



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## DIANET

*En undersøgelse af dialogbaserede Grønne Netværk i Region Syddanmark*

Mosgaard, Mette; Lehmann, Martin; Holgaard, Jette Egelund; Smink, Carla; Remmen, Arne; Kerndrup, Søren

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Mosgaard, M., Lehmann, M., Holgaard, J. E., Smink, C., Remmen, A., & Kerndrup, S. (2010). *DIANET: En undersøgelse af dialogbaserede Grønne Netværk i Region Syddanmark*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Aalborg Universitet  
Institut for Samfundsudvikling og Planlægning



# DIANET

En undersøgelse af  
dialogbaserede Grønne Netværk  
i Region Syddanmark

Mette Mosgaard, Martin Lehmann,  
Jette Egelund Holgaard, Carla Smink,  
Arne Remmen og Søren Kerndrup



2010

***DIANET – En undersøgelse af Dialogbaserede Grønne Netværk i Region Syddanmark***

**Copyright © 2010 Mette Mosgaard, Martin Lehmann, Jette Egelund Holgaard, Carla Smink, Arne Remmen og Søren Kerndrup, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.**

**ISBN 978-87-91830-42-6**

# Forord

Denne rapport formidler resultatet af en undersøgelse af de dialogbaserede netværk i Syddanmark, som et delprojekt af projektet: "Miljønetværkernes klimaprojekt for effektiv og intelligent energiudnyttelse" støttet af Regionalfonden og Region Syddanmark.

Rapporten er udarbejdet i perioden fra efteråret 2008 til foråret 2010. Projektansvarlig for gennemførelsen af dette delprojekt har været Professor Arne Remmen, som også har deltaget i arbejdsgruppen sammen med Adjunkt Mette Mosgaard, Adjunkt Martin Lehmann, Lektor Jette Egelund Holgaard, Lektor Carla Smink og Lektor Søren Kerndrup, alle fra Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

Vi takker styregruppen for projektet "Miljønetværkernes klimaprojekt for effektiv og intelligent energiudnyttelse" herunder Dorthe Bramsen Clausen, Kristian Søby Nielsen og Mette Serup fra Green Network; Lydia Nansen og Christina Ryge Petersen fra Grønt Netværk Sønderjylland; Mogens Michael Møller og Christina Melvang fra Miljøforum Fyn; Tina Esmann Nedergaard fra Miljønetværk Syd; samt Ole Dall fra Syddansk Universitet for faglig sparring undervejs i projektet.

Ligeledes skal der lyde en varm tak til de sagsbehandlere og miljømedarbejdere fra de grønne netværk, som har ofret tid på interviews.

Aalborg Universitet, september 2010.



# Indholdsfortegnelse

1	Indledning .....	7
1.1	Netværksprofil af de grønne netværk i Region Syddanmark .....	7
1.2	Baggrunden for undersøgelsen - netværksperspektivet .....	8
1.3	Undersøgelsesspørgsmål .....	9
1.4	Undersøgelsens metode .....	10
1.5	Rapportens struktur .....	11
2	Miljøforståelsen i det dialogbaserede netværk.....	13
2.1	Miljøforståelse og roller i miljøarbejdet .....	13
2.2	Miljøforståelse og roller i miljønetværket .....	19
2.3	Delkonklusion.....	33
3	Personerne i det dialogbaserede netværk.....	35
3.1	Det personlige møde i dialogen .....	35
3.2	Personerne afspejlet i miljødialogen i Region Syddanmark .....	39
3.3	Delkonklusion.....	55
4	Miljønetværk – et partnerskab i miljøarbejdet .....	57
4.1	Ansvarlighed .....	59
4.2	Legitimitet .....	60
4.3	Effektivitet.....	61
4.4	Delkonklusion.....	62
5	Konklusion.....	65
6	Referencer.....	69
	Mundtlige kilder: .....	71
	Appendiks A: Netværkskarakteristik.....	73
	Appendiks B: Interviewguides og spørgeskema .....	75



# 1 Indledning

Denne rapport formidler en undersøgelse af dialogen i de grønne netværk i Region Syddanmark. I det følgende præsenteres en kort introduktion til netværk som begreb, og på dette grundlag en netværkskarakteristik af de grønne netværk i Region Syddanmark. Med det udgangspunkt præsenteres undersøgelsens baggrund, forskningsspørgsmål og metode, samt en oversigt over rapportens struktur.

## 1.1 Netværksprofil af de grønne netværk i Region Syddanmark

I den første halvdel af halvfemserne begyndte flere af de daværende danske kommuner og amter at etablere gensidigt forpligtende partnerskaber med private virksomheder. Disse partnerskaber havde et miljømæssigt fokus og blev etableret med forventning om at miljøbeskyttelse og erhvervsudvikling kunne gå hånd i hånd; ikke mindst hvis de offentlige myndigheder og den private sektor kunne sætte sig i hinandens sted og igennem gensidig forståelse trække i samme retning. Det første netværk, der blev dannet, var Green Network (GN) i det daværende Vejle Amt (i dag Regionerne Syddanmark og Midt).

Green Network var resultatet af en tabt konkurrence men en vunden tro på, at dialog og samarbejde var vejen frem for både myndighederne og virksomhederne i amtet. Det startede i 1992 med 5 kommuner (Vejle, Kolding, Fredericia, Middelfart og Horsens), Vejle Amt og 50 virksomheder og resulterede i den formelle etablering af Green Network i 1994. Her forpligtede de 6 offentlige myndigheder og de første 29 virksomheder sig til gensidigt og fremadrettet at arbejde for miljø- og erhvervsmæssig udvikling. Det primære fokus var rettet mod traditionel miljøledelse med koblinger til arbejdsmiljø (gennem den daværende APV-kortlægning). I dag er netværket vokset til godt 280 medlemmer fordelt i Hedensted og Horsens kommuner i Region Midt og Vejle, Kolding, Fredericia og Middelfart kommuner i Region Syddanmark.

Samtidig er det gensidige arbejde blevet mere rummeligt og omfatter nu udover den traditionelle miljøledelse også specifik arbejdsmiljøledelse og socialt engagement. Det er dog stadig kontinuerte tekniske miljøforbedringer, der er det centrale omdrejningspunkt.

Udover at have udviklet egen organisation har Green Network fungeret som rollemodel for etablering af lignende netværkstyper i resten af Danmark. Og, som den eneste region i Danmark, har alle kommuner, virksomheder og andre organisationer i Region Syddanmark i dag mulighed for at deltage i denne type partnerskaber, da yderligere tre andre netværk er etablerede og aktive. Det drejer sig om:

- Grønt Netværk Sønderjylland (GNS) i kommunerne Aabenraa, Haderslev, Sønderborg og Tønder
- Miljønetværk Syd (MNS) i kommunerne Billund, Esbjerg, Fanø, Varde og Vejen
- Miljøforum Fyn (MFF) i kommunerne Assens, Fåborg-Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyn, Nyborg, Odense, Svendborg og Ærø.

De to syd- og sønderjyske netværk (GNS og MNS) minder begge i både opbygning og indhold om GN; altså et formaliseret offentligt-privat samarbejde om miljøledelse.



Det fynske netværk (MFF) adskiller sig fra de øvrige tre netværk ved i højere grad at være en industridrevet forening samt opbygget i en klubstruktur.

Indenfor miljøledelse arbejder alle fire netværk i dag efter samme metode og manual, som i sin tid blev udviklet i GN-regi. Manualen blev i 2007 overdraget til Key2Green (tidligere Miljøforum Danmark), og alle danske miljønetværk<sup>1</sup> har dermed mulighed for at benytte sig af denne metode.

**Tabel 1.1: Grønne netværk i Syddanmark**

Navn	Etableringsår	Medlemmer (1.9. 2009)	Fokus	Administrative årsværk og ansatte
Green Network	1994	265	Miljø, arbejdsmiljø, socialt ansvar)	10 årsværk, 17 ansatte
Grønt Netværk Sønderjylland	1999	68	Miljø	1 årsværk, 3 ansatte
Miljøforum Fyn	2000	100	Miljø	4 årsværk, 6 ansatte
Miljønetværk Syd	1998	112	Miljø	2 årsværk, 4 ansatte

De fire netværk har desuden indgået en samarbejdsaftale og afholder jævnligt fælles koordinationsmøder, hvor medlemmernes og netværkenes ønsker, muligheder og behov kan diskuteres. Dette har bl.a. resulteret i fælles større og længerevarende branding- og netværksudviklingsprojekter.

Arbejdet i de fire netværk har skabt resultater på flere fronter. Den væsentligste er selvsagt at flere og flere virksomheder frivilligt arbejder systematisk og forpligtende med forebyggende miljøarbejde. Flere undersøgelser viser, at virksomheder, der arbejder systematisk med deres miljøforhold, opnår en anden og dybere forståelse for både problemer og løsningsmuligheder, samtidig med de reelt også formår at implementere disse løsninger (Christensen, 2002; Lehmann, 2006). Overhyppigheden af virksomheder med formaliserede miljøledelses-metoder, -værktøjer, og certificerede systemer (for eksempel, ISO14001, EMAS) i regionen peger i retning af at netværkenes arbejde formår at skubbe i den rigtige retning.

## 1.2 Baggrunden for undersøgelsen - netværksperspektivet

Et netværk består i sin mest generelle form af en række relationer, der er forbundet af via en række knudepunkter. Disse knudepunkter kan have forskellig karakter og vil typisk bestå af såvel forskellige former for sociale aktører, så som individer, organisationer og gruppe, som materielle og immaterielle artefakts som tekniker, bygninger, og materialer og aktiviteter. Relationer vil ligeledes have forskellig i form af forskellige typer af tekniske, sociale, kulturelle og institutionelle relationer. Netværk ses i et sådant bredt favnende perspektiv som en kombination af aktiviteter, aktører og ressourcer (Håkansson, 1982; 1987) – jf. appendiks A. Set i et netværksperspektiv er alle aktiviteter,

<sup>1</sup> Frem til strukturreformen i 2007 drejede det sig om mellem 15-25 netværk (afhængig af hvilke kriterier man opstiller) fordelt over hele landet. I dag (2009) er der 8 aktive netværk tilbage, heraf de 4 i Region Syddanmark.

aktører og ressourcer forbundet via et kompleks net af interaktioner, som kan analyseres på forskellige niveauer; henholdsvis på et makro-, meso- og mikro-niveau.

På et *makro-niveau* (samfund) er fokus på hvordan netværket fungerer *i samspil* med andre netværk i et større innovationssystem - eller innovationssystemer - på nationalt eller internationalt niveau. Det kan for eksempel indebære analyser af udvekslinger og sammenfald af aktører, aktiviteter og ressourcer i forhold til andre netværk samt netværkets nytte i et bredere samfundsmæssigt perspektiv.

På et *meso-niveau* (sektor, aggregeret) er fokus på, hvordan et givent netværk fungerer *indadtil*. Det kan fx indebære analyser af om et netværk er svagt eller stærkt forbundet (med hhv. få eller mange relationer) eller graden af brobygning eller opbygning (For mere information om styrken i netværksrelationer, brobygning og opbygning, se appendiks A).

På et *mikro-niveau* (organisation, individ) niveau er fokus på, hvordan den enkelte aktør/ressource/aktivitet påvirker netværket. Det kan fx indebære analyser af forskellige parter interaktions- og kommunikationsmønstre eller indvirkningen af de organisatoriske rammer – kulturelle som strukturelle.

Hidtil har undersøgelser, se blandt andet Lehmann (2008), peget på at netværkene i sig selv (altså fra en netværksteoretisk tilgang) og via deres aktiviteter (vækst- og erfa-grupper, kursusforløb, metodeudvikling, praktisk bistand, osv.) kan tilskrives en stor del af æren herfor. Men, samme undersøgelser peger også på, at netværksorienteringen ikke kan stå alene, hvis det fulde overblik over miljønetværkenes aktivitet og succes i relation til det hele drejer sig om, nemlig den strategiske dialog mellem myndigheder og virksomheder, skal forstås. Indtil videre har undersøgelser primært været foretaget på et makro- og et meso-niveau, mens undersøgelser på mikro-niveau endnu ikke har fundet sted på koordineret vis. Udgangspunktet for denne undersøgelse har derfor været at belyse de grønne netværk i Syddanmark fra et mikro-perspektiv, med fokus på aktørerne, nærmere betegnet de offentlige miljøsagsbehandlere og miljømedarbejderne fra virksomhederne repræsenteret i netværket.

### 1.3 Undersøgelsesspørgsmål

Organisationer har forskellige strukturelle og kulturelle baggrunde, hvilket i denne sammenhæng betyder, at der kan forventes forskelle i deres tilgang til intelligent og effektiv energiudnyttelse og til kommunikation og samarbejde i forhold til at understøtte dette. For at øge bevidstheden om, hvordan disse organisatoriske karakteristika influerer på relationerne til miljønetværkene, og få en analyse af hvor forskellene ligger, arbejdes der ud fra følgende overordnede spørgsmål:

*Hvilke forskelle er der i virksomhedernes og de offentlige parter tilgang til miljødialogen, og hvilke faktorer har betydning for en succesfuld dialog.*

Der er i undersøgelsen lagt vægt på at undersøge samarbejdsrelationerne i projekter med fokus på effektiv energiudnyttelse.

Analysen er tilvejebragt med udgangspunkt i ovenstående overordnede karakteristik af de dialogbaserede netværk samt følgende delproblemstillinger, der henholdsvis henfører til personer i dialogen og interaktionen imellem dem:

1. *Hvordan påvirker parternes miljøforståelser dialogen?*
2. *Hvilke roller træder parterne ind i, når de går ind i dialogen?*
3. *Hvordan påvirker de personlige relationer dialogen?*
4. *Hvordan fungerer netværket som ramme for dialogen?*

Disse tre delproblemstillinger er hver for sig belyst ved at opstille en række teoretisk funderede analysespørgsmål, som har dannet basis for kvalitative interviews med sagsbehandlere og virksomheder.

## 1.4 Undersøgelsens metode

De kvalitative interview er udført med udvalgte respondenter blandt både sagsbehandler og miljømedarbejdere fra virksomhederne i Region Syddanmark. Respondenterne er udvalgt ved, at de tre netværkssekretariater har identificeret sagsbehandlere fra deres medlemskommuner, som de mener, har et godt samarbejde med virksomheder relateret til netværkene. Det er søgt at have 2-3 sagsbehandlere fra hvert netværk, jf. tabel 2.1. Under interview med disse sagsbehandlere, er udpeget 1-2 virksomheder, som de har haft et godt samarbejde med (jf. tabel 1.1). Disse virksomheder er blevet kontaktet, og hos de virksomheder der havde lyst og mulighed for at deltage i undersøgelsen, er der foretaget interview. Dermed er der lagt vægt på, at identificere respondenter med positive erfaringer for samarbejdet mellem myndigheder og virksomheder i netværkene. Undersøgelsen kan ikke ses som repræsentativ for det generelle samarbejde i netværket.

I undersøgelsen er det valgt at tage udgangspunkt i semi-strukturerede interviews, interviewguiden fremgår af appendiks B. Interviewguiden er udarbejdet med det sigte at afdække både konkrete projekter som virksomhederne har arbejdet med, men også at få et generelt indtryk for muligheder og barrierer for samarbejdet mellem virksomheder og sagsbehandlere. De overordnede emner i interviewguiden fremgår af tabel 1.2.

**Tabel 1.2: Antallet af respondenter i undersøgelsen fordelt på netværk.**

Netværk	Antal respondenter – sagsbehandlere (SB)	Antal respondenter – virksomhedsrepræsentanter (MM)
Green Network	3	3
Grønt Netværk Sønderjylland	2	3
Miljønetværk Syd	2	3

De to interviewguides er udarbejdet med baggrund i teorien der er præsenteret i kapitel 2-5.

Interviewene er ikke transskriberet i deres fulde længde, i stedet er valgt primært at arbejde med de dele af interviewene, der omhandler spørgsmålene i interviewguiden. Alle citater er transskriberet direkte og hvis besvarelserne på spørgsmålene ikke var egnede til citater, er der i stedet skrevet en sammenfatning af, hvad der blev talt om i forhold til det enkelte spørgsmål. Efterfølgende er udvalgt de citater, der er fundet relevante for analyserne, og disse er anvendt i

analysekapitlerne. Alle citater - og øvrige referencer baseret på interview - er anonymiseret, og der refereres henholdsvis til miljømedarbejder, som er virksomhedens repræsentant, og interviewnummer samt hvilket netværk vedkommende er tilknyttet (eksempelvis MM 1, Green Network), og sagsbehandler, som er myndighedens repræsentant, og interviewnummer samt hvilket netværk personen er tilknyttet (eksempelvis SB B, Green Network).

For at danne en baggrund for diskussionen af rollerne i miljøarbejdet, blev respondenterne bedt om at udfylde et spørgeskema, der omhandler de roller som respondenterne varetager i miljøarbejdet samt betydningen af social-psykologiske faktorer i relation til konkrete samarbejdsrelationer. Spørgeskemaerne fremgår af vedlagte bilag. På grund af det relative begrænsede antal besvarelser kan svarene på spørgeskemaerne ikke danne grund for generalisering, men i stedet giver det en indikation af hvad der har haft betydning for de relativt succesfulde samarbejdsrelationer.

**Tabel 1.3: Emner i interviewguides**

Interviewguide sagsbehandlere	Interviewguide virksomhedsrepræsentanter
Baggrundsoplysninger	Baggrundsoplysninger
Roller i miljøarbejdet	Virksomhedens miljøarbejde
Kommunikation og samarbejde	Roller i miljøarbejdet
Samarbejde med virksomhederne	Kommunikation og samarbejde
Netværkets rolle i miljøarbejdet	Netværkets rolle i miljøarbejdet
Værktøjernes rolle i netværkssamarbejdet	Værktøjernes rolle i netværkssamarbejdet?
Eksempel ift. Energibesparelse	Eksempel ift. Energibesparelse
Fremtidigt netværkssamarbejde	Fremtidigt netværkssamarbejde

## 1.5 Rapportens struktur

Rapporten er delt i fire kapitler, hvor de tre første adresserer projektets delspørgsmål, og det sidste sammenfatter og konkludere med udgangspunkt i den overordnede problemformulering, dvs:

- *Kapitel 2:* Parternes miljøforståelser og roller i dialogen (forskningsspørgsmål 1 og 2).
- *Kapitel 3:* De personlige relationer i dialogen (forskningsspørgsmål 3).
- *Kapitel 4:* Netværket som ramme for dialogen (forskningsspørgsmål 4)
- *Kapitel 5:* Sammenfatning og konklusion (syntese i.f.t. overordnet forskningsspørgsmål).

Det er muligt at læse de enkelte kapitler separat.

God læselyst.



## 2 Miljøforståelsen i det dialogbaserede netværk

Formålet med dette kapitel er at introducere udviklingen i miljøforståelse hos virksomheder og myndigheder samt forskellige roller relateret til virksomheders og myndigheders miljøarbejde. I afsnit 2.1 sættes fokus på den teoretiske analyseramme og udviklingen af forskningsspørgsmål. I afsnit 2.2 laves de empiriske analyser hvilket leder op til en delkonklusion i afsnit 2.3.

### 2.1 Miljøforståelse og roller i miljøarbejdet

I dette afsnit tages der et historisk afsæt for at kortlægge, hvilke mulige miljøforståelser og roller sagsbehandlere og miljømedarbejderne på virksomheden har. Først gennemgås miljøforståelsen ud fra en konceptuel udvikling. Med dette udgangspunkt fokuseres der på, hvordan denne udvikling har afspejlet sig i de roller og manuskripter, som både præsriptivt og deskriptivt er opstillet for parterne i dialogen.

