 Avslutande diskussion

I detta avsnitt förs inledningsvis en kritisk diskussion över studiens datakvalitet. Avslutningsvis diskuteras hur studien kan bidra till att öka förståelsen för hur organisationer kan förbättra sitt miljöarbete, både ur ett akademiskt och praktiskt perspektiv.

5.5.1 Kritisk diskussion om studiens datakvalitet

Studiens empiri visar över lag på en mycket positiv bild av ett välfungerande MLS och hur den interna kommunikationen sker. Även om vissa respondenter tar upp problematik som främst rör att det är svårt att veta hur anställda ska motiveras till ett mer engagerat miljöarbete har det övergripande intrycket varit positivt. Det är viktigt att vi som författare ställer oss kritiska till denna entydiga bild. Författarna är medvetna om att det som studerats endast är en del av hela organisationen, vilket även har belysts i avgränsningar och metod. Miljöchefen belyser till exempel att hon måste påminna vissa miljöansvariga på andra enheter om att skicka in de uppgifter hon efterfrågar. Däremot har de miljöansvariga som intervjuats beskrivit att de upplever att deras miljöarbete fungerar smidigt och Sjöberg har även uttryckligen beskrivit Wikström och Sjulander som särskilt engagerade kollegor. Denna diskrepans skulle kunna utredas vidare genom att till exempel intervjuar ett större antal miljöansvariga för att få en mer heltäckande bild av Varsegos miljöarbete. Däremot kan slutsatser dras utifrån att kommunikationen mellan de enheter som studerats verkar fungera på ett tillfredsställande sätt. Dock reserverar sig författarna emot att detta skulle gälla för hela organisationen då urvalet av respondenter har varit målstyrt.

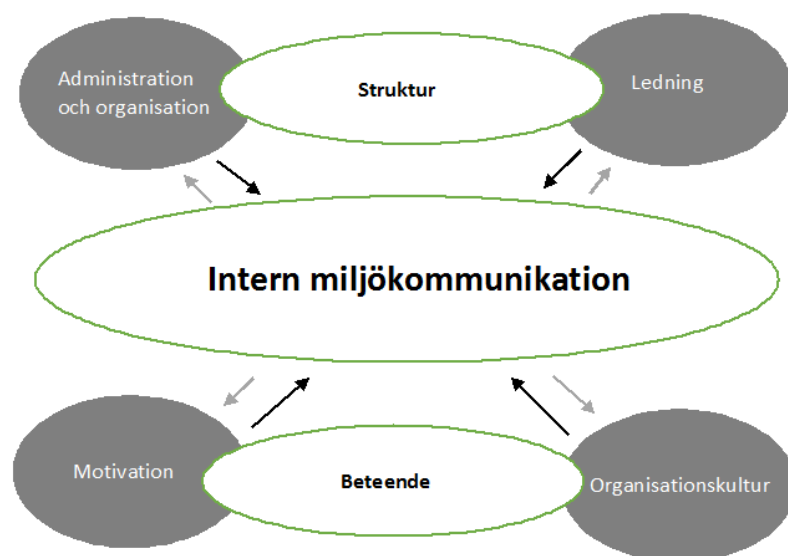
Vi kan även se att respondenterna har olika hierarkiska positioner i företaget. Två av de intervjuade miljöansvariga har till exempel varit platschefer, medan en har varit medarbetare. Deras olika roller kan bidra till att respondenterna kan ha något olika perspektiv på företaget. Det kan tolkas som positivt då en tydligare bild av uppfattningen inom organisationen kan ges genom att få data från personer med olika befattningar. Däremot blir datan också något mer komplicerad att tolka, då de olika respondenterna har olika grad av beroendeställning gentemot företaget. Det skulle kunna leda till att vissa personliga åsikter kring missförhållanden inte tas upp på grund av personens beroendeställning gentemot till exempel ägare eller platschef. Dessutom har valet av respondenter influerats av miljöchefens rekommendation till författarna. De miljöansvariga har alla vittnat om en god relation till miljöchefen, vilket kan vara en förklaring till den samstämmigt positiva inställningen till Varsegos miljöarbete.