#### 2.1.1 Udvikling i miljøforståelsen på det konceptuelle niveau

Overordnet set, kan ændringerne i miljøforståelsen, innovationsfokus og incitamenter opsummeres som vist i Tabel 2.1. Det fremgår af tabellen at det ikke er et spørgsmål om, at virksomheder og myndigheder enten har den ene eller den anden miljøforståelse, da ens miljøforståelse oftest dækker over flere af koncepterne. Alle koncepterne er væsentlige i forhold til miljøarbejdet i danske virksomheder og indgår i et samspil i både reguleringen og virksomhedernes miljøarbejde.

**Tabel 2.1: Miljøforståelse, innovationsfokus og incitamenter ved koncepter for forebyggelse (baseret på Remmen, 2000).**

Koncept	Miljøforståelse	Innovationsfokus	Incitamenter
<b>Renere teknologi</b>	Miljøarbejdet ses som ingeniørarbejde – et spørgsmål om tekniske fix	Teknisk / processen God miljøhusholdning	Eco-efficiency Ressourcebesparelser
<b>Miljøledelse</b>	Miljøarbejde som løbende forbedringer af organisationsinterne processer	Organisatorisk Branchesamarbejde	Image Spredning/formidling
<b>Renere Produkter</b>	Miljøarbejdet ses som en distribueret proces som følger produktet	Produkt innovation Produktkæden	Markedsfordel Troværdighed
<b>Bæredygtighed</b>	Miljøarbejdet ses i relation til social og økonomisk ansvarlighed	Globale netværk	Social ansvarlighed

Selv om alle koncepterne kan være i anvendelse i virksomheders miljøindsats i dag, kan udviklingen af dem beskrives historisk.

I 1980'erne ændrede fokus imod procesinnovationer, dvs. målet var at reducere ressourceforbruget og udledninger fra produktionsprocessen. Der er tale om miljøtekniske løsninger og problemstillinger relateret til den organisatoriske praksis var ikke inkluderet.

Sådanne rent miljøtekniske tilgange til at mindske miljøproblemerne har været gode til at ”plukke de lavthængende frugter”, men på sigt viste det sig stadig sværere at opnå flere miljøforbedringer.

Siden 1992 er omdrejningspunktet for den forebyggende miljøindsats i stigende grad blevet miljøledelse. Fokus er dermed potentielt skiftet fra teknik til organisation, fra tekniske procesoptimeringer til de organisatoriske forudsætninger i virksomhederne for en systematisk, kontinuerlig og forebyggende miljøindsats (Remmen, 2000).

I analysen af de dialogbaserede netværk i Region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

- *Hvilken miljøforståelse er til stede henholdsvis i virksomhederne og i miljødialogen emd sagsbehandlerne, og hvilken betydning har eventuelle forskelle i miljøforståelse for miljødialogen i netværket?*

Ses der på den rent faktiske indsats, så tegner der sig dog ofte markante brancheforskelle, organisatoriske forskelle og usamtidighed i spredningen af de forskellige koncepter, der bliver konstrueret og rekonstrueret i de sociale relationer. På mikro-niveau kan de forskellige koncepter beskrives som et sæt af roller, der konstrueres og rekonstrueres i takt med udviklingen i miljøarbejdet og dermed miljøforståelsen. Dette er fokus for næste afsnit.

### **2.1.2 Udvikling i sagsbehandlerens roller**

Rollerne fortæller os, hvordan vi opfører os over for andre mennesker. Roller er altid reciproke, da en given rolle påtages i relation til en andre personer (Hayes, 1996). Som eksempel defineres rollen som miljøsagsbehandler på virksomhedsområdet, ud fra den måde en sådan forventes at opføre sig overfor virksomhederne, såvel ud fra virksomhedernes som myndighedens forventninger. Forventning om at tilsyn skal foregå dialogbaseret påvirker derfor den måde tilsynet faktisk kommer til at foregå. Behovet for en miljøgodkendelse definerer modsat virksomheden, som en potentielt miljøbelastende virksomhed, hvilket har indflydelse på den rolle både virksomhedsrepræsentanten og myndighederne har i forbindelse med tilsynet. I forlængelse af rollerne ligger manuskripter; den proces hvorved rollerne forventes at interagere (Hayes, 1996). Manuskriptet er det forventede forløb af en given episode, fx et miljøtilsyn på en virksomhed, og dermed de punkter der på forhånd sættes på dagsordenen af såvel tilsynsmyndigheder som virksomhed.

I det følgende ser vi nærmere på rollesæt og hvordan de har udviklet sig for henholdsvis sagsbehandlere og virksomhedernes miljømedarbejdere, og hvordan disse interagerer.

Fokus i sagsbehandlerens rolle hænger naturligt sammen med udviklingen i miljøreguleringen, og denne har i takt med ændringer i miljøforståelsen ændret sig markant siden 1960'erne: fra fortynding (fx højere skorstene) i 1960-erne og rensning ("end-of-pipe") i slutningen af 1970-erne over renere teknologi (slutningen af 1980'erne) til en produkt-orienteret miljøpolitik (fx livscyklus-vurderinger) fra mid-1990-erne og fremefter (jf. foregående afsnit).

Miljøbeskyttelsesloven pålægger kommunerne og staten at føre tilsyn med virksomhedernes miljøforhold med henblik på at sikre, at miljøforholdene er forsvarlige og at gældende miljøregler og -bestemmelser overholdes. Miljøbeskyttelsesloven fastlægger ikke, hvordan og hvor ofte tilsynet skal føres, men forudsætter, at tilsynet er aktivt og opsøgende (Miljøministeriet, 2006: 5).

Det kan variere, hvor formelt sagsbehandleren tilgår sit miljøtilsyn, men det er fastlagt, at sagsbehandleren skal sikre sig, at virksomheden overholder miljølovgivning. Alligevel kan der være forskel i sagsbehandlerens rolle afhængig af, hvordan han/hun tolker reglerne – lovens bogstav eller hensigten med loven. Med andre ord, sagsbehandlerens rolle bliver bestemt af andre faktorer end Miljøbeskyttelsesloven alene.

Det kan også variere hvor problem- eller løsningsorienteret sagsbehandleren er. I en problemorienteret strategi sættes krav til, at virksomhederne selv finder en løsning på problemet. Sagsbehandlerens rolle består her i at få virksomhedens medarbejdere til at erkende, at problemet skal løses og bagefter at kontrollere virksomhedernes håndtering af problemet er i overensstemmelse med lovgivningen (Olsen, 1992). I den løsningsorienterede strategi, på den anden side, kommer sagsbehandleren også med mulige løsningsforslag på problemet.

I 1970'erne og starten af 1980'erne var sagsbehandlerens rolle næsten udelukkende baseret på det, der betegnes som en "befal og kontroller" strategi – ofte kombineret med en problemorienteret strategi hvor virksomheder blev set som en "black-box", hvor indenfor virksomheden selv havde ansvaret for at finde løsninger på, hvordan de vil reducere deres miljøbelastning. Sagsbehandleren forholdt sig ikke til produktionsprocessen og kom derfor heller ikke med løsningsforslag til, hvordan miljøbelastningen kunne reduceres.

I 1980'erne blev den hidtilværende "befal og kontroller strategi" dog i stigende grad suppleret med selvregulering, og der opstod en mere netværksorienteret tilgang til regulering. For det første blev "befal og kontroller" strategien i stigende grad kritiseret for at være for dyr, ineffektiv og statisk. Endvidere viste det sig også, at det var svært at styre/regulere virksomheder så detaljeret. "Befal og kontroller strategien" blev derfor afgrænset til virksomheder, der ikke selv aktivt arbejder på at mindske deres forurening.

Goldschmidt foreslår i 1993, at myndigheder agerer serviceorienteret overfor virksomhederne, dvs. at myndigheden skal bibringe virksomheden viden om nuværende og fremtidige miljøkrav og viden om miljøteknologi mv. Denne udvikling kan ses i store dele af den vestlige verden. For eksempel er der i starten af 1990'erne en stigende interesse hos sagsbehandleren for at motivere virksomheder til at indføre miljøstyring, et godt eksempel på udviklingen mod øget selvregulering i virksomhederne (Remmen, 2001). Forventningen var, at hvis sagsbehandleren fremmede det forebyggende miljøarbejde på virksomhederne ville dialogen forbedres og sagsbehandleren ville i langt højere grad kunne vurdere kilden til miljøproblemerne, fx ved at forholde sig til virksomhedernes (renere) teknologi og produktionsprocesser. Med andre ord, sagsbehandleren kunne nemmere påtage sig en løsningsorienteret strategi.

Forestillingen om regulering som et udelukkende statsligt lov- og regelstyret forvaltningsapparat, "government" perspektivet", er blevet erstattet med en forståelse af regulering som en mere dynamisk og kompleks proces, der udspiller sig indenfor rammerne af et netværksbaseret politisk system uden entydige grænser, "governance"-perspektivet. (Sørensen, 2005). I den netværksbaserede tilgang foregår reguleringen igennem et netværk, hvor staten blot er en ud af mange aktører. Reguleringen af netværket skal ikke kontrollere men koordinere selvreguleringen hos de virksomheder, der er med i netværkene (Sørensen, 2005).

Et af formålene med selvregulering og netværksbaseret regulering er, at dialogen imellem virksomhed, sagsbehandler og andre interesseparter (fx naboer og miljøorganisationer) kan forbedres igennem det fælles engagement. Sagsbehandleren skal stadig udføre kontrol med



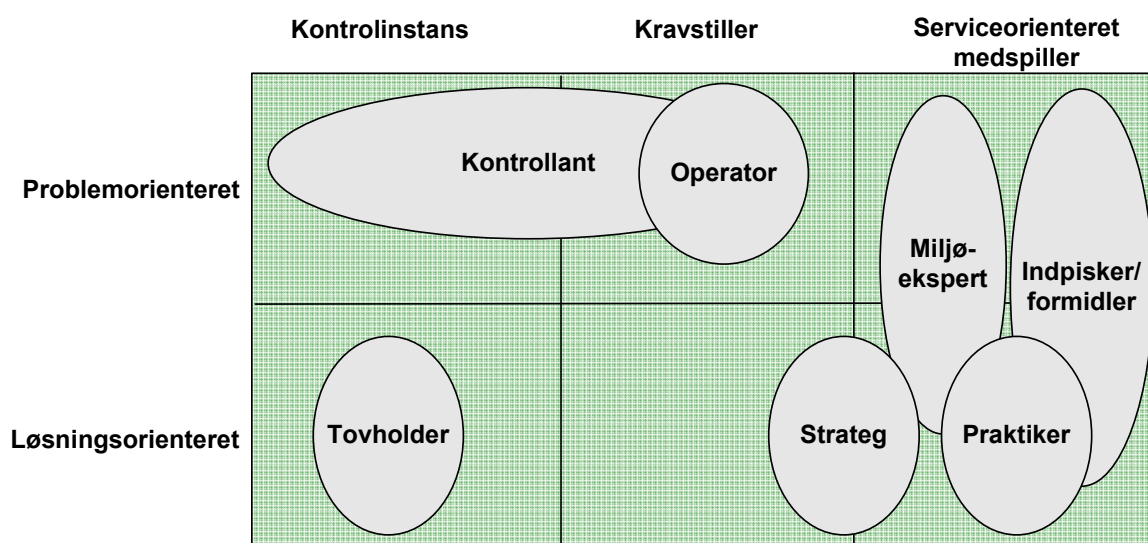
virksomheder for at begrænse virksomhedernes ressourceforbrug og forurening, men sagsbehandlerens rolle kan i højere grad end tidligere være serviceorienteret.

Det betyder samtidigt, at sagsbehandleren skal være villig til at anvende uformelle virkemidler. For eksempel har sagsbehandleren ikke lovhjemmel til at stille krav til virksomheden om at indføre miljøstyring, men myndigheder kan via uformelle virkemidler (fx dialog, informationsmøder, bistand ved udformning af miljøredegørelser og særlige aftaler) påvirke udviklingen af virksomhedernes forebyggende miljøarbejde. Sagsbehandleren skal anvende sådanne uformelle virkemidler for at gøre virksomheden interesseret i en dialog med gensidigt udbytte. Goldschmidt (1993) mener, at den ideelle sagsbehandlerens rolle kan benævnes serviceorienteret modpart – i modsætning til en holdningsløs servicepartner.

Christensen (2003) har defineret 5 roller til beskrivelse af miljøsagsbehandlerens forskellige roller: myndighedsrollen, service rollen, operatorrollen, samarbejdspartner og en rolle, hvor sagsbehandleren indgår som en del af et mere formelt partnerskab. Med udgangspunkt i disse roller og ovenstående gennemgang kan der opstilles følgende roller, med henblik på analyse af en miljøsagsbehandlers rolle.

- *Kontrollant*; sikrer overholdelse af lovgivning og miljøgodkendelser i tråd med en befal og kontroller samt problemorienteret strategi. Modsvarende myndighedsrollen i Christensen 2003.
- *Miljøekspert*; formidler viden og er faglig sparringspartner som en del af service rollen.
- *Operator/igangsætter*; får virksomheden til at gøre en del af arbejdet – det er ikke alene en problemorienteret tilgang, men også en selvreguleringstilgang, der involverer egenkontrol.
- *Indpisker*; holder virksomheden til ilden i kraft af uformelle midler, som en del af det Christensen (2003) betegner som service rolle. Strategien er at motivere en selvregulering hos virksomhederne.
- *Formidler*; Forklarer hvorfor miljøinitiativer er vigtige og giver miljømæssige begrundelser for eksempelvis nye reguleringstiltag. Rollen er den anden del af det Christensen (2003) betegner som service rollen.
- *Tovholder*; Sætter miljøinitiativer i gang og følger op på processen.
- *Praktiker*; Hjælper med praktiske løsninger
- *Strateg*; Deltager i udviklingen af virksomhedsmål og handlingsplaner

De med kursiv markerede termer er anvendt som udgangspunkt for empiriindsamlingen. I Figur 2.2.1 er rollerne illustreret ud fra om de er service- eller løsningsorienteret samt ud fra om de baseres på kontrol, krav eller service fra myndighedens side.



Figur 2.2.1 Miljømyndighedernes roller kategoriseret i forhold til den præsenterede teori

De mere netværksbaserede roller, hvad Christensen (2003) betegner som partnerskabsrollen behandles i kapitel 4: "Netværk". Rollerne miljøekspert, tovholder og strateg er inspireret af roller tilskrevet virksomhedens miljømedarbejder (Mac, 2001).

I forhold til analysen af de dialogbaserede netværk i Region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

- *Hvilke roller varetager sagsbehandleren og hvilke roller vil sagsbehandleren gerne have mere tid til at varetage?*

### 2.1.3 Udviklinger i miljømedarbejdernes rolle

Som beskrevet ovenstående har sagsbehandlere siden starten af 1990'erne vist en større interesse for uformelle virkemidler i deres dialog med virksomheder (fx motivere virksomheder til at indføre miljøstyring). Virksomheder har generelt taget godt imod sagsbehandlerens anvendelse af disse uformelle virkemidler. Det er dog ikke sagt, at miljømedarbejdernes rolle først har ændret sig, fordi sagsbehandleren ændrede sin rolle. Der findes også mange eksempler hvor virksomheder på eget initiativ har øget internt miljøarbejde og at sagsbehandleren på den baggrund har ændret sin rolle. En del virksomheder har valgt at øge ambitionsniveauet for deres interne miljøarbejde for at opnå markedsfordele og for at kunne opfylde miljøkrav, som bliver stillet fra både myndighederne og forskellige markedsaktører (fx forbrugere, investorer mm.) (Olsen 1999). Dertil kommer, at aktiviteter som informationsmøder, bistand ved udformning af miljøredegørelser og særlige aftaler kan have bidraget konstruktiv til en anden type dialog mellem sagsbehandleren og miljømedarbejderen.

Den nye miljøleder kendetegnes ved at (Olsen 1999: 6):

- Fremgangsmåden ikke alene baseres på miljøfaglige aspekter, men ligeså meget på at miljø ikke skal være isoleret, men en grundlæggende og integreret del af virksomhedens drift

- Den nye miljøleder er i stand til at skabe holdning og opmærksomhed omkring miljøopgaver i virksomheden

**Tabel 2.2 Den miljøfaglige medarbejders roller og kompetencer (Mac, 2001: 469)**

Roller	Opmærksomheder
Den miljøfaglige ekspert	<p>Kompetencen er knyttet til at kunne identificere, analysere og vurdere relevante indsatsområder på forskellige radikalitetsniveauer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De umiddelbare muligheder (simple tiltag)</li> <li>• De substitutions- og teknologiforandrende tiltag (renere teknologier)</li> <li>• De innovativstrategiske ændringer (produktændringer)</li> </ul> <p>Det er vigtigt, at den miljøfaglige person bibringer virksomheden saglig og faglig viden om relevante miljøproblemer, sådan at det væsentlige, men måske usynlige, bliver synligt. For at bevare troværdigheden er det nødvendigt at stå ved paradokset i miljøvidenskaben, mere viden fører til mere usikkerhed om miljøeffekter.</p>
Den miljøfaglige tovholder	<p>Kompetencen er knyttet til at kunne igangsætte og fastholde miljøarbejdet på virksomheden, ved at miljøspørgsmål bliver relevante og nærværende for virksomhedens medlemmer. Kompetencen er ikke at give alle svar og alle løsninger. Kultur-analytiske redskaber er nyttige:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pege på uoverensstemmelse mellem hvad der siges og hvad der gøres.</li> <li>• Pege på forskellige deltageres forskellige problemopfattelser</li> <li>• Pege på paradokser mellem fx miljøkvalitet og faglig kvalitet</li> <li>• Skabe fora og anledning til, at miljøforholdene debatteres</li> <li>• Give eksempler og indhente erfaringer fra andre virksomheder</li> <li>• Relatere miljøarbejdet til virksomheden som daglig arbejdsplads</li> </ul>
Den miljøfaglige strateg	<p>Kompetencen er knyttet til at kunne foretage en sensitiv analyse af, hvilke andre aktører der har betydning for virksomheden. Shareholders og stakeholders analyser er næppe tilstrækkelig, fordi de uformelle relationer har stor betydning. Den miljøfaglige strateg bør se virksomhedens muligheder for at rejse spørgsmål og sætte dagsorden med hensyn til måder at håndtere miljøarbejdet på. Eksempelvis ved at være kritiske over for indholdet i måderne at formalisere og dokumentere miljøarbejdet på. Kompetencen er at kommunikere, hvad der foregår intern, til den eksterne omverden.</p>

Dette til forskel fra den mere traditionelle miljøleder, som Olsen (1999) kendetegner ved en naturvidenskabelig miljøforståelse, og et reaktivt fokus på materielle forhold og formelle regler.

Mac (2001: 468) foreslår tre slags kundskaber, som den miljøfaglige medarbejder i virksomheden bør mestre for at udvikle sin position fra at være snævert teknisk til at kunne medvirke til at udvikle organisationen; herunder miljøeksperten, tovholderen og strategen. 2.2 uddyber den miljøfaglige medarbejders roller og kompetencer.

Disse roller er også relevante for miljøsagsbehandleren, jo mere denne går ind i en samarbejdsrelation med virksomhedens miljømedarbejdere. Ses der på karakteristikken af den mere traditionelle miljøleder, så kan virksomhedens miljømedarbejder omvendt virke som kontrollant overfor virksomhedens ansatte, mens den nye miljøleder her ville indgå i serviceollen,

og herunder varetage kompetenceudvikling og øge momentum for og forankringen af miljøarbejdet i organisationen. Operatorrollen er mere møntet på miljøsagsbehandleren, end der kunne stilles spørgsmål ved om virksomheden ikke kunne varetage en operatorrolle ved at engagere virksomhedernes miljømedarbejdere mere som en serviceorienteret samarbejdspartner.

I analysen af de dialogbaserede netværk i region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

- *Hvilke roller varetager miljømedarbejderen på virksomheden og hvilke roller vil miljømedarbejderen gerne have mere tid til at varetage?*

#### **2.1.4 Synergi i miljømedarbejderens og sagsbehandlerens roller**

Den enkelte miljømedarbejders rolle kan være forskelligt, afhængig af hvilken form for tilsyn der udføres, og sagsbehandleren vil vælge en rolle efter hvilken reaktion virksomheden fremkommer med. Men det omvendte er lige så godt en mulighed: sagsbehandleren rolle er forskellig alt afhængig af, hvilken rolle miljømedarbejderen spiller. Med andre ord, det afhænger af hvem der sætter dagsorden, og hvordan rollerne udvikles igennem dialogen.

Synergien i miljømedarbejdernes og sagsbehandlerens rolle kan iscenesættes ved, at begge parter indgår i en konstruktiv dialog, hvor der kan ske en gensidig afklaring af forventninger. Grundlaget for en konstruktiv dialog kan bl.a. findes i den socialpsykologiske relation fx en fælles forståelse af problematikken (overlappende "verdensbilleder"), en gensidig respekt for den anden person, gensidig åbenhed samt en positiv holdning hos både miljømedarbejderen på virksomheden og sagsbehandleren. De socialpsykologiske faktorer analyseres i kapitel 4.

I analysen af de dialogbaserede netværk i Region Syddanmark behandles synergien i miljømedarbejderens og sagsbehandleren anvendes følgende analysespørgsmål:

- *Hvordan supplerer miljømyndighedernes og virksomhedens roller hinanden?*

## **2.2 Miljøforståelse og roller i miljønetværket**

Som opsamling på den foregående gennemgang af udviklingen i miljøforståelsen og miljøroller er opstillet følgende undersøgelsesspørgsmål til analyse af parternes miljøforståelser og roller i det dialogbaserede netværk:

*Hvilken miljøforståelse fremgår af virksomhedernes miljøstrategier, den måde de arbejder med miljø på og hvordan står det i relation til den miljøforståelse der italesættes i miljødialogen imellem sagsbehandler og miljømedarbejder? (Afsnit 0)*

*Hvilke roller varetager sagsbehandlerne i miljødialogen, og hvilke roller ville de gerne varetage?(Afsnit 2.2.2)*

*Hvilke roller varetager miljømedarbejderne i virksomhedens miljøarbejde og i dialogen med sagsbehandlerne, og hvilke roller ville de gerne have mulighed for at varetage?(Afsnit 2.2.3)*

*Hvordan supplerer miljømyndighedernes og virksomhedens roller hinanden?(Afsnit 2.2.4)*

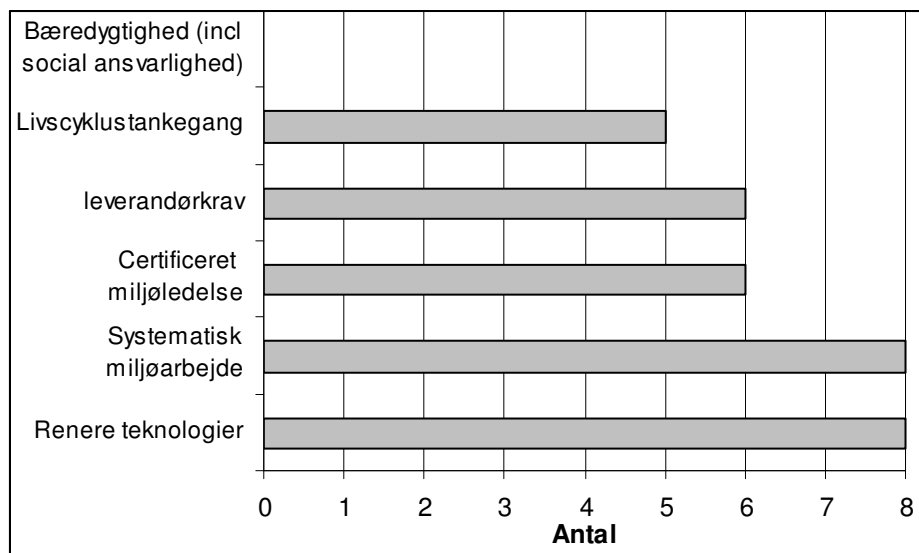
I det følgende analyseres spørgsmålene ud fra det empiriske materiale indsamlet ved hjælp af interview og spørgeskemaer hos medlemmer af de sønderjyske netværk.

### 2.2.1 Miljøforståelsen i miljøarbejdet og -dialogen

I dette afsnit vil miljøforståelsen, som virksomhederne har i deres miljøarbejde og som italesættes i miljødialogen imellem sagsbehandler og virksomhedens miljømedarbejder, blive analyseret med udgangspunkt i de gennemførte interviews. Formålet med denne kortlægning er at kunne sammenholde dette med de initiativer, der tages i netværkene og de roller som parterne indtager i dialogen. I det følgende gennemgås resultaterne, først i forhold til den miljøforståelse som er indlejret i virksomhedernes miljøstrategi – og arbejde, og herefter i forhold til indholdet i dialogen.

#### *Miljøforståelsen indlejret i virksomhedernes miljøstrategi og -arbejde*

Virksomhedsrepræsentanterne er blevet spurgt om, hvad deres strategi er på miljøområdet, og hvordan det udmønter sig i deres miljøarbejde. I Figur 2.2.2 er det illustreret, hvor mange procent af de deltagende virksomheder, der arbejder med de forskellige områder i miljøarbejdet.



**Figur 2.2.2 Elementer i de deltagende virksomheders miljøarbejde. (n=8)**

Som det fremgår af figuren har virksomhederne generelt set et højt niveau af miljøarbejde, hvor såvel renere teknologiprojekter og systematisk miljøarbejde er implementeret, herunder specielt miljøledelse. Hovedparten af virksomhederne arbejder ligeledes med at stille miljøkrav til deres leverandører, og mere generelt arbejder de ud fra en livscyklustankegang, om end det er et nyt område for de fleste. Ingen af de deltagende virksomheder har fokus på bæredygtighed og herunder social ansvarlighed, men mange nævner det som områder, som de gerne vil arbejde med i fremtiden, og som de derfor gerne vil have adresseres af netværkene.

Den måde virksomhederne er udvalgt på i denne undersøgelse, kan have betydning for det generelle niveau af miljøarbejde. Ved at tage udgangspunkt i de virksomheder som sagsbehandlerne har haft et godt samarbejde med, kan der meget vel være identificeret virksomheder, der er positive overfor miljøinitiativer, men hvor sagsbehandlerne stadig har et potentiale for at bidrage med viden, hvorved virksomhedernes indsats forbedres. Det fokus der

hidtil har været i netværkene på en systematisk miljøindsats og for nogles vedkommende også produktkæde og livscyklusaspekter er derved dominerende i virksomhedernes indsats. Det er derfor sandsynligt at virksomheder, der er mere proaktive – eksempelvis ved at fokusere på bæredygtighedsaspektet, ikke medtages ved den givne metode, da netværkenes indflydelse er mindre for deres vedkommende. Ligeledes er de mest reaktive virksomheder ikke medtaget, da det ikke er dem miljøsagsbehandlerne har haft et godt samarbejde med, og ej heller dem der har valgt at være med i netværkene. Altså er der primært medtaget virksomheder der er proaktive men stadig har et potentiale for at udvikle deres miljøarbejde gennem netværkene.

I det følgende ses mere specifikt på den måde som virksomhedsrepræsentanterne definerer deres miljøstrategier på, for at få et indblik i deres baggrund for miljøarbejdet.

Virksomhedsrepræsentanterne bliver i interviewene spurgt: "hvad er jeres strategi på miljøområdet?" Mange af de adspurgte beskriver at deres strategi på forkant i forhold til enten lovgivningen eller andre virksomheders indsats.

*"Simpelthen at være på forkant med lovgivningen hele tiden altså det er jo et af DONGs overordnede mål, det er simpelthen at være på forkant med det miljømæssige altså at forurene så lidt som muligt"* (MM 9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Vi har ikke en nedskreven strategi men vi har en miljøpolitik. Hvis du siger strategi så vil vi selvfølgelig forsøge at være på forkant med krav og i det hele taget hvad der måtte være af muligheder"* (MM 2, Green Network, 2009)

Andre har nærmere som mål at overholde lovgivningen:

*"Vi vil gerne leve op til lovgivningen og derudover bidrage til, at vi har et godt miljø. Nu bor vi jo også herude i naturen."* (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)

*"Vi vil overholde det vi skal overholde og så er der penge i miljø... det skal vi også skabe forretning ved."* (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)

Andre igen beskriver strategien ud fra virksomhedens kerneområder:

*"Vi baserer det hele på ideen med genvinding altså det er jo et ekstremt godt miljømål i sig selv"* (MM 3, Green Network, 2009)

Samlet set er det interessant, at det er virksomheder der har det som mål at være på forkant med lovgivningen og/eller ser sig selv, som en del af en branche, hvor miljø er en naturlig del af det at drive forretning. Dermed er de som udgangspunkt en positiv holdning til miljøarbejde. Denne generelt positive tilgangsvinkel til miljøarbejdet kan måske være en af årsagerne til, at det netop er disse virksomheder, som myndighedsrepræsentanterne har peget på, da det er dem som det er let at få en god dialog med. Et interessant spørgsmål, der i mindre grad følges op på i denne rapport, er derfor hvordan der etableres en god dialog med de knap så proaktive virksomheder.

En anden forklaring på fænomenet kan være at virksomhederne netop bliver proaktive gennem samarbejdet i netværkene.

### **Indholdet i dialogen**

Som udgangspunkt er sagsbehandlerne primært i kontakt med virksomhederne i forbindelse med miljøtilsyn og udarbejdelse af miljøgodkendelser, og desuden når virksomheden henvender sig med konkrete spørgsmål om eksempelvis lovgivning. Typisk er de i kontakt et par gange om året, oftere når der eksempelvis skal udarbejdes en ny miljøgodkendelse. I interviewene blev respondenterne adspurgt om hvilke områder virksomheder og sagsbehandlere kommunikerede om og resultatet er præsenteret nedenstående tabel 2.3.

**Tabel 2.3. Områder sagsbehandlere og miljømedarbejdere kommunikerer om.**

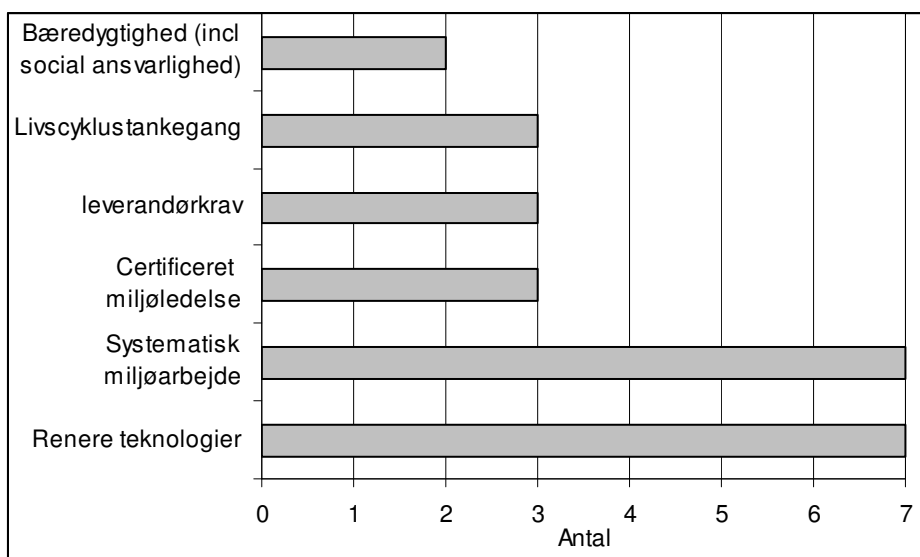
Område	Virksomheden samarbejder med sagsbehandler	Sagsbehandler samarbejder med virksomheder
Gældende lovgivning	100%	100%
Organisering af miljøarbejdet	25%	29%
Udvikling af konkrete løsninger	88%	71%
Ledelsessystemer	13%	43%
Produktorienteret miljøarbejde	13%	57%
Udarbejdelse af grønne regnskaber	50%	100%
Udarbejdelse af mål og handlingsplaner	25%	71%
Udarbejdelse af miljøredegørelser	63%	100%

At der er en større andel af sagsbehandlerne der bekræfter, at de samarbejder med virksomhederne om f.eks. ledelsessystemer skal ikke tages som et udtryk for uoverensstemmelse, men er blot et udtryk for at sagsbehandlerne samarbejder med flere virksomheder, end de der er medtaget i undersøgelsen.

Det er interessant at så mange af respondenterne giver udtryk for at samarbejdet mellem myndighed og virksomhed omhandler konkrete løsninger og dermed konkrete miljøtiltag, eksempelvis etablering af kulfiltre, varmepumper og energispareforanstaltninger. Enkelte af sagsbehandlerne giver udtryk for at de er tilbageholdende, når det kommer til at give forslag konkrete løsninger, for ikke at ende med at have en konsulentrolle i forhold til virksomhederne.

Det er især de små virksomheder, der anvender sagsbehandlerne som sparringspartnere omkring udarbejdelse af miljøredegørelser. De større virksomheder giver udtryk for, at de bruger deres eget faglige bagland i organisationerne nærmere end sagsbehandlerne som sparringspartnere.

Nedenstående figur 2.3 viser hvilke områder sagsbehandlerne taler med virksomhederne om i dialogen.



**Figur 2.2.3 Elementer i sagsbehandlerne dialog med virksomhederne. (n=7)**

Som det fremgår af Figur 2.2.3 fokuserer myndighedsrepræsentanterne primært på virksomhedernes interne miljøarbejde, og specielt renere teknologier og systematiseret miljøarbejde, som ligger tæt op af de krav, der stilles i miljøgodkendelserne, og er inkluderet i udarbejdelsen af miljøredegørelser. På den anden side inkluderer en del af myndighedsrepræsentanterne også mere proaktive emner i dialogen så som livscyklustankegang og bæredygtighedsaspekter. Sammenholdt med virksomhedernes ønske om nye tiltag i netværkssamarbejdet, er det positivt at nogle af sagsbehandlerne allerede er i gang med at implementere dette.

Gennem netværkssamarbejdet kommer miljø højere på dagsordenen i virksomheden og sagsbehandlerne ses som en sparringspartner i denne proces. Nedenstående et eksempel:

*"Hun hjalp os med at få den praktisk stillet op, vælge ressourcer og lave beregninger på CO2."* (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)

Generelt set har det været svært at identificere projekter der er energi og klimarelaterede, som virksomhederne har arbejdet med i forbindelse med netværkene. En af årsagerne kan være at der i sagsbehandlingen fokuseres på de områder, hvor der er deciderede miljøkrav. Som en af sagsbehandlerne siger det:

*"Energi har vi ikke bemyndigelse til at regulere. Der er ikke noget i nogen lovgivning der gør at vi kan regulere indenfor energi, kun på emissionerne."* (SB A, Green Network, 2008)

De miljømedarbejdere der kommer fra en stor organisation, har mindre brug for kontakt og sparring med sagsbehandlerne end de mindre virksomheder, grundet to faktorer. For det første har flere af miljømedarbejderne en miljøfaglig baggrund og for det andet er der flere kompetencer til rådighed i organisationerne.

Nogle sagsbehandlere ville gerne have mere tid til at lave en reel kortlægning sammen med virksomhederne, og deltage mere aktivt i det konkrete miljøarbejde, med henblik på at sikre at virksomhederne har fat i de områder, hvor deres største miljøpåvirkninger ligger.



### **Betydningen af forskelle i miljøforståelse**

Virksomhederne, der indgår i netværkssamarbejdet, har forholdsvis ens niveau i miljøarbejdet, som det fremgår af ovenstående, men deres miljøforståelse og de begreber de anvender, varierer. Der kan også være forskelle mellem sagsbehandlernes og virksomhedernes miljøforståelse. Derfor er respondenterne blevet spurgt, hvilken betydning forskelle i miljøforståelsen har for dialogen i netværkene. Flere mener at det er vigtigt at kunne blive enige om, hvad der betragtes som miljøproblemer:

*"Det er ret vigtigt at man har den samme holdning til miljø for ellers kan man ikke samarbejde. Hvis man kan identificere et miljøproblem skal man kunne blive enige om at det er et miljøproblem."* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"I bund og grund synes jeg bare at man skal respektere hinanden og have den holdning, at man er enige om problemerne, eller hvad der er problemerne."* (SB B, Green Network, 2008)

Generelt set mener sagsbehandleren at det letter dialogen, hvis virksomhedsrepræsentanterne har en positiv holdning til miljø:

*"Jeg ved ikke om jeg vil sige, det er vigtigt, men det fremmer processen, hvis de også har en positiv holdning til det...men jeg synes ikke, det er et must"* (SB D, Miljønetværk Syd, 2009).

*"Jeg synes ikke det er afgørende vigtigt, men det er selvfølgelig nemmere at komme igennem med sine budskaber, hvis vedkommende har den samme forståelse for det som en selv."* (SB E, Miljønetværk Syd, 2009)

Som det fremgår af nedenstående citater mener flere at det er nyttigt med forskellige forståelser, eller måske nærmere forskellige tilgange til miljøarbejdet:

*"Man behøver ikke have den samme holdning, men det er vigtigt at være positive. Uenighed kan også føre til noget godt."* (MM 6, Miljønetværk syd, 2009)

Modsat mener især sagsbehandlerne at den positive holdning blandt virksomhederne er essentiel for at få fremskridt i miljøarbejdet. Som en af Green Networks sagsbehandlere svarer til om det er vigtigt at have samme holdning til miljø:

*"Det er vigtigt, det er det der kan få isen til at skrue op i store isbjerge."* (SB A, Green Network, 2008)

Nedenstående er givet et eksempel på et interessant misforhold mellem opfattelsen af de roller der bør udfyldes i samarbejdet mellem sagsbehandler og virksomhedsrepræsentanten. Sagsbehandleren beskriver generelt set at de har et godt samarbejde, selv om de ikke altid er enige:

*"Det er lidt sjovt med virksomheden fordi et eller andet sted så er vi langt fra hinanden miljømedarbejderen og jeg, men alligevel så formår vi alligevel hver gang og kan finde ud af at komme et sted, og jeg er helt sikker på, at det er igen dialog og respekt for hinandens, at hun respekterer den rolle jeg kommer med og at jeg respekterer der hvor hun står, selvom vi nok er så langt fra hinanden"* (SB D, Miljønetværk Syd, 2009).

Virksomhedsrepræsentanten har et mere kritisk billede af samarbejdet, der mere efterspørger en eksperterrolle:

*"Det skulle jo gerne være et godt samarbejde, for så stoler vi på hinanden. Jeg har det sådan at... jeg er ikke glad for sagsbehandleren, jeg mener ikke at hun har været kompetent overfor os. Jeg har mange gange krummet tæer da hun kom hos os. Hun viste meget om affald og det hele gik op i det, selv om vi ikke fandt det relevant. Hun skulle have vist noget mere om branchen, det er altså vigtigt at vide noget om branchen når man går ud og taler med folk."* (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)

Adspurgte hvad der skal til for at få et mere positivt samarbejde, svarer virksomhedsrepræsentanten:

*"Vi har haft en miljøsagsbehandler et andet sted som virkelig vidste noget om branchen, og når vi gik rundt talte vi om noget reelt, hun kunne se de steder hvor vi kunne have et problem."* (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)

Sat lidt på spidsen kan det beskrives ved, at den faglige sparring er en af de ting, der har størst betydning for virksomhedsrepræsentanten, hun siger kemi er mindre vigtigt, det vigtigste er at sagsbehandlerne ved hvad de taler om. Sagsbehandleren mener modsat, at det var et godt samarbejde fordi virksomheden gør som der bliver bedt om fra myndighedens side. Dette er bare et eksempel, men forskellen hvor sagsbehandlerne lægger vægt på de sociale faktorer og virksomheden de faglige går igen mange gange i undersøgelsen.