Slutligen måste den varierande kontexten för de olika enheterna inom Varsego nämnas. Författarna har i studien valt att betrakta enheterna som till viss del representativa för hela verksamheten, när kontexten i själva verket ser olika ut för respektive enhet. Enheternas storlek, ägarstruktur och geografiska placering är alla exempel på kontext inom vilka enheterna skiljer sig åt. Enheten i Uppsala är exempelvis mindre än den i Borlänge, vilket kan antas underlätta den interna kommunikationen på Uppsalakontoret. Däremot tillhör enheterna i Uppsala och Borlänge samma ägare vilket möjliggör ett nära samarbete dem emellan. Södertäljeenheten ingår istället i ett annat bolag tillsammans med enheten i Flen. Därutöver är enheterna belägna på olika platser i landet vilket självklart bestämmer den yttre kontexten de påverkas av, till exempel i form av vilka slags kunder de har. De olika enheterna arbetar således utifrån olika kontexter och har därför skilda förutsättningar för ett fungerande kommunikationsklimat. En mer djupgående jämförelse av skillnaderna i kontext mellan de

olika enheterna och hur detta påverkar kommunikation hade varit önskvärd men bedömdes falla utanför ramen för studiens omfattning.

5.5.2 Studiens bidrag

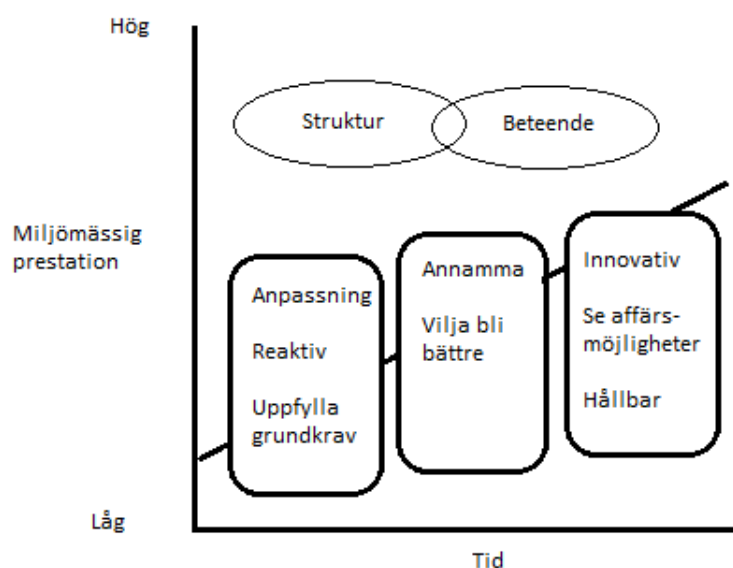
Med underlag av analysen har en modell tagits fram som illustrerar sambandet mellan de fyra identifierade framgångsfaktorerna och intern miljökommunikation, vilket visas i figur 8. Faktorerna administration och organisation samt ledning är kopplade till struktur, medan motivation och organisationskultur istället är kopplade till beteende. Ett beroendeförhållande mellan intern miljökommunikation och framgångsfaktorerna har även urskilts i litteraturgenomgången. Framgångsfaktorerna möjliggör en fungerande intern miljökommunikation lika mycket som att den interna miljökommunikationen är en förutsättning för att framgångsfaktorerna ska kunna realiseras.



Figur 8 Framgångrik intern miljökommunikation. Fyra faktorer som i studien identifierats som nyckelfaktorer för en fungerande intern miljökommunikation.. Dessa faktorer återkopplar även till organisationens färdigheter (källa: egen sammanställning)

Figur 8 illustrerar att både struktur och beteende är viktiga faktorer som bidrar till en framgångsrik intern miljökommunikation. Det kan sättas i relation till att miljöprestationer har förbättras över tiden, vilket beskrivs av Post och Altman (1994) i figur 1². I figur 9 nedan har denna modell utvecklats för att koppla samman strukturella och beteendemässiga färdigheter till miljömässiga prestationer. Att uppfylla grundläggande krav i miljöarbetet kräver struktur, men om organisationer ska kunna se affärsmöjligheterna, vara innovativa och genuint sträva efter hållbarhet krävs beteendemässiga förändringar i organisationen. Detta sker genom att MLSet förankras i organisationen genom motivation och en organisationskultur som understödjer miljöarbetet.

² Sida 2 i rapporten



Figur 9 Miljömässig prestation, struktur och beteende Överliggande krav för att organisationer ska kunna uppnå högre miljöprestationer över tid. Grundläggande krävs struktur men för vidare prestationer krävs en beteendeförändring i organisationen (källa: egen sammanställning och bearbetning efter Post & Altman, 1994)

Genom att intern miljökommunikation underlättas med hjälp av de framgångsfaktorer som identifierats, kan organisationer uppnå högre miljöprestationer. Sambandet visar på studiens bidrag till en större förståelse, både akademiskt men också praktiskt, för hur organisationer kan förbättra sitt miljöarbete. Ur ett akademiskt perspektiv bidrar studien till en ökad förståelse för förhållandet mellan intern miljökommunikation och förbättrade miljöprestationer. Ur ett praktiskt perspektiv bidrar studien med ett verktyg som organisationer kan använda för att förbättra sin interna miljökommunikation genom att utvärdera sin tillämpning av de fyra framgångsfaktorer som har identifierats. Studiens akademiska och praktiska bidrag påvisas genom att belysa hur den interna miljökommunikationen är en viktig beståndsdel för att organisationer framgångsrikt ska kunna förvalta sitt MLS och således förbättra sitt miljöarbete.

6 Slutsatser

Nedan beskrivs slutsatserna av studien, som relaterar till studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Studiens syfte var att undersöka och identifiera viktiga faktorer som påverkar intern kommunikation inom en organisations miljöarbete genom att svara på tre forskningsfrågor. En punktvis genomgång av forskningsfrågorna följer nedan.

- **Hur organiseras den interna miljökommunikationen i en ISO 14001-certifierad verksamhet som är uppdelad på mindre, lokala enheter?**

I likhet med litteraturgenomgången har miljöledningsteamet en central roll i att organisera den interna miljökommunikationen i Varsego. En särskilt central figur är miljöchefen som är en del av högsta ledningen för verksamheten. Genom att denna tar fram underlag och direktiv kan sedan budskapet om miljöarbetet spridas ut i organisationen genom att varje lokal enhet har en officiellt miljöansvarig. Den formella kommunikationen sköts till största del genom envägskommunikation via massmail från miljöchefen. En annan viktig del i organiseringen av miljökommunikationen är de lokalt miljöansvariga som för en kontinuerlig dialog med dels miljöchef och dels de övriga miljöansvariga genom halvårsmötena. Miljöchefen och de miljöansvariga på varje enhet fungerar som förkämpar för miljöarbetet inom Varsego, vilket framhävs som en framgångsfaktor i litteraturen (Zutschi och Sohal, 2004b). Dessutom spelar internrevisionerna en viktig roll i den interna kommunikationen kring miljöarbetet. Kontinuerlig revision fungerar som en påminnelse för de anställda och miljöansvariga, då den kommunicerar vikten och innebörden av miljöarbetet för dem.

- **Hur hanteras eventuella kommunikationshinder av miljöansvariga inom en organisation?**

Över lag har det empiriska resultatet visat på få kommunikationshinder. Samtliga miljöansvariga har upplevt att kommunikationen fungerar på ett tillfredsställande sätt. Kommunikationshinder hanteras på ett proaktivt sätt i Varsego genom att ha en engagerad ledning som kan befästa miljötänket i organisationkulturen och arbeta med ständiga förbättringar i verksamheten. Att dessutom vara medveten om till vem budskapet ska riktas och anpassa kommunikationen därefter har identifierats som ett sätt att hantera kommunikationshinder, vilket återfinns i litteraturen om kommunikationsstörningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Empirin har även visat att vid till exempel konflikter så har fysisk närvaro och tätare kontakt varit en viktig faktor för att lösa konflikten.

I Varsego finns en önskan om större möjlighet till återkoppling på miljöprestationer för att kunna kommunicera till medarbetarna vad som behöver förbättras angående miljöarbetet. En möjlig lösning är att till större del möjliggöra återkoppling på individnivå i organisationen, genom att utvärdera varje individs miljöprestation i det dagliga arbetet. Idag skickas data om energiförbrukning till miljöchefen som utvärderar miljöprestationerna, vilket ger en generell bild av arbetsplatsens, snarare än individens, miljöprestation. Ett effektivt medel för att kommunicera förbättringspotential till medarbetarna inom organisationen är att till exempel möjliggöra återkoppling på individuell bränsleförbrukning vid körning.