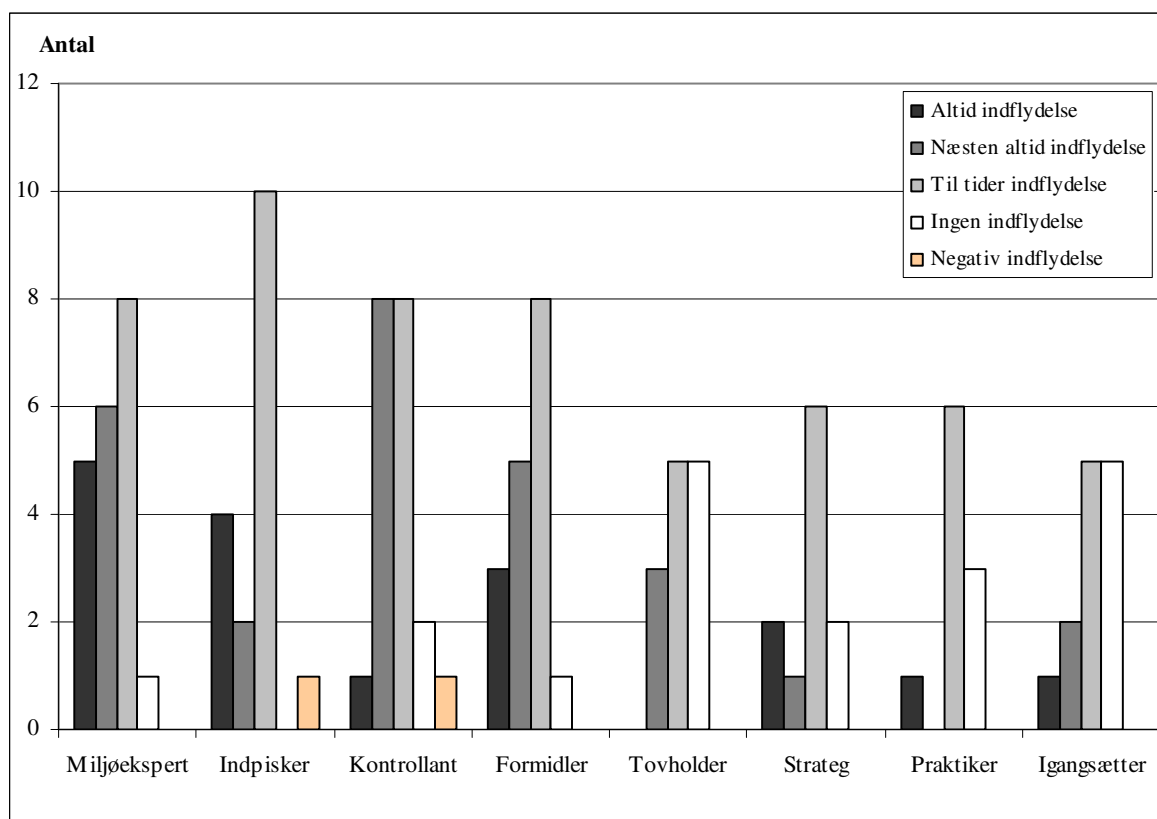
Generelt set har de cases vi har undersøgt dog vist at sagsbehandlerne og virksomhedsrepræsentanternes opfattelse af hvordan samarbejdet har forløbet, stemmer fint overens i de fleste tilfælde.

## **2.2.2 Sagsbehandlerens roller i dialogen**

I afsnit 2.1.2 er de roller sagsbehandlerne kan have i det dialogbaserede tilsyn beskrevet. I forbindelse med interviewene blev sagsbehandlerne bedt om at udfylde et spørgeskema hvor de svarer på, hvorvidt de varetager de forskellige roller, i dialogen med de deltagende virksomheder. Desuden afkrydser de hvor stor indflydelse disse roller har på dialogen (se bilag A3). En illustration af besvarelserne ses i Figur 2.2.4.

Af figuren ses det at mange af rollerne varetages af sagsbehandlerne, og at de generelt set har indflydelse på dialogen, men at miljøeksperten, indpiskeren, kontrollanten og formidleren har størst indflydelse. På baggrund af det begrænsede antal besvarelser er det svært at konkludere på hvor stor forskel der er på, hvordan rollerne influerer dialogen. Sammenholdes det med udsagnene i interviewene er der et klart billede af, at kontrollant- og indpiskerrollen mest har betydning, når rollerne som formidler, miljøekspert og praktiker ikke rækker til at flytte virksomheden i den ønskede retning.

Nogle sagsbehandlere er forsigtige med at agere konsulenter, og er derved forsigtig med at udfylde rollen som praktiker og miljøekspert, for ikke at fortælle virksomhederne hvordan de skal løse deres problemer, men at lade det være op til virksomhederne selv. Groft set er der to yderpunkter, den serviceorienterede medspiller og kontrollanten / kravstilleren hvor den sidstnævnte mere står på sidelinjen og sikrer at lovgivning og kravene til miljøredegørelserne mm i netværkene overholdes.



**Figur 2.2.4 Sagsbehandlerne forskellige rollers indflydelse i det dialogbaserede tilsyn (n=20). Sagsbehandlerne har beskrevet deres roller for hver af de virksomheder, der er behandlet i interviewene.**

Enkelte sagsbehandlere har selv arbejdet i virksomheder inden de blev sagsbehandlere, og de giver udtryk for, at de har en anden forståelse for miljømedarbejdernes arbejdssituation, og derfor griber tilsyn mere praktisk an, og har mere respekt for miljømedarbejdernes kompetencer.

De kompetencer der er til stede internt i virksomheden har også betydning for hvilke roller der er vigtige at varetage for tilsynsmyndigheden:

*"På nogle virksomheder, for eksempel Danish Crown, er de selv rimelig godt klædt på mens der for en virksomhed som Rose Poultry, der er en mindre virksomhed i hvert fald på det tidspunkt, der er mere behov for at fortælle om de miljømæssige fordele og incitamenterne for at gå i gang med det her arbejde."* (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Generelt set lægger sagsbehandlerne vægt på at der er kontinuitet i sagsbehandlingen, og at der langsomt sker ændringer i virksomhederne, men at der ikke bare stilles krav i øst og vest fra gang til gang. Kontinuiteten skal også sikres når der skiftes sagsbehandler, så den nye ikke bare ændrer kurs i sagsbehandlingen, men at det sker gradvist. Dermed er det heller ikke hensigtsmæssigt at skifte frit mellem de roller tilsynsmyndigheden påtager sig fra gang til gang. (Sagsbehandler C, Green Network, 2008)

Nedenstående er sagsbehandlerne syn på rollerne som indpisker, kontrollant, formidler, strateg, miljøekspert og igangsætter eksemplificeret.

En af sagsbehandlerne forklarer, hvordan det kan være nødvendigt at være **indpisker** for at få virksomhederne til at melde sig ind i netværket, og arbejder med løbende at reducere deres miljøbelastning:

*"Som indpisker har rollen været at få dem derhen, det er jo dels at få dem til at tænke over, om de vil lave en redegørelse. At drøfte det med dem, når man kom ud til tilsyn. Hele tiden sikre sig at de sætter sig mål og når det."* (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Nedenstående er et eksempel på at virksomhederne også finder at myndighederne har en vigtig rolle at spille som indpisker:

*"Jeg ser primært sagsbehandleren som indpiskeren, da vi ofte ikke har så meget tid i virksomheden, så er det nok primært sagsbehandleren der holder en til ilden. Ellers er der bare også nemt andre ting der lige pludselig er meget vigtigere."* (MM 2, Green Network, 2009)

Generelt set mener sagsbehandlerne ikke at **kontrollantrollen** kan lægges helt på hylden, hvilket er illustreret nedenstående:

*"Jeg mener myndighederne stadig skal føre tilsyn. Det er jo ikke altid selvom de påstår, de har miljøreddegørelse, at tingene er i orden"* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

En af forklaringerne der oftest gives af sagsbehandlerne på anvendelsen af rollerne, er at **formidleren** er den rolle, der forsøges først, og virker det ikke, bliver de nødt til at agere som kontrollanter.

*"Det at være formidler bruger vi meget tid på, det er jo en stor del af et tilsyn og det er også derfor jeg, det der med kontrollant, det er jo ikke det der er hovedbudskabet i vores tilsyn. Der er nogle enkelte virksomheder som ikke vil og hvor man ER kontrollant og hvor du kommer ud med hammeren og står og slår dem, men det er jo ikke sådan det er i 90% af tilfældene."* (SB D, Miljønetværk Syd, 2009)

Netop dette forhold hvor myndigheden i bund og grund har kontrollantrollen, også selv om de ikke bruger den aktivt, skaber en ulighed i magtforholdet mellem tilsynsmyndigheden og virksomheden.

Flere sagsbehandlere beskriver, at de helst ikke vil påtage sig kontrollantrollen, men at det er vigtigt at de har den mulighed:

*"Som udgangspunkt er man derude som sparringspartneren og prøver at skubbe dem fremad, og hvis det ikke virker får de at vide, at på et eller andet tidspunkt kommer jeg som kontrollant, og hvis det er slemt nok bliver det om to minutter..."* (SB C, Green Network, 2008)

Sagsbehandlerne fremhæver formidlerrollen som vigtig i forhold til at få virksomhederne til at være positive overfor miljøinitiativer. Et eksempel er givet nedenstående:

*"Hvis holdningen først er ændret, så kommer det andet. Det er holdningen der er vigtigst, at de erkender at der er et problem og at det er dem der skal gøre noget ved det. Man har tidligere bare sagt hvordan lovgivningen var og at de skulle overholde den, der har man ikke brugt tid på det pædagogiske arbejde."* (SB A, Green Network, 2008)

Virksomhederne finder det ligeledes vigtigt, at myndighederne påtager sig formidlerrollen:

*"De bruger meget energi på at fortælle hvorfor at det ikke kun fordi de siger det, det er fordi lovgivningen er skruet sådan her sammen,. og det synes jeg da langt hed ad vejen er vigtigt når man er ude som myndighed; at man også fortæller ordentligt hvorfor"* (MM 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Den viden om virksomheden der skabes gennem længerevarende samarbejde, er også nødvendig for at kunne udfylde rollen som **strateg**, og altså deltage i den strategiske miljødialog:

*"Som ny kan man lave dialogbaserede tilsyn, men man kan ikke lave strategisk miljødialog, det kræver at man kender virksomheden godt."* (SB B, Green Network, 2008)

Men viden er ikke nok når rollen som strateg skal udfyldes, det er også vigtigt at have de rigtige kontakter i virksomhederne:

*"Man skal kende alt det man nu kan omkring det faglige om virksomheden, så man bliver en ligeværdig partner. Så er det noget med deres organisation, at man får fat i de rigtige så man kan flytte dem."* (SB C, Green Network, 2008)

Flere sagsbehandlere beskriver, hvordan den primære kontakt til virksomhederne ofte er gennem virksomhedernes miljøkoordinatorer, men hvis der skal træffes væsentlige strategiske beslutninger skal de have fat i chefen. Den strategiske miljødialog kræver dermed nogle gange andre kontakter i virksomheden end det vanlige tilsyn gør.

Et af de områder hvor virksomhederne mener at myndighederne har nogle kompetencer som de kan drage nytte af er i forhold til at være **miljøeksperter** når det kommer til lovgivning:

*"Miljøsagsbehandlerne var væsentligt dybere nede i lovstoffet. Jeg kendte rammerne men selv lovteksten var de meget bedre til. Så var de også meget bedre i det lovgivning der lå til højre og venstre for det vi arbejdede med."* (MM 1, Green Network, 2009)

Generelt set efterspørger virksomhederne, at miljømedarbejderne skal agere som miljøeksperter, så virksomhederne føler, at de får noget fagligt ud af tilsynene. Direkte adspurgt mener de fleste af repræsentanterne fra virksomhederne, at de faglige kompetencer er vigtigere end de sociale, og dette er selvfølgelig også relevant i forhold til de roller tilsynsmedarbejderne påtager sig. Sondringen mellem betydningen af faglige og sociale kompetencer uddybes i kapitel 4.

Nogle virksomheder har vænnet sig til at miljømyndighederne mere eller mindre overlader arbejdet til virksomhederne når der skal laves miljøgodkendelser, og dermed varetager de rollen som **igangsætter** (operator):

*"Igangsætterrollen tror jeg da alle tilsynsførende myndigheder bruger ret meget efterhånden, at man meget tager det som virksomheden har sendt til dem, og så bare putter det ind i miljøgodkendelsen".* (MM 2, Green Network, 2009)

En af de ting sagsbehandleren forsøger for at undgå at skulle agere kontrollant, er at få virksomhederne til selv at identificere deres problemområder, og dermed varetage den igangsættende rolle:

*"Jeg forsøger at få drejet min rolle som kontrollant sådan, og det lykkes ikke altid, men hvis jeg selv kan få drejet mine spørgsmål sådan at virksomheden selv giver svar på nogle af de problemer der er, så er jeg mere fødselshjælper end jeg er kontrollant."* (SB E, Miljønetværk Syd, 2009)

Et andet eksempel nedenstående, hvor en sagsbehandler tager igangsætterrollen til både virksomhedens og hendes egen fordel. Det er virksomhedsrepræsentanten der udtaler sig:

*”Du skriver faktisk miljøgodkendelsen’ sagde sagsbehandleren ’og så skal jeg nok kommentere den’. Vi var i tidspres, så og jeg sagde, at vi skal bruge godkendelsen den og den dato, ’det er i orden’ sagde hun og sådan blev det og det er jo ikke ret tit at det er sådan” (MM 3, Green Network, 2009)*

Hos flere af de sagsbehandlere, der ikke er med i Green Network, har igangsætterrollen dog vist sig at være et ret ukendt fænomen. Det kan måske være en måde at lette sagsbehandlernes arbejdsbyrde på, så de får mere tid til andre dele af deres arbejde, og for de sagsbehandlere der praktiserer rollen som igangsætter finder de det også positivt.

Det er dog en vigtig pointe, at den måde de deltagende sagsbehandlere er udvalgt på, gør at de sandsynligvis er mere positive overfor netværkssamarbejdet og de dialogbaserede tilsyn end det generelle billede.

Samtlige sagsbehandlere, der har deltaget i interviewene, nævner eksempler på at de kender andre sagsbehandlere der ikke har taget idéen om netværkene til sig, og dermed heller ikke formidler muligheden for deltagelse i netværk til virksomhederne. Begrundelserne herfor varierer fra, at der ikke er tid til det over mod, at det er mod den tradition der er opbygget gennem mange år hos tilsynsmyndighederne.

#### **Hvilke roller ville sagsbehandlerne gerne varetage**

Som et mere fremadrettet emne i interviewene blev der spurgt om hvilke roller sagsbehandlerne gerne vil varetage i fremtiden. De fleste mener ikke, at der er tid nok til at varetage det dialogbaserede tilsyn, eller at påtage sig yderligere formidlende roller selv om de gerne vil dette.

Mange af de deltagende sagsbehandlere beskriver, at der har været modstand i sagsbehandlergrupperne hos tilsynsmyndighederne, da det dialogbaserede tilsyn skulle implementeres, mest fordi det strider mod de traditioner, der har været for at kontrollantrollen var den rolle som dominerede i tilsynsmyndighederne traditionelt set. De føler heller ikke, at man skal lave rollerne om endnu engang.

De sagsbehandlere der har arbejdet med dialogbaserede tilsyn er derimod meget positive overfor det, et godt eksempel herpå er følgende citat:

*”Det netværksarbejde er det vigtigste der er sket for sagsbehandlere på miljøområdet, det har gjort det meget sjovere at være sagsbehandler.” (SB A, Green Network, 2008)*

En del sagsbehandlere giver endvidere udtryk for at det dialogbaserede tilsyn tager mere tid, og at det er svært at finde tiden til dette:

*”Ønskesituationen det var jo at hvis man som sagsbehandler havde den formidlende rolle og havde tid til at gå ud og rådgive og vejlede...men det er der jo ikke tid til idag, kontrol fylder meget og det er ærgerligt men det er de vilkår vi arbejder under” (SB E, Miljønetværk Syd, 2009)*

Dermed er der en væsentlig pointe i, at det dialogbaserede tilsyn kan kræve ekstra tid af sagsbehandlerne og der derfor bør afsættes ressourcer til varetagelse af dette.

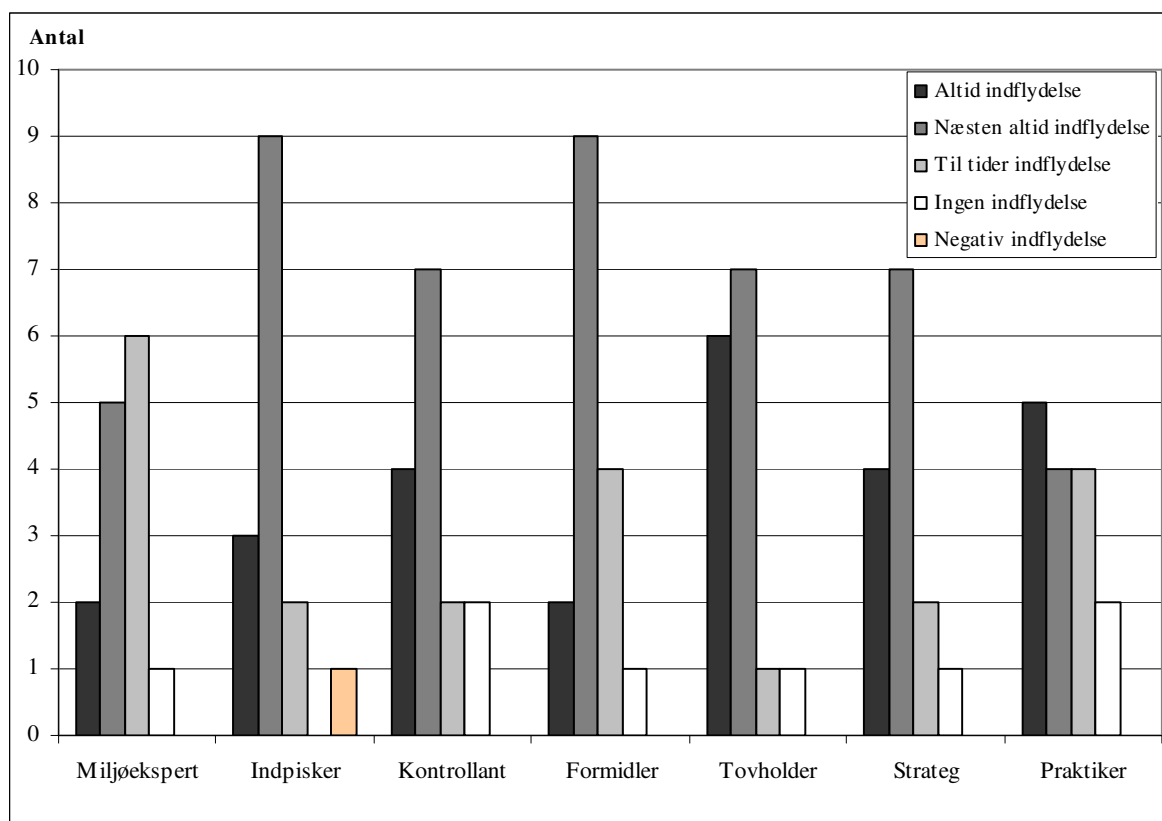
### 2.2.3 Virksomhedernes roller i dialogen

Virksomhedernes miljømedarbejdere varetager også forskellige roller i dialogen med myndighederne. Som beskrevet i afsnit 0 er rollerne reciproke, da en given rolle påtages i relation til andre personer. Et eksempel er, at hvis myndigheden agerer kontrollant, skal der også være en praktiker på virksomheden der sørger for at lovgivningen bliver overholdt.

Men er der så forskel i de roller som virksomhedernes miljømedarbejdere påtager sig og dem som tilsynsmyndighederne påtager sig? Dette beskrives i det følgende, men først ses på hvilke roller miljømyndighederne påtager sig.