- **Vilka faktorer möjliggör framgångsrik, intern miljökommunikation i en organisation?**

I syntesen av teorin har fyra avgörande faktorer som har stark påverkan på den interna miljökommunikationen identifierats utifrån litteraturgenomgången. Empirin har sedan analyserats efter dessa fyra faktorer:

- Administration och organisation
- Ledning
- Motivation
- Organisationskultur

Det finns en tydlig samstämmighet mellan de fyra framgångsfaktorer som identifierats i teorin och den empiri som har presenterats. Samtliga respondenter är nöjda med hur det administrativa miljöarbetet bedrivs i organisationen. De miljöansvariga upplever att kontakten med ledningen i form av miljöchefen fungerar bra. Varsego visar sig ha involverat anställda på olika nivåer i miljöarbetet vilket bland annat visar sig i engagerade miljöansvariga. En gemensam organisationskultur där miljöarbetet accepteras återfinns till viss del i Varsego. I enlighet med syntesen av teorin kan Varsegos väletablerade MLS förklaras av en strukturerad administration och organisation, en engagerad ledning, vissa motiverande faktorer samt en accepterande organisationskultur. Varsego uppfyller därför till stor del de identifierande framgångsfaktorerna, varför den interna miljökommunikationen förefaller fungera så pass bra som den gör.

6.2 Förslag på vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning är att utöka det empiriska materialet genom att göra intervjuer med fler kontor inom Varsego. Därmed skulle ytterligare perspektiv på miljöarbetet inom organisationen kunna fås från de som upplever att de har svårare att tillämpa företagets MLS. Genom att utöka det empiriska materialet med ytterligare perspektiv kan kontextens roll på uppfattning av systemet analyseras i en större utsträckning.

Studien skulle kunna utvecklas om triangulering tillämpas. Genom att titta på rådata från enheternas miljöprestationer kan deras faktiska nivå av utsläpp jämföras med uppfattningen om enhetens attityd kring miljöarbete. Data om utsläpp finns att tillgå, men en studie av det slaget skulle kräva ett kvantitativt angreppssätt.

Slutligen kommer en ny upplaga av ISO 14001 att ges ut under hösten 2015. Upplagan kommer att ha ett ökat fokus på bland annat ledarskap, krav på omvärldsanalys och livscykelanalys (www, SIS, 2015). Ett steg i ytterligare forskning kan vara att se hur den nya standarden anammas av organisationer. Där finns utrymme att utforska vilka kopplingar som kan göras mellan ett ökat fokus på ledarskap som standarden kräver och den interna kommunikationens roll inom organisationer.

Referenser

Böcker och tidsskrifter

- Alvesson, M. Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagsskulturer*, 2 uppl. Malmö: Liber AB.
- Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement: Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*, 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bakka, J. F. Fivesdal, E. Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur - kultur - processer*, 5 uppl. Malmö: Liber AB.
- Balzarova, M. A. Castka, P. (2008). Underlying mechanisms in the maintenance of ISO 14001 environmental management system, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, ss. 1949-1957.
- Bechhofer, F. Elliot, B. McCrone, D. (1984). Safety in numbers: On the use of multiple interviewers, *Sociology*, vol. 18, ss. 97-100.
- Bryman, A. Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Burstöm, F. (2002). Environmental management systems, communicative action and organizational learning, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11(5), ss. 312-323.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, vol. 14(4), ss. 532-550.
- Feldman, M. S. Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48(1), ss. 94-118.
- Govindarajulu, N. Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 104(4), ss. 364-372.
- Hatch, M. J. Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, vol. 31(5), ss. 356-365.
- Hillary, R. (2003). Environmental management and the smaller enterprise, *Journal of Cleaner Production*, vol. 12, ss. 561-569.
- Jacobsen, D.I. Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*, 3 uppl. Bergen: Studentlitteratur AB.
- Kalla, H. A. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary framework, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10(4), ss. 302-314.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, 1 uppl. California: Sage Publications Inc.
- Lengel, R. Daft, R. (1988). The selection of communication media as an executive skill, *The Academy of Management Executive*, vol. 11(3), ss. 225-232.