#### *Hvilke roller varetager virksomhedernes miljømedarbejdere?*

I forbindelse med interviewene blev virksomhedernes miljømedarbejdere bedt om at udfylde et spørgeskema, hvor de svarer på, hvorvidt de varetager de forskellige roller, i dialogen med deres tilsynsmyndighed. Reelt set svarer de på hvilke roller de varetager i virksomhedens miljøarbejde generelt set, altså både i dialogen med deres tilsynsmyndighed og i miljøarbejdet generelt. Desuden afkrydser de, hvor stor indflydelse disse roller har på dialogen (se app. B3). En illustration af besvarelserne ses i Figur 2.2.42.5.



Figur 2.2.5 Miljømedarbejdernes forskellige rollers indflydelse på dialogen med miljømyndighederne og det daglige miljøarbejde i virksomheden. (n=20)

Billedet for virksomhedsrepræsentanternes roller er generelt set at de varetager samtlige roller i højere eller mindre grad. Dette er naturligt eftersom de deltagende virksomheder ofte kun har én eller ganske få miljømedarbejdere. Et eksempel på dette ses i følgende citat:

*"Jeg er virksomhedens indpisker og det er også mig, der er miljøeksperten. Kontrollant i et eller andet omfang også for det er jo i hvert fald mit ansvar at sikre at vores lovgivning den bliver overholdt. Formidler, ja også rimelig meget. Den praktiske har jeg ikke givet ret højt for det har jeg faktisk ikke ret meget med at gøre, selve den praktiske udførelse af tingene".* (MM 2, Green Network, 2009)

Da miljømedarbejderne generelt set mener at de varetager alle rollerne i forhold til virksomhedens miljøarbejde er der i det følgende fokuseret på et par eksempler på hvordan rollerne spiller sammen med miljö sagsbehandlernes roller i forhold til tilsyn.

Miljømedarbejderne i virksomhederne ser ikke i så høj grad sig selv som **miljøeksperterne** i forhold til samarbejdet med deres tilsynsmyndigheder, som det fremgår af Figur 2.2.5. Men det er interessant at miljømedarbejderne ikke ser deres rolle som miljøekspert som havende specielt stor indflydelse, selv om de fleste af de medarbejdere, der blev interviewet, var virksomhedens eneste miljømedarbejder.

Det er interessant at miljømedarbejderne ser deres **kontrollantrolle** som have væsentlig indflydelse, og dette tyder på et selvreguleringsperspektiv, hvor "regulatoren" findes indenfor virksomhedens egne rammer. Dette kan måske spille sammen med at myndighederne i mindre grad varetager denne rolle. En anden forklaring er at virksomhedsrepræsentanterne varetager kontrollen med det daglige miljøarbejde. Et par eksempler fremgår af følgende citater:

*"Min primære rolle er som kontrollant, sikre at vi overholder krav og de gældende spilleregler og de interne instruktioner."* (MM 1, Green Network, 2009)

*"Kontrollant og tovholder er mit primære job, det med at følge op på lovgivning og alt sådan noget."* (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)

Til spørgsmålet om hvorfor en virksomhedsrepræsentant ser sagsbehandleren som **indpiskeren** er svaret bredt set at det er nødvendigt for at holde momentum i miljøarbejdet. Dette skal ses i lyset af at de fleste af virksomheder der er med i undersøgelsen i høj grad har baseret udviklingen af deres miljøarbejde på de krav og initiativer der er etableret i netværkene, eksempelvis udarbejdelse af miljøredegørelse og løbende forbedringer.

*"Jeg ser primært sagsbehandleren som indpiskeren, da vi ofte ikke har så meget tid i virksomheden, så er det nok primært sagsbehandleren, der holder en til ilden. Ellers er der bare også nemt andre ting der lige pludselig er meget vigtigere."* (MM 2, Green Network, 2009)

Dette stemmer fint overens med sagsbehandlernes opfattelse af at indpiskerrollen er vigtig for dem.

### **Hvilke roller ville miljømedarbejderne gerne varetage?**

De fleste af virksomhedsrepræsentanterne mener at de allerede varetager de roller som de gerne vil i virksomhedens miljøarbejde, da de har en høj frihedsgrad i deres arbejde. Der er dog nogle der udtrykker et ønske om at kunne bruge mere tid på det forebyggende miljøarbejde, og ikke mindst på at kunne formidle til medarbejderne hvorfor miljøarbejdet er vigtigt:



*"Jeg synes selv det er formidler rollen jeg får gjort for lidt ved. Der er jo tonsvis af ting man kan tage fat i men som man bare ikke når". (MM 2, Green Network, 2009)*

Som supplement til undersøgelserne af virksomhedsrepræsentanternes og tilsynsmedarbejdernes roller er det undersøgt hvordan rollerne supplerer hinanden. Dette beskrives i det følgende afsnit.

## **2.2.4 Synergien i dialogpartneres forskellige roller**

Der er mange forskellige opfattelser blandt virksomhederne og myndighederne om hvordan deres roller supplerer hinanden, men et af de gennemgående temaer i interviewene er, at virksomhedsrepræsentanterne gerne vil have, at myndighederne respekterer at det er virksomhederne, der ved mest om virksomheden selv. Desuden er det vigtigt at virksomhedsrepræsentanterne forstår, hvorfor der stilles bestemte krav. Dette er illustreret i det følgende citat:

*"I et større perspektiv, er det jo vigtigt at miljømyndigheden er der og sikrer, at miljøet det nu også bliver tilgodeset som det skal. Men det er jo os på virksomheden, der ved mest om hvad der foregår. Hvis en virksomhed oplever, at det hele bliver dikteret, så vil det jo mere blive opfattet noget der bliver presset ned over hovedet på dem, og så har det jo allerede der en negativ effekt". (MM 2, Green Network, 2009)*

I udarbejdelse af miljøgodkendelser har nogle sagsbehandlere fundet en ny måde at fordele rollerne på, nemlig hvor de selv er igangsættere og virksomhederne er praktikerne:

*"Vi fik lov til at komme med alt inputtet vi fik lov at være ekspert på det område, hvor vi faktisk er eksperter, altså at de ikke overruled os og sagde, at det ved vi bedre end I gør, selvom de ikke gjorde det" (MM 3, Green Network, 2009)*

Flere af de virksomheder, der ikke er så langt på miljøområdet, eller hvor myndighederne har spillet en afgørende rolle for virksomhedens miljøinitiativer, er miljømedarbejderne særdeles positive overfor samspillet med deres sagsbehandlere:

*"De første tilsyn hjalp med, at vi fandt ud af hvad der er vigtigt... Der supplerede vi hinanden.. Jeg tror at man supplerer hinanden. Jeg var jo uvidende om alting og måtte ringe og spørge. De har været flinke til at hjælpe." (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)*

Flere virksomheder finder det specielt relevant, at myndighederne ved meget om nuværende og kommende regulering:

*"Miljøsagsbehandlerne var væsentligt dybere nede i lovstoffet. Jeg kendte rammerne men selv lovteksten var de meget bedre til. Så var de også meget bedre i det lovgivning der lå til højre og venstre for det vi arbejdede med." (MM 1, Green Network, 2009)*

Udlagt af en anden virksomhedsrepræsentant er der mere fokus på magtforholdet i dialogen, og fortolkningen af lovstof:

*"De er inde som eksperterne. Det er dem der sidder tættest på lovgivningen. Vi kan jo have nok så mange tolkninger af miljøparagraffer og love hvis den, der kommer og er vores kontrollant ikke ser sådan på det som os, så kan vi jo hoppe og springe og danse så længe det passer os." (MM 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Noget af det der er vigtigt for mange af respondenterne er, at sagsbehandlerne har viden om mulige løsninger på de miljøproblemer, som virksomheden står overfor:

*"Da det var amtet kunne vi bruge dem som sparringspartner, det er blevet noget sværere efter det er blevet lagt ud til kommunen. Det virker ikke som om deres kompetencer er så store som i amtet."* (MM 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Som myndighed har man bare en bredere vifte af indsigt på forskellige områder og det er det, jeg tror, der kan komme til gavn."* (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Og tilsvarende finder de det problematisk hvis det ikke er tilfældet.

Gennem miljømedarbejderne kan erfaringer flyttes fra én virksomhed til en anden, hvilket ellers kan være begrænset af, at man ikke udleverer for mange oplysninger til konkurrenter:

*"En barriere kan også være, at dem man bedst kunne sparre med jo netop er ens konkurrent og dem er man jo nok lidt forsigtige med at udveksle ideer med."* (MM 2, Green Network, 2009)

Nogle af sagsbehandlerne forholder sig aktivt til, at deres roller skal tilpasses behovet i den enkelte virksomhed:

*"Jeg var inde som sparringspartner på virksomheder, jeg ikke selv havde, for at finde ud af hvad det var de manglede. Hvad det er for nogle roller, de ikke dækker?"* (SB B, Green Network, 2008)

Det er svært at argumentere mod denne tilgang, men for at det kan lade sig gøre skal sagsbehandleren have et godt kendskab til virksomheden, og selv besidde de kompetencer som det kræver at kunne supplere dem. En af de ting der er i fokus for mange af respondenterne er, at sagsbehandlerne på den ene side skal have en faglig ekspertise, men på den anden side også respektere at virksomhedsrepræsentanterne ved meget om deres egen virksomhed, de er bestemt ikke begejstrede for sagsbehandlere der agerer som bedrevidende. Nedenstående et eksempel på en sagsbehandler der deler denne opfattelse.

*"Der hvor jeg normalt har fokus er, at virksomheden selv ved meget om virksomheden, det skal jeg ikke gøre mig klog på. Det er dem der er eksperterne. Der hvor jeg er eksperterne er udledninger og metoder, at de skal analysere deres arbejdsgange. Jeg gav dem en metode til selv at analysere hvordan man kommer til kilden af problemet."* (SB A, Green Network, 2008)

Der er altså tale om to væsensforskellige miljøekspert-roller som skal supplere hinanden og indgå i en dialog kendetegnet ved gensidig respekt.

Generelt set synes såvel virksomhedsrepræsentanterne som sagsbehandlerne, at der har været et godt samarbejde omkring miljøtilsynene, men at det er vigtigt at sagsbehandlerne fokuserer på de områder, hvor de kan bidrage med noget overfor virksomhederne, så virksomhederne føler at de får noget ud af tilsynene, og det ikke bare er en sur pligt der skal overstås.

## 2.3 Delkonklusion

De virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen har generelt set et højt niveau af miljøarbejde, hvor såvel renere teknologiprojekter og systematisk miljøarbejde er implementeret, herunder specielt miljøledelse. Hovedparten af virksomhederne arbejder ligeledes med at stille miljøkrav til

deres leverandører, og mere generelt arbejder de ud fra en livscyklustankegang, om end det er et nyt område for de fleste. Ingen af de deltagende virksomheder har fokus på bæredygtighed og herunder social ansvarlighed, men mange nævner det som områder, som de gerne vil arbejde med i fremtiden, og som de derfor gerne vil have adresseres af netværkene. I flere tilfælde er det også allerede en del af den strategiske miljødialog imellem virksomhed og kommune.

Da virksomhederne er udvalgt ud fra sagsbehandlernes eksempler på ”gode samarbejdsrelationer” kan det altså konkluderes at en proaktiv tilgang til miljø, hvor der stadig er rum for forbedring er et godt udgangspunkt for at indgå i netværkssamarbejdet. Selvom det dog har lagt udenfor sigtet i denne rapport er det ikke desto mindre et interessant spørgsmål, hvordan der etableres en god dialog med de knap så proaktive virksomheder. Generelt set mener sagsbehandleren at det letter dialogen, hvis virksomhedsrepræsentanterne har en positiv holdning til miljø, mens en vis uenighed omkring initiativerne kan danne grundlag for gensidig læring. De overordnede forventninger til medspillerens rolle bør dog være på plads – det kan fx skabe problemer, hvis sagsbehandleren primært ser sin rolle som igangsætter, mens virksomheden forventer en miljøekspert.

Når der ses på den miljøforståelse, der italesættes i miljødialogen, imellem sagsbehandler og miljømedarbejder, så er der primært fokus på miljøredegørelsesarbejdet, lovkrav og konkrete (primært virksomhedsinterne) løsninger til at nedbringe virksomhedernes miljøbelastning – og dette sker hovedsageligt i forbindelse med de årlige tilsyn. Samarbejdet omkring konkrete løsninger kan dog også give usikkerhed omkring ansvarsfordelingen. Enkelte sagsbehandlere giver udtryk for at de er tilbageholdende, når det kommer til at give forslag konkrete løsninger, for ikke at ende med at have en konsulentrolle i forhold til virksomhederne. De miljømedarbejdere der kommer fra en stor organisation, har mindre brug for kontakt og sparring med sagsbehandlere end de mindre virksomheder, grundet to faktorer. For det første har flere af miljømedarbejderne en miljøfaglig baggrund og for det andet er der flere kompetencer til rådighed i organisationerne.

Sagsbehandlerne varetager et bredt udsnit af roller i de undersøgte samarbejdsrelationer, om end deres rolle som miljøekspert, indpiskeren, kontrollanten og formidler synes at være mest synlig. Mere generelt synes kontrollant og indpisker rollen at have om end endnu større betydning, når rollerne som formidler, miljøekspert og praktiker ikke rækker til at flytte virksomheden i den ønskede retning. Indpisker rollen er central i forhold til at få virksomhederne til at melde sig ind i netværket og holde momentum i virksomhedernes miljøarbejde, hvis de ikke selv har ressourcer til at dette. Kontrollant rollen er central, hvis virksomhedernes miljøforståelse ligefrem er en barriere for miljøarbejdet, mens miljøeksperter, formidleren, praktikerne, strategien og igangsætteren kommer i spil i forhold til at understøtte virksomhedernes selvregulering med konkrete inputs. At flere af virksomhederne i høj grad er selvregulerende i forhold til miljøarbejdet kommer også til udtryk ved at miljømedarbejderne på virksomhederne betragter kontrollantrollen som noget, de skal udfylde. Miljømedarbejderne i virksomhederne ser ikke i så høj grad sig selv som miljøeksperter i forhold til samarbejdet med deres tilsynsmyndigheder, mens de klart ser sig som de primære eksperter i forhold til virksomhedens processer, hvilke gør det nødvendigt med en dialog grundet i gensidig respekt, for at samarbejdet bliver frugtbar.

Generelt set synes såvel virksomhedsrepræsentanterne som sagsbehandlerne, at der har været et godt samarbejde omkring miljøtilsynene, men at det er vigtigt at sagsbehandlerne fokuserer på de områder, hvor de kan bidrage med noget overfor virksomhederne, så virksomhederne føler at de får noget ud af tilsynene, og det ikke bare er en sur pligt der skal overstås. Det understeges dog også at det kræver tid og erfaring at kunne indgå i et dialogbaserede tilsyn og håndtere de mange indlejrede rolleskift, og det ikke altid er foreneligt med de tilstedeværende ressourcer.

## 3 Personerne i det dialogbaserede netværk

Formålet med dette kapitel er at formidle grundlaget og resultaterne af en analyse af det personlige præg parterne sætter på miljødialogen. I afsnit 3.1 sættes fokus på den teoretiske analyseramme og udviklingen af forskningsspørgsmål. I afsnit 3.2 laves de empiriske analyser hvilket leder op til en delkonklusion i afsnit 3.3.

### 3.1 Det personlige møde i dialogen

Miljødialog kan betragtes som gensidig udvikling af synspunkter om miljø. Udbredelse af information er en del af denne proces, men miljødialogen kræver mere, da både sender og modtager får nye inputs og afprøvet deres miljøforståelse. Det er dog vigtigt at understrege, at personerne går ind i dialogen med andet end deres miljøforståelse og de opfatter også andre budskaber i dialogen end de miljømæssige budskaber. Der er med andre ord en række faktorer, som har mere at gøre med det helhedsindtryk vi får af vores medpart i dialogen, herunder brugen og samspillet i personernes kommunikationsformer, attituder, kompetencer og beføjelser i dialogen. I det følgende vil disse fire områder blive udfoldet, som basis for undersøgelsen af de dialogbaserede netværk i region Syddanmark.

#### 3.1.1 Kommunikationsformen – koder og medier

I kommunikationsteorien findes en lang række modeller, som hver for sig beskriver hvad der kendetegner en persons måde at kommunikere på (se Fiske, 1990; Holgaard, 2003 for gennemgang af forskellige modeller). Disse modeller er funderet i forskellige skoler, som lægger forskellige vægtninger i deres analyse af kommunikationen. Fælles for modellerne er at dog, at de anerkender, at der i kommunikationen indgår et budskab og at dette budskab kommunikeres ved hjælp af en kode og et medie. En analyse af den måde, hvorpå personerne kommunikerer, relateres sig således til samspillet i dialogpartnernes brug af koder og medier.

Koden beskriver de måder, vi udtrykker os på. Berlo (1960) er en af de teoretikere, der foruden de lingvistiske udtryk, fremhæver andre koders betydning; kropssprog, lyde, lugte, symboler, berøring, handlinger og attitude, samt signaler der er indlejret i de materielle produkter på markedet. I forhold til miljødialogen er det væsentligt at understrege, at den mundtlige dialog ofte sker i et samspil med illustrationer, fremvisninger og skriftlige informationer som fx miljøgodkendelser, tilsynsrapporter eller produkter. Virksomhedens produkter kan være bærere af et miljøbudskab, som det fx er tilfældet for et svanemærket produkt eller en service, eksempelvis indsamling og oparbejdning til genbrug.

Mediet beskriver derimod de hjælpemidler, som vi bruger til at få budskabet udtrykt. Der skelnes typisk imellem tre former for medier, som beskrevet af Fiske (1990). Præsentations media, ofte benævnt ansigt til ansigt dialogen, hvor personen og dennes tale, kropssprog, påklædning mv. i sig selv er mediet. Personernes tilstedeværelse er derfor påkrævet i situationen. Hertil kommer de såkaldte repræsentationelle media som fx bøger og billeder, hvor det er muligt at viderebringe en stor mængde af informationer på kort tid og over større afstande på bekostning af nærheden og det personlige i kommunikationen. Den sidste medietype er elektronisk medier, som telefoner, e-mail, internettet og videokonferencesystemer. Disse medier har deres styrke i at kunne bringe informationer hurtigt over større afstande, og tilmed er der muligheder for at gøre dialogen mere

personlig og skabe større nærhed til målgruppen. Undersøgelser viser, at det kan være vanskeligt for tilsynsmyndigheder at konkretisere hvordan dialogen med virksomheden forløber i praksis, men eksempelvis telefonsamtaler, samtaler ved møder og tilsynsbesøg, brevveksling etc. nævnes som vigtige elementer (Miljøstyrelsen, 2006).

I analysen af de dialogbaserede netværk i region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

1. *Hvordan spiller kodefællesskabet og brugen af medier en rolle i dialogen imellem virksomhed og sagsbehandler?*

### 3.1.2 Personernes attituder i dialogen

I miljødialogen indgår de forskellige parter med hver deres attitude og kompetencer. Attitude kommer til udtryk igennem en persons værdier, følelser og handlinger (Hayes, 1996). Med udgangspunkt i analytisk psykologi kan det endvidere tilføjes, at parterne bærer et motiv, en holdning og et fokus i dialogen, som er grundlagt igennem deres værdier og følelser (Holgaard, 2003). Det er dog væsentligt at understrege, at en persons værdier og følelser ikke nødvendigvis behøver at være i overensstemmelse med deres handlinger, specielt ikke i de tilfælde hvor personen agerer som professionelle på vegne af en virksomhed eller en myndighed (Hayes, 1996). En vigtig faktor i at få omdannet værdier til handling er parternes viden, kompetencer indenfor miljø og kommunikation, og de ressourcer der er til rådighed til at understøtte handlingen.

Når attituder mødes i en dialog, så opstår sammenfald og konflikt. Ifølge Hayes (1996), gror venskaber ud fra sammenfald i attitude, dvs. *familiaritet* eller sammenfald i kendetegn, dvs. *similaritet*. Familiaritet kan også skabes igennem fælles sproghandlinger, herunder kodefællesskab (jf. tidligere afsnit), mens eksempler på similaritet er samme køn eller uddannelsesmæssig baggrund.

Generelt set vil vi bedre kunne lide andre personer, der kan lide os, der er altså en reciprocitet; du kan lide mig så kan jeg også lide dig (Hoog & Vaughan, 2008). Sammensættes de to aspekter har vi en præference for personer, der ligner os. På den anden side søger vi også kontakt til personer, som kan dække et behov, som vi ikke selv er i stand til at dække (Hayes, 1996). Populært sagt, vil vi gerne i kontakt med folk, der kan bidrage til at vi lærer noget, samtidig med at vi undgår mennesker, som mere sandsynligt vil stille sig undrende overfor vores attitude og adfærd, og således vil give anledning til ubehag.

*Gensidighed* kan betragtes som den balancerende faktor imellem familiaritet/similaritet og udvikling. Gensidighed bunder i, at man accepterer personen uden dog nødvendigvis at acceptere personens attitude eller holdninger. Det har betydning for dialogens succes at individerne kan lide hinanden og fagligt respekterer hinanden. Dermed er det interessant at undersøge, om parternes holdning til hinanden er reciprok, og hvorledes den har udviklet sig gennem samarbejdsforløbet.

Oplevelsen af familiaritet og gensidighed kræver en fysisk *nærhed* (proximity), og dette især i starten af samarbejdet. Nærhed åbner dermed op for flere andre faktorer, der har betydning for om parternes ønske om at komme i kontakt, udover familiaritet åbner det også op for muligheden for dialog og forventning til et videre samarbejde (Hogg and Vaughan, 2008). Nærhed imellem personer kan opstå i forskellige sammenhænge som dækker både arbejdslivet og den mere private sfære. I forhold til nærheden i dialogen er det interessant at undersøge, hvor vigtigt det er at personer mødes ansigt til ansigt og hvilket betydning længerevarende samarbejdsrelationer

tillægges, ligesom det kan undersøges hvorvidt dialogen går ud over miljøaspekterne og ind i den mere private sfære.

*Forventninger* til den anden part, baseret på tidligere oplevelser, kan således have en væsentlig indflydelse på dialogen, hvorfor det vil påvirke de virksomheder der har haft negative oplevelser med miljøtilsyn. Ligeledes kan vi ud fra få erfaringer sætte relativt stærke "mærkater" på folk som fx dum/dygtig, indesluttet/udadvendt osv. (Hayes, 1996). Alt efter om mærkaterne er positivt eller negativt ladede, så kan de virke som hhv. drivkræfter og barrierer for resultater af samarbejdet. Forventningerne kan også være forbundet til stereotyper. Hvor mærkaterne er forbundet til personen er stereotyperne bundet til institutionerne, er mærkaterne bundet til personen. En institution kunne i denne forbindelse være offentlig myndighed eller privat virksomhed.

I analysen af de dialogbaserede netværk i region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

2. *Hvad betyder de social-psykologiske faktorer for samarbejdet, herunder familiaritet og similaritet, forventningerne til samarbejdsrelationen samt gensidigheden i dialogen?*

### **3.1.3 Personernes kompetencer i dialogen**

OECD har gennem projektet Definition and Selection of Competencies (DeSeCo) skitseret nøglekompetencer, som grupperer sig indenfor tre kompetenceområder, der hver især handler om (baseret på OECD, 2005):

- Samspillet imellem menneske og værktøj, herunder evnen til benytte sprog, symboler og tekster; viden og information samt teknologier interaktivt. Anvendelse af disse evner kan betegnes som metodiske kompetencer, eller som defineret af Jensen & Ehlers, (2002), faglige kompetencer.
- Samspillet imellem mennesker, herunder evnen til at kommunikation, samarbejde og konflikthåndtering. Dette kan betegnes som sociale kompetencer.
- Samspillet imellem menneske og samfund, herunder evnen til at agere som individ i samspil med omgivelserne, samt udtrykke og tage individuelt og socialt ansvar. Dette kan betegnes som de personlige og kontekstuelle kompetencer.

De faglige/metodiske kompetencer omfatter i denne sammenhæng både kendskab og erfaring med brug af værktøjer til miljøledelse samt forståelse af begreber til analyse og karakterisering af miljøforhold. I dialogen er det en balance hvor meget sammenfald der skal være i disse kompetencer. Populært sagt, skal der være tilstrækkeligt familiaritet til at der kan skabes forståelse, men tilstrækkelig diversitet i kompetencerne til at nære en læreproces. På denne måde er den metodiske kompetence tæt knyttet til graden af kodefællesskab og synergi i parternes miljøforståelse.

I miljøarbejdet er der konstateret et behov for at supplere og udvikle den ofte teknisk orienterede miljøledelse, så virksomhedens miljøarbejde kan blive mere markedsorienteret og strategisk (Erhvervsministeriet, 2001). I en undersøgelse fra 2001 konkluderer Erhvervsministeriet, at en af de væsentligste barrierer for virksomhedernes miljøarbejde er manglende viden hos ledere og medarbejdere. "Undersøgelser viser, at kun 10 pct. af medarbejderne, der arbejder med

miljøforhold, har modtaget undervisning om miljøspørgsmål. Dette er paradoksalt på baggrund af, at hovedparten af virksomhederne erkender, at en inddragelse af medarbejderne i miljøarbejdet er en forudsætning for at opnå opbakning og succes med indsatsen” (Erhvervsministeriet, 2001: kapitel 6).

Social kompetence sætter individet i stand til at blive medlem af sociale gruppetilhørsforhold, netværk og andre typer interpersonelle relationer, og derved tilegne sig og være med til at påvirke normerne (Jensen & Ehlers, 2002). De sociale kompetencer hænger derfor sammen med evnen til at kunne aflæse en person i sin kontekst og tilpasse sin egen reaktion til situationen og egne ønsker om at påvirke denne. I forhold til den interpersonelle dimension udgør de kommunikative kompetencer en væsentlig del af de sociale kompetencer. Med reference til Aristoteles appelformer (jf. Pjetursson & Petersen, 1999), så er de centrale elementer i relation til den sociale kompetence: pathos og dvs. at budskabet appellerer til tilhørers følelser og ethos, dvs. der udvises ærlighed, åbenhed overfor tilhøreren. Hvis de sociale kompetencer er begrænsede, vil den anden persons attitude enten aflæses forkert eller også magter personen ikke at tilpasse sin kommunikation tilstrækkeligt til medspillerens attitude.

De kontekstuelle kompetencer handler om at kunne skabe sammenhæng imellem personlige holdninger/motiver og de indtryk der kommer fra omverdenen. Her er det dog ikke interaktionen, der er i fokus, men den enkelte persons evne til selvledelse og udvikling i relation til omgivelserne (jf. Center for Ledelse, 2002). Hvis de kontekstuelle kompetencer er begrænsede, kan det give sig udslag i ytringer, som af modparten opfattes som malplacerede, urealistiske eller ligefrem fornærmende. Interkulturel kommunikation er et nøgleord i en dialog, der stiller store krav til de kontekstuelle kompetencer. De kontekstuelle kompetencer opstår ikke kun ved aflæsning af personlig attitude, men også ved iagttagelse af leveforhold og miljø. De kontekstuelle kompetencer handler derved om at forstå modpartens situation i relation til egen situation.

I netværksrelationen er pointen at der skal opbygges et praksisfællesskab på tværs af eksisterende grupper, med udgangspunkt i et fælles engagement. (Wenger, 1998) Spørgsmålet er så, hvor gode parterne er til at opbygge dette praksisfællesskab, på tværs af forskelle i sociale tilhørsforhold og benytte denne forskel konstruktivt.

I analysen af de dialogbaserede netværk i region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

- *Hvilken betydning har personernes kompetencer for læringen forbundet med dialogen, herunder både miljøfaglige, sociale og kontekstuelle kompetencer?*

### **3.1.4 Magtrelationer i dialogen**

I dialogen afspejles erfaringsgrundlag, kulturel tilknytning og de institutioner, som personen repræsenterer. Institutioner forstås her som forståelser, normer eller legaliserede love, der er underlagt en form for social kontrol indlejret i kulturen (jf. Scott, 1995). På det institutionelle plan kan det være de accepterede måder at regulere omgivelserne på, som kommer til udtryk igennem organisationens politik, den offentlige miljødebat eller miljølovgivningen. Institutioner vedligeholdes igennem kommunikation, men samtidig bidrager kommunikation også til udvikling af institutionerne (Berger & Luckmann, 1966). I dialogen foregår en gensidig bekræftelse, forhandling og udvikling af de institutioner, som parterne er bærere af (Holgaard, 2003).

I forhandlingssituationen bliver den inter-personelle relation til en magtrelation – både hvad angår dialogens form, indhold og konsekvens. Ifølge Collins & Raven (1969) er der 6 former for magt: magt i kraft af økonomiske ressourcer, magt til at straffe, magt ved at kunne danne præcedens, magt i form af ekspert viden, magt igennem sin position eller andre normbestemte faktorer samt magt i kraft af tilbageholdte informationer. En miljøsagsbehandler har fx en legitimitet i kraft af sin position, og har tilmed magt til hhv. at straffe ved hjælp af påbud eller belønne igennem en lettere sagsbehandling. Dertil kommer, at de besidder en ekspertviden eksempelvis indenfor miljøregulering. Virksomhedsrepræsentanter har ligeledes magt igennem deres position som arbejdsgivere. De har en ekspertviden indenfor deres specifikke produktionsprocesser, og de har også en magt, hvis de kan skabe præcedens indenfor virksomhedernes miljøarbejde.

Ifølge Moscovici (1976) er der en kontrast mellem magt og indflydelse, og de kan ses som to forskellige processer. Magt er kontrol af handlinger gennem dominans, der leder til indvilligelse og accept af forholdende. Kontrasten ligger i, at hvis individet har magt, behøver det ikke at have indflydelse hvorimod det, hvis det har effektiv indflydelse, ikke behøver at ty til magtanvendelse. (Hogg and Vaughan, 2008). Dermed er det interessant at undersøge, hvorledes myndighederne udøver deres hverv; om der fokuseret på magt eller indflydelse.

I analysen af de dialogbaserede netværk i region Syddanmark anvendes følgende analysespørgsmål i relation til ovenstående:

- *Hvilken betydning har magtforhold og parternes beslutningskompetence for dialogen?*

## **3.2 Personerne afspejlet i miljødialogen i Region Syddanmark**

Formålet med afsnittet er at formidle resultaterne af undersøgelsen af de sociale relationers betydning i det dialogbaserede netværk i Region Syddanmark. På basis af foregående de udviklede analysespørgsmål vil følgende blive behandlet:

- *Kommunikationsformerne i dialogen:* Hvordan spiller brugen af medier samt kodefællesskab imellem virksomhed og sagsbehandler en rolle i dialogen (afs. 3.2.1)?
- *De social-psykologiske faktorer i dialogen:* Hvilken betydning har de sociale relationer imellem dialogpartnerne for samarbejdet, herunder familiaritet i forhold til den aktuelle samarbejdsrelation og erfaringer fra tidligere relationer mellem myndighed og virksomhed (afs. 3.2.2)?
- *Samspillet af kompetencer i dialogen:* Hvilken betydning har forskelle i personernes kompetencer for læringen forbundet med dialogen, herunder både sociale og miljøfaglige kompetencer (afs. 3.2.3)
- *Magtrelationen i dialogen:* Hvilken betydning har magtforhold og parternes beslutningskompetence for dialogen (afs. 3.2.4)?

### **3.2.1 Kommunikationsformerne i dialogen**

I analysen af kommunikationsformerne i dialogen blev der fokuseret på, hvordan brugen af medier og graden af kodefællesskab imellem virksomhed og sagsbehandler spiller en rolle i dialogen.



### **Betydningen af at "tale samme sprog"**

Både miljøsagsbehandlere og miljømedarbejdere lægger vægt på at der tales samme sprog og at de samme begreber anvendes i miljødialogen. Ud af de 7 sagsbehandlere fremhæver to (SB A og SB C begge fra Green Network) dette som et af de væsentligste elementer for et godt samarbejde.

*Vigtigt at man bruger de samme begreber, men det har man (red: sammen begreber), hvis de er indenfor netværkskonceptet" (SB A, Green Network, 2009)*

Den anden sagsbehandler fremhæver også vigtigheden af, at der arbejdes ud et fælles begrebsapparat, både fordi det er vigtigt at parterne forstår hinanden, men også fordi det understreger, at sagsbehandleren skal differentiere sit sprog, og "tale forskelligt til forskellige virksomheder for at de forstår det" (SB C, Green Network, 2009).

Ud af de 6 miljømedarbejdere på virksomhederne, som besvarende dette spørgsmål, fremhæver to (MM4, MM6 begge fra Miljønetværk Syd) at et fælles begrebsapparat, er et af de væsentligste elementer for et godt samarbejde at partnerne. En miljømedarbejder fra Miljønetværk syd udtaler:

*"At man bruger de samme begreber om miljø, der ser jeg det jo ud fra en ingeniørside, det er vigtigt at vi kan kommunikere." (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)*

Desuden er der flere der kommer ind på vigtigheden af en fælles referenceramme; netværkenes miljømanualer og parternes kompetencer, som det fremgår af følgende citater:

*Det (red: kompetencer på miljøområdet) har væsentlig betydning, så man taler nogenlunde samme sprog." (MM 1, Green Network, 2009)*

*"Der er en form for metodefrihed, men efterfølgende gør det (red: at man har manualerne) tingene lidt lettere, at man ved hvad man tager om, at man har et fælles sprog." (SB A, Green Network, 2008)*

*"Det er vigtigt (red: at have manualen) for vi skal have den samme terminologi, og vigtigt for at vi ved hvad vi skal aflevere og sagsbehandleren ved det, ved hvad vi skal aflevere for at blive niveau 1." (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)*

Det er dog forskelligt hvor stor en rolle miljømanualerne har i definition af dette begrebsapparat. Dette afhænger af, hvad der samarbejdes omkring, og hvorvidt virksomhederne har arbejdet ud fra deres egne modeller og værktøjer i miljøarbejdet.

### **Forskellige personer, forskellige formål – forskellige medier**

Der er stor variation i hvilke medier, der er de primære i samarbejdsrelationerne, hvis vi ser på de konkrete eksempler på hvordan et samarbejde forløb:

- Mailkorrespondance: *"Det er som tidligere nævnt, at det (red: samarbejdet) primært var via mailkorrespondance, når der var behov for kommentarer fra sagsbehandleren" (MM3, Green Network, 2009). "Vi var ofte kontakt pr. mail i hvert fald. Jeg læste udkast igennem og sådan nogle ting og kommenterede det" (SB F, Miljønetværk Syd, 2009)*
- Telefonisk kontakt: *"Jamen Knud han er bedre til at ringe, når der er noget han er i tvivl om, så ringer han lige op "hvad gør vi så"" (SB D, Miljønetværk Syd, 2009)*

- Et enkelt personligt møde: *"I bund og grund meget sjældent, altså vi havde aftalt og det var ligesom stukket ud på et møde hvem, der skulle gøre hvad og hvad det var for nogle papirer, der skulle være i orden til hvilket tidspunkt, og så gik det egentlig meget stille og roligt og slavisk".* (MM7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009).
- Løbende dialog: *"Vi var ret tit i kontakt, så derfor kom vi til at kende hende godt"* (MM6, Miljønetværk Syd, 2006).

Der er også et eksempel på netværksmødernes effekt i forhold til at skabe momentum i samarbejdet:

*"Vi var til et eller to møder nede i miljønetværket, de kalder det inspirationsmøder... Der havde vi sådan noget med hvordan man prioriterede sine mål og handlingsplan, og hvad det var for nogle mål man sætter op for den næste periode og får beskrevet, hvad det er for nogle prioriteringer ... og så havde jeg et møde ude på virksomheden, da vi startede op. Der kørte jeg så ud og besøgte dem og det var så i forbindelse med at jeg skulle til at begynde at lave godkendelse".* (SD E, Miljønetværk Syd, 2009).

I dette eksempel har resultatet af netværksmødet tilføjet et nyt element til tilsynet, hvor sagsbehandleren påvirker processen med at sætte mål og handlingsplaner op og sikrer at målene er målbare.

Sammenlignes udtalelserne fra de forskellige netværk, er der ikke meget der tyder på, at valg af medie eller graden af interaktion afhænger af hvilket netværk i Region Syddanmark, der fokuseres på. I stedet synes det at være personlige præferencer, og sagens karakter, som er bestemmende for valget af medie. Nogle sagsbehandlere tilpasser mediet til modtageren, og der er eksempler på at sagsbehandlerne har anvendt forskellige medier alt afhængigt af hvilket eksempel på et konkret samarbejde, der tages udgangspunkt i.

Endvidere er det interessant, at virksomhed og sagsbehandler ikke altid er enige om, hvordan samarbejdet er forløbet, hvilket kan ses af følgende eksempel:

*"Jeg har ikke gjort det (red: været i kontakt) og mine kolleger har heller ikke gjort det ved jeg. Måske har timerne været afsat, men de har ikke været brugt... Vi har ikke aktivt opsøgt virksomheder"* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009).

*"Dem var vi jo løbende i kontakt med...faktisk fra projektet det startede...han skulle jo bare følge op på det, at det duede det vi lavede og det var ikke så meget, det var ikke om selve anlægget for det vidste leverandørerne jo meget mere om....men vi var i tæt dialog hele tiden..."* (MM9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009).

I hvor høj grad en person opfatter, at der har været et samarbejde, synes i dette tilfælde at afhænge af, hvor meget initiativ, personen selv har taget i forhold til at indgå i en dialog. Sagsbehandleren ser ikke sig selv som aktivt opsøgende i forhold til virksomheden. Det var dog sagsbehandleren der tog initiativ til at virksomheden kom med i netværket, men han mener ikke at netværket har bidraget væsentligt til virksomhedens miljøarbejde, da *"de selv har kunnet klare det"*.