- Morrow, D. Rondelli D. (2002). Adopting corporate environmental management systems: motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. *European management journal*, vol. 20, ss. 159-171.
- Mishra, K. Boynton, L. Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Business of Business Communication*, vol 51(12), ss. 183-202.
- Pedersen, C. Nielsen, B.B. (2000). Maintaining the momentum: EMS after the certifier has left. I: Hillary, R., redaktör, *ISO 14001 - case studies and practical experiences*, Sheffield: Greenleaf publishing, ss. 31-38.
- Piper, L. Ryding, S-O. Henricson, K. (2004). *Ständig förbättring med ISO 14000*, 3 uppl. Stockholm: SIS förlag AB.
- Post, J. E. Altman, W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17(4), ss. 64-81.
- Reinhardt, F.L. (1999). Bringing the Environment Down to Earth, *Harvard Business Review*, July-August.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12(7), ss. 600-619.
- SIS, 2006, Svensk standard SS-ISO 14063: 2006, *Miljöledning - Miljökommunikation - Vägledning och exempel*, Stockholm: SIS förlag AB.
- SIS, 2004, Svenska standard SS-EN ISO 14001:2004, *Miljöledningssystem - krav och vägledning*, Stockholm: SIS förlag AB.
- Slaper, T.F. Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It, and How Does It Work? *Indiana Business Review*, vol. 86(1), ss. 4-8.
- Tourish, D. Robson, P. (2003). Critical Upward feedback in Organisations: Processes, Problems and Implications for Communication Management, *Journal of Communication Management*, vol. 8(2), ss. 150-167.
- Welch, M. Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12 (2), ss. 177-198.
- White, C. Vanc, A. Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, vol. 22(1), ss. 65-84.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and Methods*, 5 uppl. London: Sage Publications Inc.
- Zutshi, A. Sohal, A. a, (2004). A study of the environmental management system (EMS) adoption process within Australian organizations. *Technovation*, vol. 24(5), ss. 371-386.

Zutshi, A. Sohal, A. b, (2004) Adoption and maintenance of environmental management systems - critical success factors, *Management of Environmental Quality: An international Journal*, 15(4), ss. 399-419.

Internetreferenser

Swedish standards institute

Revidering av ISO 14001

http://www.sis.se/tema/ISO14001/formular-ISO14001-revidering/?icid=14001_pf_akt_revidering [hämtad 2015-05-04]

Varsego

1 <http://varsego.se/om-oss/> [hämtad 2015-05-05]

2 <http://varsego.se/tjanster/> [hämtad 2015-05-05]

3 <http://varsego.se/om-oss/miljoansvar/> [hämtad 2015-05-05]

Tillväxtverket

Eu:s Definition av SMF/SME

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fd8a8c87b800017125.html> Senast ändrad, 26 januari 2015, [hämtad 2015-05-05]

Nationalencyklopedin

miljöledningssystem

www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/miljoledningssystem [hämtad 2015-05-07]

Personliga meddelanden

Andersson, Lasse, *Medarbetare Glassbolaget D&S AB, Borlängeenheten*, Personlig intervju, Borlänge, 2015-04-23

Braun, Anders. *Miljöansvarig, GB grossisten i Sörmland AB*. Personlig intervju, Södertälje, 2015-04-24

Skoglund, Hans-Åke, *Medarbetare Glassbolaget D&S AB, Borlängeenheten*, Personlig intervju, Borlänge, 2015-04-23

Sjulander, Patrik. *Miljöansvarig, Glassbolaget D&S AB, Uppsalaenheten*. Personlig intervju, Uppsala, 2015-04-22

Sjöberg, Johanna. *Miljöchef, Varsego Sverige AB*, Skypeintervju, 2015-04-21

Wikström, Björn. *Miljöansvarig Glassbolaget D&S AB, Borlängeenheten*, Personlig intervju, Borlänge, 2015-04-23