### **Manualerne – værktøj nærmere end et udgangspunkt for dialog**

I analysen af medierne i dialogen har der været specielt fokus på, hvorvidt manualerne udarbejdet i netværkenes regi har dannet udgangspunkt for dialogen. Tre ud af de syv sagsbehandlere mener, at manualerne kun i begrænset omfang danner udgangspunkt for samarbejdet, men to af disse mener dog, at det er et vigtigt redskab for at skabe ensartede miljøredegørelser og give en række konkrete værktøjer:

*"Meget lidt....Nogle gange har jeg kigget i dem, når jeg har siddet og kontrolleret redegørelserne...Jeg ser det som vigtigt for at gøre miljøredegørelserne ens og få alle aspekter med... Jeg går ud fra at de har fulgt den ved udarbejdelse af miljøredegørelserne" (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

*"Ikke ret meget... Det er et værktøj man kigger i, men det er ikke det man samarbejder om... Jeg er sikker på at det er vigtigt (red: for virksomhedernes miljøarbejde), for det er et konkret værktøj." (SB B, Green Network, 2008)*

*"Ikke for samarbejdet, men det har stor hjælp for de fleste virksomheder...Man har noget helt konkret at tilbyde virksomhederne, som der er glade for. Med den måde Green Network har kørt på kan man også se, hvad niveauet er... Der er ikke ret mange virksomheder, der følger manualen hele vejen igennem, men så kan de lære noget af de andre, der ikke har fulgt den; dem der gør det anderledes." (SB C, Green Network, 2009)*

De resterende fire har hovedsageligt brugt miljømanualen, men mener at manualerne er et vigtigt udgangspunkt for dialogen, for at tingene ikke bliver for udvandede, at virksomhederne får et konkret værktøj og at der er et fælles ståsted i dialogen. Dette illustreres af følgende citater:

*"I ret høj grad...Vi har kun brugt miljødelen...Uden den tror jeg tingene ville blive for udvandede. Hvis mange ikke har nogle konkrete rammer til, at det her det er det vi skal nå også lidt en hjælp til forståelse af de forskellige trin" (SB F, Grønt netværk, Sønderjylland, 2009)*

*"Det gør de i høj grad, for det er deres opskrift på hvad de kan gøre og hvordan de kommer derhen...Det er også grundlaget for uddannelse af miljøproceskonsulenterne. Det giver et godt fælles ståsted" (SB A, Green Network, 2009)*

Hvis vi ser på virksomhederne er der overordnet tre forskellige holdninger til manualerne. For det første er der to miljømedarbejdere (MM6 og MM8), der påpeger manualernes rolle som baggrundsmateriale, fx som inspirationsmateriale eller som fælles udgangspunkt. Denne tilgang fremgår af følgende citat:

*"Det tager meget tid at lave miljøredegørelser, men det er processen der er vigtig, vi fik et overblik over miljøet." "Det viste sig at der er et stort CO2 udslip fra el og olie, det var helt vildt, og nok det der overraskede os mest, men også det vi har gjort mest ved... Det er vigtigt at have manualerne, for arbejdet bliver ensrettet, man kan læse de andres også, det gør jeg for at få idéer." (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)*

Andre bruger også manualerne aktivt i deres miljøarbejde især i forbindelse med miljøredegørelsen:

*"Vi bruger manualerne til at lave miljøredegørelser. Jeg bruger også meget Key2greens nøgletal, når jeg går ind og laver noget, der kan jeg vurdere vores arbejde ud fra deres nøgletal."* (MM4, Miljønetværk Syd, 2009)

Den største del af virksomhederne (MM1, MM2, MM3, M7 og MM9) benytter dog kun manualen i begrænset omfang:

*"Nu har vi været vant til bare at lave det hele selv, så vi har kigget i dem men har egentlig ikke brugt dem så meget"* (MM 3, Green Network, 2009)

*"Jeg tror de er gode, men fordi vi allerede har været lidt i gang før vi egentlig fik dem, og fordi jeg havde en slags model fra den tid hvor jeg var konsulent indenfor miljøledelse, så arbejder jeg videre med noget af det."* (MM 2, Green Network, 2009)

Der er dog to af disse miljømedarbejdere (MM7 og MM9), der har brugt manualerne tidligere i opstarten af miljøarbejdet. De store virksomheder giver i stedet udtryk for, at de har deres egne systemer til at håndtere miljøarbejdet, og derfor ikke har brug for værktøjerne.

Ser vi på de 13 konkrete eksempler på miljør Samarbejde imellem virksomheder og sagsbehandlere, som er blevet analyseret i dette projekt, er der 4 eksempler på, at manualen har spillet en rolle. I 3 eksempler har manualen kun spillet en rolle for miljør sagsbehandleren, og i 3 tilfælde er parterne enige om at manualen ikke havde betydning. I de resterende 3 eksempler er manualens rolle uklar.

Under alle omstændigheder synes manualen ikke at være et udgangspunkt for dialogen imellem sagsbehandlere og miljømedarbejdere på virksomheden. Manualen tjener derimod som en baggrund for dialogen, idet det giver en fælles referenceramme, og et værktøj i de mindre virksomhedernes miljøarbejde.

### **3.2.2 De social-psykologiske faktorer i dialogen**

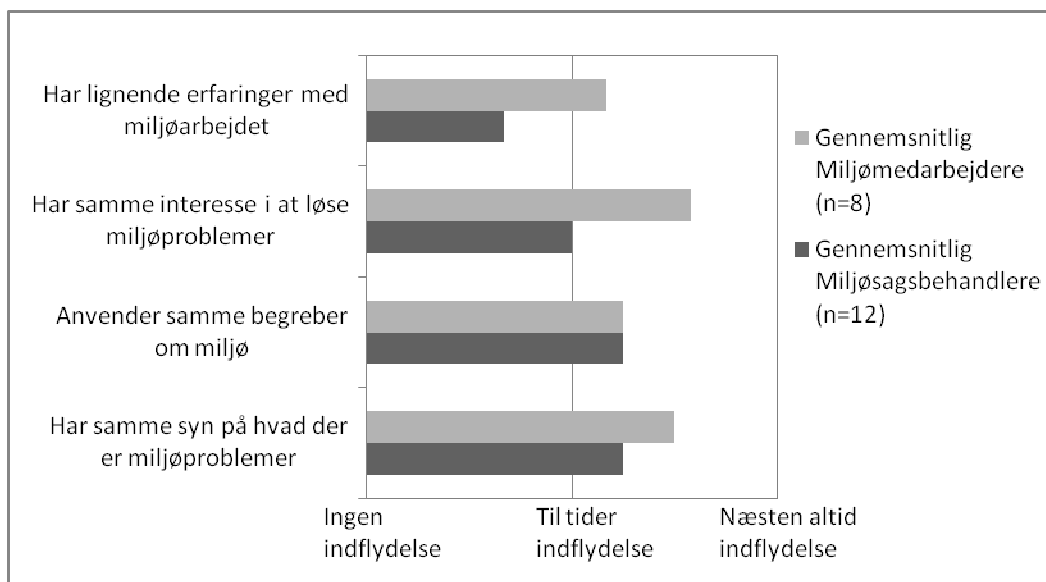
*I analysen af de social-psykologiske faktorer i dialogen vil det blive undersøgt: Hvilken betydning de sociale relationer, herunder fællestræk (familiaritet), nærhed, gensidighed og forventninger, har for samarbejdet imellem myndighed og virksomhed?*

#### **Fællestræk skaber tryghed, men ikke nødvendigvis dynamik**

Grundlæggende blev det undersøgt om fællestræk i parternes baggrund (i relation til similaritet) og miljøtilgang (i relation til familiaritet) har haft betydning for samarbejdet.

I forhold til fællestræk i parternes baggrund blev det spurgt til, hvorvidt følgende parametre havde haft betydning for den konkrete samarbejdsrelation: 1) Samme aldersgruppe, 2) Samme køn 3) Samme livserfaring, 4) Samme uddannelsesbaggrund; 5) Samme egn/region. Respondenterne blev bedt om at angive betydningen på en skala fra -1 til 3, hvor -1 udtrykker negativ indflydelse, 0 ingen indflydelse, 1 til tider indflydelse, 2 næsten altid indflydelse og 3 altid indflydelse. I gennemsnit var der ingen baggrundsfaktorer som kom over 0,6; hvormed betydningen af similaritet må siges at være relativt begrænset. Dog var der alligevel 5-9 eksempler ud af de i alt 20 eksempler på samarbejdsrelationer, hvor baggrundsfaktorerne havde haft en vis betydning. Det der synes at have størst indflydelse var at parterne delte tilsvarende livserfaringer, mens alderen synes at have mindst betydning.

I undersøgelsen af, hvorvidt fællestræk i parternes miljøtilgang har betydning for samarbejdet, blev følgende fire indikatorer benyttet 1) Lignende erfaringer med miljøarbejdet 2) Samme interesse i at løse miljøproblemer, 3) Anvender samme begreber om miljø og 4) Har sammen syn på miljøproblemer. Af Figur 3.1 fremgår hvor meget betydning henholdsvis miljøogsbehandlere og sagsbehandlere tillægger den fælles tilgang til miljøarbejdet.



**Figur 3.1: Betydningen af forhold relateret til familiaritet, her i forhold til miljøtilgangen. Resultatet viser gennemsnittet af besvarelsene på en skala fra -1 til 3, hvor -1 udtrykker negativ indflydelse, 0 ingen indflydelse, 1 til tider indflydelse, 2 næsten altid indflydelse og 3 altid indflydelse.**

Som det ses af Figur 3.1, har familiaritet i miljøtilgangen en pæn indflydelse på samarbejdsrelationen – især med miljøogsbehandlerens øjne, da det da med en af sagsbehandlernes ord "fremmer processen" (SB D, Miljønetværk Syd, 2009). Igen er det dog en balance imellem at skabe en platform for samarbejde, men stadig have rum for den meningsudveksling der giver rum for udvikling. Dette paradoks imellem fællesskab og forskellighed er udtrykt i følgende citater fra henholdsvis en sagsbehandler og en virksomhedsrepræsentant:

*"Det (red: holdningsfællesskab) er ret vigtigt for ellers kan man ikke samarbejde. Hvis man kan identificere et miljøproblem skal man kunne blive enige om at det er et miljøproblem."* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Det er vigtigt. Det er det, der kan få isen til at skrue op i store isbjerge"* (SB A, Green Network, 2009)

*"Det er overholdet ikke vigtigt, så får vi ikke nogen meningsudveksling – altså hvis vi alle sammen er enige."* (MM 1, Green Network, 2009)

En sagsbehandler problematiserer ligefrem, at netværkssamarbejdet har svært ved at få dem i tale, som foreholder sig reaktivt til miljøarbejdet:

*"Jeg ville jo ønske at dem, som ikke havde den holdning også deltog i møderne. Problemet er bare at det er jo Tordenskjolds soldater, der deltager. Det er de gode virksomheder, det er.. så på den måde er det ikke noget med at hive de værste op af dønnen, altså det er det desværre ikke, selvom det er der man virkelig ville kunne flytte noget. Jeg synes ikke det er så vigtigt men fakta er bare, at man nok ofte har nogenlunde den samme holdning". (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Andre præciserer vigtigheden i at blive enige om de store linjer i samarbejdet, herunder de primære mål og prioriteringer, hvilket fremgår af følgende citater:

*"Det tror jeg ikke nødvendigvis at man skal have (red: samme holdning til miljø), men man skal have samme holdning til hvordan man skal arbejde sammen om miljø. Kommunerne er ikke enige med os om det, men derfor kan vi godt arbejde sammen. Der kan sagtens sidde folk som arbejder miljø for deres blå øjnes skyld, og andre for at tjene penge... det er ikke noget problem. Jeg tror at det er en styrke i netværket at der er forskellige indspark til hvorfor vi gør dette her." (SB C, Green Network, 2008)*

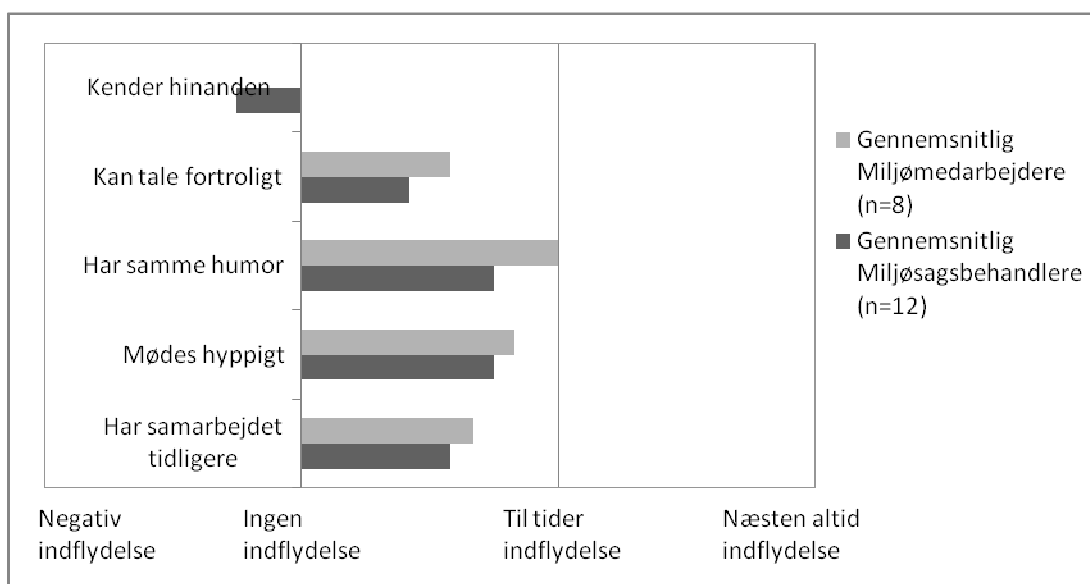
*"Jeg tror at barriererne er hvis man ikke bliver enige om de store og vigtige ting man skal arbejde med, blive enige om prioritering." (SB B, Green Network, 2008)*

*"Man behøver ikke at have den sammen holdning, men det er vigtigt at være positive. Uenighed kan også føre til noget godt."*

Et sammenfald i vilje til handling og samarbejde synes derfor væsentligere end et sammenfald i de grundlæggende værdier på miljøområdet.

### **Nærhed styrker – til en vis grænse**

Til analyse af, hvilken betydning nærhed har for de konkrete samarbejdsrelationer med virksomhederne blev følgende benyttet som indikatorer: 1) at parterne kender hinanden personligt uden for arbejdslivet, 2) at de kan tale fortroligt; 3) at de har samme humor (dvs. at de har oplevet at more sig sammen) 4) At de mødes hyppigt og 5) at de har samarbejdet tidligere. Figur 3.2 viser besvarelserne på disse spørgsmål fra hhv. de 7 sagsbehandlere (12 besvarelser, da flere sagsbehandlere svarede ift. flere virksomheder) og de 8 virksomheder.



**Figur 3.2: Betydningen af forhold relateret til nærheden i relationerne. Resultatet viser gennemsnittet af besvarelsenerne på en skala fra -1 til 3, hvor -1 udtrykker negativ indflydelse, 0 ingen indflydelse, 1 til tider indflydelse, 2 næsten altid indflydelse og 3 altid indflydelse.**

Som det fremgår af figur 3.2 mener især sagsbehandlerne at nærhed til tider har haft betydning i de udvalgte samarbejdsrelationer, om end betydningen ikke når op i samme højder som fællesskabet hvad angår miljøtilgangen (jf. Figur 3.1). Samtidigt ser det dog ud til at der trækkes en vis grænse imellem arbejdslivet og den private sfære. Flere mener rent faktisk, at det har negativ indflydelse på samarbejdet, hvis parterne kender hinanden udenfor arbejdslivet.

Direkte adspurgt om betydningen af, at samarbejdet har en længerevarende karakter, fremhæver flere, at det er en styrke at parterne kender hinanden i forvejen. Et længerevarende samarbejde skaber rum for, at dialogen når ud over den generelle informationsudveksling til diskussion af konkrete forbedringer (MM4, Miljønetværk Syd, 2009), men det giver også kontinuitet i sagsbehandlingen, som det fremhæves af en af sagsbehandlerne (SB F) fra Grønt Netværk Sønderjylland.

En anden styrke ved et længerevarende samarbejde er, at sagsbehandlerne kender mere til virksomheden og dennes vilkår (MM6, Miljønetværk Syd, 2009). Dette fremgår også af følgende citat fra en af virksomhederne i Green Network:

*"Det er rigtig dejligt, for så er der nogle ting man ikke skal forklare hver gang. Samarbejdet er meget nemmere hvis det er en man har haft kontakt med tidligere."* (MM 1, Green Network, 2009)

Et længerevarende samarbejde kan også have den betydning, at miljømedarbejderen på virksomheden tager mere uformelt kontakt til sagsbehandleren (MM9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009).

Troværdighed – herunder tillid, tryghed og fortrolighed er dog et gennemgående tema, når både sagsbehandlere og virksomheder skal fremhæve styrker ved et længerevarende samarbejde, som det fremgår af de følgende 3 citater, som dækker alle tre netværk:

*"Ja, for så kender de jo virksomheden. At man kender en og er tryk ved vedkommende har betydning for hvor åben man er." (MM 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

*"Man opnår en vis fortrolighed ved at man har lidt fælles historie" (SB A, Green Network, 2009)*

*"Ja, det har det. Du opbygger jo et eller andet ... du opbygger et tillidsforhold...man får opbygget lidt kendskab til hinanden og indirekte er det jo også et tillidsforhold" (SB D, Miljønetværk Syd, 2009).*

Der er dog også relationer, hvor det vurderes at have begrænset betydning at samarbejdet har været længerevarende, og endog er der eksempler på at et længerevarende samarbejde kan virke som en barriere for miljøarbejdet.

*"Jo, længere tid man kender hinanden jo mere ved man også, hvor hinanden står.... Den anden vej rundt, da har vi da også haft en gammel sur gnaven kommuneingeniør hernede, han hadede slagteriet...nej, det gjorde han ikke han hadede vores maskinmester, så det skulle slagteriet ikke have lov til. Jamen det er jo bare ikke særlig heldigt... så der er plusser og minusser ved det." (MM7, Grønt Netværk Sønderjylland).*

*"Man skal også have tid til at opbygge tillid men det kan også blive for langvarigt. Man kan blive lige så fabriksblind som virksomheden er." (SB B, Green Network, 2008)*

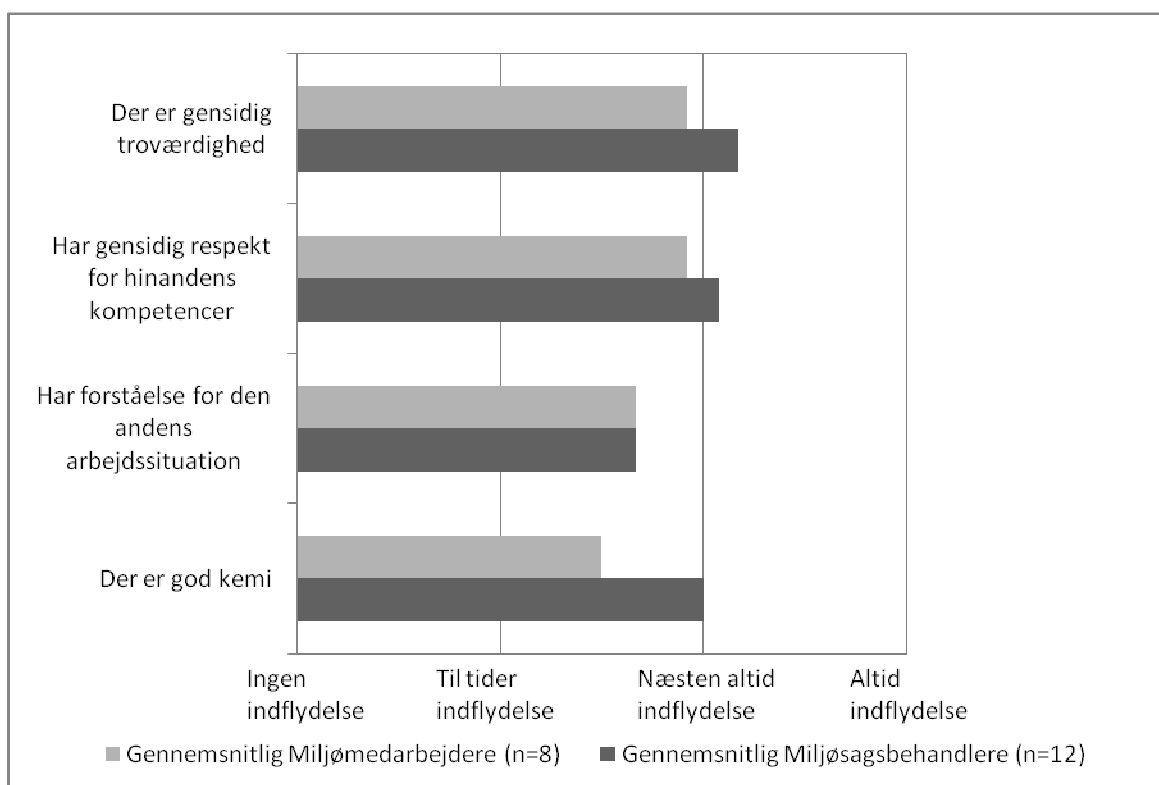
Et længerevarende samarbejde er altså ikke altid at fortrække. Der skal derved opnås en balance, hvor parterne får tid til at udvikle og modne samarbejdet, samtidig med at der skal være rum for alternativer, hvis samarbejdet kører fast eller mister sin dynamik.

### ***Gensidighed er den vigtigste ingrediens i dialogen***

Gensidighed er kendetegnende for dialogen. Der sker med andre ord noget i interaktionen, der rækker udover information-feedback relationen. I denne undersøgelse er betydningen af gensidighed i dialogen blevet analyseret ud fra de følgende fire parametre: 1) Gensidig troværdighed, 2) Gensidig respekt for hinandens kompetencer, 3) Gensidig forståelse for arbejdssituationen 4) God kemi.