Bilagor

Bilaga 1 intervjuguide

Frågor till anställda inom de lokala enheterna

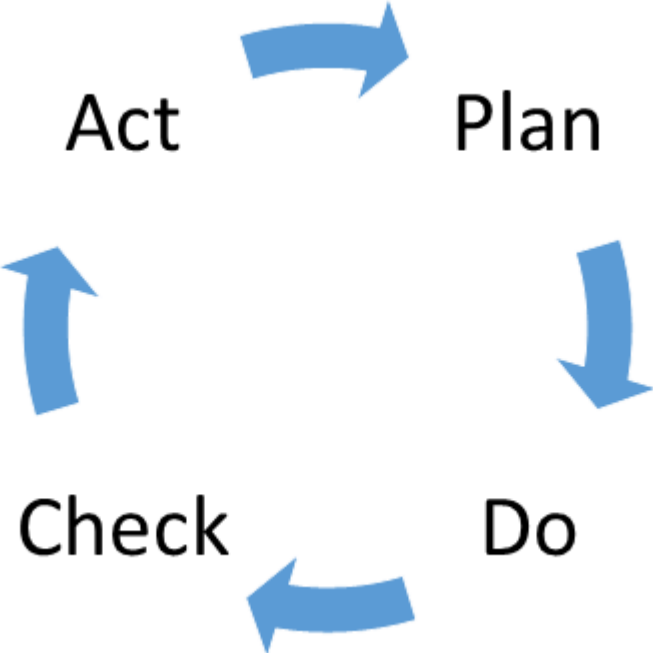
- Kan du beskriva ditt intryck av organisationens kultur?
- Hur kommunicerar du/ni internt inom företaget (om t.ex. ett problem uppstår?)
- Hur får du/ni information inom företaget, vilka kommunikationskanaler används?
- Hur upplever du/ni att återkopplingen på det arbete ni utför är? Både från miljöchefen lokalt och på huvudkontoret?
- Känner du/ni till företagets miljöpolicy/miljöstrategi väl?
- Hur har du fått information om företagets miljöpolicy/miljöstrategi?
- Hur kommunicerar ni internt kring miljöfrågor i företaget? Hur får du/ni information om det miljöarbete som utförs/ska utföras i företaget?
- Upplever du/ni att den information du/ni har fått kring miljöpolicy/miljöstrategin är tillräcklig?
- Skulle du/ni vilja få information om företagets miljöarbete på något annat sätt?
- Har du/ni möjlighet att följa företagets miljöstrategi i ditt dagliga arbete?
- Hur upplever du att miljöarbetet går i organisationen, bra eller dåligt?
- Tycker du/ni att det är givande att företaget har en miljöpolicy/strategi?

Frågor till miljöchef på huvudkontoret och miljöansvarig på lokala enheter

- Vill du berätta om hur du hamnade här på Varsego?
- Kan du beskriva ditt intryck av organisationens kultur?
- Hur kommer det sig att du har ett intresse för miljöfrågor?
- Vilka utbildningar har du genomgått om miljö, vad gav det dig?
- Får du någon extern "input" för ditt miljöarbete? Vilka styrdokument används? (Ex ISO 14063)
- Hur ser organisationen ut för miljöarbetet på Varsego?
- Har ni någon miljöpolicy?
Om ja: Hur se den ut? Hur togs den fram?
- Vilken del i miljöarbetet anser du utgör störst del av din tjänst?
- Skulle du önska att det såg ut på något annat sätt?
- Hur sker kommunikationen till övriga kontor?
- Hur planerar du kommunikationen kring Varsegos miljöarbete?
- Hur ofta kommunicerar ni?
- Skulle det finnas ett behov av att kommunicera oftare?
- Finns det något system för kommunikationen angående miljöarbetet?
- Finns det något system för återkoppling?
- Kommuniceras framgångar och måluppfyllelse till övriga i organisationen?
- Vilka är de största hindrena du möter i ditt arbete? (Särskilt gällande intern kommunikation)
- Har du varit med om några konflikter inom organisationen?
- Hur kontrollerar du att miljöarbete har utförts?
- Vilka åsikter kring miljöarbetet upplever du inom organisationen?
- Hur upplever du att kommunikationen fungerar på företaget? Både kring miljöfrågor och övriga frågor?
- Önskar du att den interna kommunikationen såg annorlunda ut? Både kring miljöfrågor och övriga frågor?

Bilaga 2 PDSA-cykeln

Egen illustration



Bilaga 3 ISO-standardens metodik

Egen illustration efter SIS, (2004)