Af 3.3 fremgår det at gensidig troværdighed, respekt for den anden parts kompetencer og en god kemi næste altid har betydning for samarbejdsrelationen; og forståelsen af den anden parts arbejdssituation synes lige så ofte at spille ind som fx det at have samme syn på miljøproblemer eller tilgang til at løse miljøproblemerne.





**Figur 3.3: Betydningen af forhold relateret til gensidighed i relationerne. Resultatet viser gennemsnittet af besvarelsene på en skala fra -1 til 3, hvor -1 udtrykker negativ indflydelse, 1 til tider indflydelse, 2 næsten altid indflydelse og 3 altid indflydelse.**

Den relativt store betydning af gensidighed i samarbejdsrelationen skinner også igennem, når respondenterne udtaler sig om de generelle kriterier for et godt samarbejde, som det er illustreret i nedenstående citater:

*"At man kan snakke åbent sammen, at man har tillid til hinanden og respekt for hinanden, for ellers lytter de ikke. Så kan man have nok så mange gode intentioner, men hvis kemien ikke er der flytter det ingenting."* (SB C, Green Network, 2008)

*"Gensidig respekt for hinanden; det er dem der ved noget om virksomheden og at det er mig der ved noget om lovgivningen. Jeg må forstå hvad der kan lade sig gøre og ikke lade sig gøre på virksomheden, men de må også forholde sig til den lovgivning, der så ligger"* (SB D, Miljønetværk Syd, 2009).

*"At man har forståelse for den andens arbejdssituation og gensidig respekt for hinandens kompetence... Hun (red: sagsbehandleren) havde en forståelse for at vi vil gerne i gang med de og de aktiviteter, og det vil vi gerne nu, jamen så gør vi hvad vi kan for, at det lykkes for jer"* (MM 3, Green Network, 2009)

Selve de udtryk, der skal skabe en følelse af gensidighed hos den anden part, er tæt knyttet til den empati parterne har opbygget til den anden part – som levende væsen og som person.

### ***Dialogen starter med en forventning***

Vi går ind i dialogen med en forventning, der baserer sig på de stereotyper og mærkater vi har tildelt den anden part på forhånd. Nedenstående viser, hvordan dårlige oplevelser kan føre til en negativ forventning – her fra en sagsbehandlers side:

*"Jeg tror da alle samme vi syntes det er træls, når vi kommer ud til de der, hvor at man føler at man møder sådan lidt en mur og skal forsvare sig selv fordi at man kommer der, men så er det jo tit i forbindelse med nogle andre sager end lige sådan et frivilligt samarbejde, så er det jo oftest på grund af klagesager eller nogle ting, som ikke er i orden, og så er man jo som virksomhed i en forsvarsposition med det samme og de er da ikke altid lige sjove at komme ud til" (SB E, Miljønetværk Syd, 2009)*

Der er eksempler på at stereotyper på både myndigheder og virksomheder stadig er i live, som det fremgår af nedenstående citater:

*"At man først og fremmest kunne have sådan et samarbejde med tilsynsmyndigheden, altså de er jo primært kendt for at være langsommelige og det var det her slet ikke. Det var virkeligt effektivt...Jeg tror aldrig jeg har fået en godkendelse så hurtigt igennem." (MM3, Green Network, 2009).*

*"Vi fik en sagsbehandler kort i 2007 og det var ikke noget særligt godt samarbejde...der er jo også i min interesse at få et godt samarbejde, så man tænker jo over, hvad søren man skal gøre for at han ikke bare synes vi er sådan nogle forfærdelige nogle"(MM2, Green Network, 2009).*

I begge tilfælde blev personerne så glædeligt overrasket i forbindelse med samarbejdsrelationerne i netværket, som jo netop også er udvalgt af sagsbehandlerne for deres gode egenskaber. Der er stor forskel på om myndigheden ses som kontrollant, eller som det anbefales af en sagsbehandler (SB B, Green Network, 2009), som interessant. Og tilsvarende er der stor forskel på, om virksomheden primært ses som en forureningskilde eller en aktiv spiller i miljøindsatsen.

Som en af de væsentligste forudsætninger for et godt samarbejde, understreger en af sagsbehandlerne da også, at det er væsentligt at få afklaret de gensidige forventninger til samarbejdet allerede i starten af forløbet:

*"Det er hvordan man møder hinanden og om man får indfriet de forventninger man har til hinanden, men det hænger jo naturligvis også sammen med om man har fået afklaret rimeligt tidligt, at det er et samarbejde, som vi begge to skal have noget ud af." (SB E, Miljønetværk Syd, 2009).*

Trods en forventningsafklaring kan der dog stadig være eksempler på at forventningerne spænder ben for samarbejdet af mere personlige årsager. Hvis en person først har fået mærkatet "manglende branchekendskab" kan det fx være svært at få rystet af dette sig. Videregivne erfaringer dog som oftest ikke så forankrede og rystes lettere af end de selverhvervede erfaringer, hvilket er illustreret af følgende eksempel:

*"I Vejle amt havde vi en sagsbehandler, som vi fik i Horsens senere. Ham der varetog kontakten til myndighederne før jeg kom til, have beskrevet sagsbehandleren som en, der var svær at arbejde sammen med. Nu opfatter jeg ham som for mild. De havde meget forskellige perspektiver og holdning til miljø, og det har været en væsentlig barriere for deres samarbejde. Før jeg kom til, var*

*der nok i høj grad tale om en gråzonevirksomhed, hvor miljø var et fyord.” (MM 2, Green Network, 2009)*

Derfor kan det være relevant med et personsifte (anden samarbejdspartner), et scenskift (anden samarbejdsinstitution) eller et rolleskift (fra kontrollant til formidler, jf. kapitel 4). Som det udtrykkes af en virksomhedsrepræsentant:

*”Styrken er jo, at man mødes med et andet formål...det er ikke kun for at få lavet en godkendelse. Eller få et tilsyn gennemført...det er også for at få en anden form for dialog” (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Et scenskift kan også være en mulighed til at se samarbejdet i et nyt perspektiv:

*”Det er vigtigt at møde sin myndighed i en anden sammenhæng, for også at kunne fortælle myndigheden, hvordan virksomheden gerne ser et samarbejde.” (MM 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Det daværende Vejle amt overtog de til tider sager fra kommunerne, hvor det var gået i hårknode, men fik brudt isen og fik virksomhederne med i netværket (SB B, Green Network, 2009).

### **3.2.3 Samspillet af kompetencer i dialogen**

I dette afsnit fokuseres på, hvilken indflydelse personernes kompetencer har for læringen i dialogen, herunder både miljøfaglige, sociale og kontekstuelle kompetencer.

#### ***Faglige kompetencer er en pligtegenskab***

Begge parter fremhæver betydningen af at parternes faglige kompetencer, som det fremgår i af følgende citater:

*”Det er (red: vigtigt), at jeg føler at jeg får en kompetent behandling. Jeg gider ikke bruge så meget tid på noget der ikke er kompetent.” (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)*

*”Det er min erfaring, at det er nemmere at komme ud dér, hvor man har en miljømedarbejder fordi altså der har vi slet ikke så afgørende rolle som vi har på de små og mellemstor virksomheder, hvor der ikke sidder en miljømedarbejder fordi der er miljøarbejdet måske kun en lille procentdel af jobfunktionen hvorimod, hvis at det er en miljømedarbejder..de sidder tit og har med miljøkvalitet eller arbejdsmiljø at gøre jamen så er det ligesom deres hovedarbejdsområde, så de er jo da meget mere inde i tingene.” (SB E, Miljønetværk Syd, 2009)*

*”Solid faglig forankring er også temmelig vigtig. Det sværeste er hvis det forventes, at man hoster op med alle mulige forskellige paragraffer og miljøregler, navnlig som forholdsvis ny sagsbehandler.” (SB E, Miljønetværk Syd, 2009)*

En drivkræft for samarbejdet er, hvis virksomhederne føler at de får bragt deres viden i spil i samarbejdsrelationen, samtidigt med at de føler at de får noget igen:

*”... vi fik lov til at bruge vores viden og vores faglige ekspertise konstruktivt i forbindelse med en godkendelse, og det var jo dejligt.” (MM 3, Green Network, 2009)*

*"Man kunne jo se at mange af de mindre virksomheder og mange af de virksomheder med knap så meget fokus på miljø siden, havde stor hjælp af sekretariatet i Green Network." (MM 1, Green Network, 2009)*

*"Meget vigtigt (red: kompetencer indenfor miljøområdet), for ellers kan jeg ikke bruge det til noget. Det kan godt være, at den lille virksomhedsejer kan bruge det, men jeg vil have noget kompetent modspil. Hvis jeg ikke får noget ud af det gider jeg ikke at komme" (MM4, Miljønetværk Syd, 2009).*

ERFA gruppen fremhæves også som en væsentlig kilde til læring (MM6, Miljønetværket, 2009). En miljøsagsbehandler understreger endvidere, at det er væsentligt at Green Network fremstår som en kompetence, men understreger samtidigt at det jo er væsentligt at få de virksomheder med, som ikke ved noget om miljø til at starte med (SB C, Green Network, 2009).

En barriere for samarbejdet kan også være, hvis en af parterne opfatter den anden som bedrevidende – med en miljøsagsbehandlers ord en "kloge Åge":

*"Vi havde faktisk nogle virksomheder hvor det var svært at samarbejde fordi de synes at de var gode til alt, at de ikke kunne acceptere at vi også kunne noget." (SB B, Green Network, 2008)*

*"Det er vigtigt når myndigheden kommer på tilsyn, eller når man retter henvendelse til dem at de ikke spiller bedrevidende, jeg har accepteret, at de er mere bedrevidende end mig, ellers havde jeg ikke spurgt dem, men de kan i hvert fald godt svare sådan at jeg ikke føler mig dum." (MM 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Det fremhæves også af en sagsbehandler, at hvis man er langt inde i dialogen med virksomheden er det utroværdigt hvis man ikke ind imellem må sige, at det ved man ikke noget om, for sagsbehandlerne kan ikke vide alt om miljø og teknikker (MM2, Green Network, 2009). En bedre tilgang synes at være at agere som coach:

*"Man kan ikke lære virksomhederne alt muligt. (...) Man kan bruge sine erfaringer, men alt det der kommer før, der skal man hellere coache dem." "Jeg er meget påpasselig med ikke at være klog på deres processer." (SB B, Green Network, 2008)*

En anden barriere er, hvis virksomhederne og sagsbehandleren ikke har det samme fokus på henholdsvis teori og praksis, hvilket følgende citat er et eksempel på:

*"Det må ikke blive for akademisk, det skal være noget håndgribeligt som man kan bruge." (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)*

Slutteligt skal det nævnes, at en af virksomhedsrepræsentanterne problematiserer at kompetencerne, der før lå på amtet, er blevet splittet op:

*"Da det var amtet kunne vi bruge dem som sparringspartner, det er blevet noget sværere efter det er blevet lagt ud til kommunen. Det virker ikke som om deres kompetencer er så store som i amtet. Det kunne være rart hvis man kunne bruge dem som sparringspartner, tage en dialog med dem om hvad vi skal gøre." (MM 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

I denne situation kommer effektiviteten i det inter-organisatoriske netværk imellem sagsbehandlerne til at spille en væsentlig rolle, hvor det er en udfordring at opnå samme specialisering på tværs af organisationer.

I et spørgsmål om hvorvidt netværket har bidraget til kompetenceudviklingen har langt de fleste fået værdifulde input igennem netværket, hvilke er eksemplificeret ved følgende citat:

*"Der er mange ting jeg ikke vidste, det har været rigtigt godt, det har lært os meget (MM6, Miljønetværk Syd, 2009).*

Repræsentanter fra de større organisationer synes dog mere tilbøjelige til at trække på deres interne vidensnetværk. En sagsbehandler fra Grønt Netværk Sønderjylland (SB F, 2009) understreger da også, at netværkets formål ikke er at bibringe spidskompetencer, men at give deltagerne en bred kompetence indenfor miljøområdet.

### **Sociale kompetencer skal bære dialogen**

De interpersonelle relationer har stor betydning for samarbejdet; som en af miljømedarbejderne udtrykker det:

*"Noget personrelateret vil det jo altid være.. måske mere end 75% personrelateret, fordi er det er person som du føler er med dig eller mod dig" (MM 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

De fleste respondenter understreger på linje hermed betydningen af sociale kompetencer, herunder empati, åbenhed og ærlighed.

Åbenhed og ærlighed (ethos) spiller også en væsentlig rolle for miljøarbejdet. Åbenhed er fremhævet som en væsentlig kompetence i forhold til miljøarbejdet. 9 ud af de 20 respondenter mener, at en åben udstråling (er smilende, lyttende, giver tid) altid har betydning for samarbejdsrelationen, og yderligere 7 mener at det næste altid har betydning. Ærlighed spiller også en væsentlig rolle, hvilket en af miljømedarbejderne udtrykker på følgende måde:

*"Åben dialog om alt simpelthen. Vi har altid spillet med åbne kort, har vi haft et eller andet, afsted med en melding med det samme, ikke noget med at feje ind under tæppet." (MM 9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

*"Åbenhed og ærlighed, ganske enkelt (red: væsentligste elementer for et godt samarbejde) - At forstå hinandens problemstillinger. Virksomheden skal tage hensyn til drift og forretning og er ikke ude på at forringe sin egen konkurrenceevne." (MM 1, Green Network, 2009)*

Til et spørgsmål om hvilke kompetencer en ny sagsbehandler bør have udtaler en af sagsbehandlerne vigtigheden af empati (i relation til pathos):

*"De skal have empati, så kan man nå så forfærdeligt langt." (SB B, Green Network, 2008)*

De sociale kompetencer har således en væsentlig betydning for dialogen. En af sagsbehandlerne går endog så langt, at hun fremhæver de sociale kompetencer over de faglige kompetencer:

*"Man skal grundlæggende kende til Green Network og det koncept, men det er mere væsentligt med de personlige kompetencer med formidling... at få folk til at se lyset. Faglige kompetencer er ikke så vigtig, den besidder virksomhederne selv." (SB A, Green Network, 2008)*

Virksomhedsrepræsentanten, der havde samarbejdet med denne miljøsagsbehandler, synes dog ikke helt enig i denne udlægning, da denne tilgang havde ført til at sagsbehandleren ikke blev opfattet som tilstrækkelig kompetent. Det kan siges, at de faglige kompetencer alt andet lige skal

være grundlaget – en pligtegenskab, hos parterne. Men de ovenstående referencer til betydningen af situationsfornemmelse, åbenhed, ærlighed og empati viser også, at de sociale kompetencer i høj grad virker som bærere for dialogen, og muliggør den faglige kompetenceudvikling.

### **Kontekstuelle kompetencer**

Flere sagsbehandlere italesætter vigtigheden af at indtænke virksomhedens i en kontekst.

*"Når vi starter med et hovedproblem, og bliver enige om hvordan man skal gøre noget ved det. (..) Finde ud af hvad essensen er, nogle gange er det en holdningsændring. (..) For mig er det værdier, blive enige om hvad det er de skal arbejde med. Om de så skal bruge systemer eller hvad... det handler om hvad der skal til i de enkelte tilfælde."* (SB B, Green Network, 2008)

En sagsbehandler fra Green Network forklarer endvidere, at det er væsentligt at kunne aflæse, hvad virksomhederne evt. prøver at skjule, men også hvad man kan tillade sig at sige hvornår. I forhold til "det man kan tillade sig at sige hvornår" udtaler en anden sagsbehandler:

*"Man taler forskelligt ...om det er en direktør på 65 eller det er en fyr på 30, som er værkfører...man skal lige kunne spore dig ind...for det kan godt være at du skal fremlægge formidlingen på to forskellige måder"* (SB E, Miljønetværk Syd, 2009).

Situationsfornemmelsen er således central; at man, som en af respondenterne udtrykker til "er god til at tage tøj på, der passer til lejligheden". De kontekstuelle kompetencer handler derfor i høj grad om evnen til at rolleskift, som er nærmere behandlet i kapitel 2.

### **3.2.4 Magtrelationen i dialogen**

I det følgende vil betydningen af magtforhold for dialogen blive undersøgt, med fokus på ligeværdighed i dialogen og den beslutningskompetence parterne bringer ind i dialogen.

#### **Ligeværdighed er et nøgleord**

Flere både virksomhedsrepræsentanter og miljøsagsbehandlere understreger vigtigheden af, at få nedbrudt den traditionelle magtrelationen i myndighed-virksomhed forholdet, som er bundet til "befal og kontroller" strategien, jf. kapitel 3, dvs. se hinanden som medspillere ikke modspillere. Dette understreges af følgende citater:

*"Ligeværdighed, mest at myndighederne ser virksomheden som ligeværdige." - Turde at smide kontrollantkasket."* (SB A, Green Network, 2008)

*"Kriterierne er at de ikke bare kommer med krav men at man har en dialog og forsøger at finde løsningsmuligheder for de forskellige ting."* (MM 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Grundlæggende, hvis man skal have folk til at gøre noget udover de lovkrav, der findes er det nødvendigt at man kan tale sammen og vi skal have en forståelse for at det giver mening og man skal kunne se sig selv i noget samarbejde fremadrettet. Hvis jeg som myndighed hele tiden har stået meget skarpt og vi hele tiden har været på kant, så får jeg ikke noget igennem."*(SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

### **Beslutningskompetencen skal bringes ind i dialogen**

Der er bred enighed om, at det er væsentligt at parterne har baglandet med sig, så der kan træffes beslutninger i dialogen, hvilket giver en øget dynamik i arbejdet. En sagsbehandler udtaler:

*"Det synes jeg er vigtigt. Det er også vigtigt at kommunen accepterer det jeg gør, er rigtigt og ikke stiller spørgsmålstegn ved det. Det er jo ikke godt hvis jeg er ude på en virksomhed og siger ét og at der så efterfølgende kommer nogle her fra huset og siger noget andet."* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Selvom de samarbejdsrelationer vi har undersøgt, er eksempler på ligeværdige relationer, så kan parterne også direkte adspurgt finde eksempler på at der har manglet beslutningskompetence i dialogen, hvilket fremgår af følgende citater:

*"Nogle gange kunne jeg godt have ønsket mig, at den miljømedarbejder der var, havde lidt bredere kompetencer til at træffe nogle afgørelser. At de typisk ikke altid har været for højt stillet i forhold til ledelsesmæssige beslutninger og sådan nogle ting. Hvis de ikke er med op hele vejen kan det være svært at blive enige med dem om nogle mål osv."* (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Jeg kunne godt have tænkt mig at myndighederne havde været lidt mere klare i spyttet når det kom til at træffe beslutninger om hvilket affald der måtte brændes og ikke."* (MM 1, Green Network, 2009)

I forhold til at sikre, at der er den fornødne beslutningskompetence til stede, fremhæver en sagsbehandler, at det er vigtigt at man har fat i de "rigtige" personer på virksomheden:

*"Generelt blev vi meget opmærksomme på gennem Green Network var at få fat i den rigtige part, for en dygtig medarbejder uden strategisk rolle kunne ikke træffe beslutninger. Det handler meget om at få fat i dem med beslutningskompetencen."* (SB C, Green Network, 2008)

Virksomheden er dog mere låst i forhold til sin samarbejdsrelation til sagsbehandleren, hvis denne ikke føler, at sagsbehandleren har den nødvendige kompetence indenfor det pågældende felt. Netop sammenhængen imellem kompetence og beslutningskompetence blev fremhævet af flere virksomheder:

*"Det er ikke kun beslutningskompetencen, men kompetencen i det hele taget, der er vigtig."* (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)

*"Jeg har haft nogle ting med sagsbehandleren fordi hun ikke vidste hvad det gik ud på... Jo mere kompetence man har jo mere kan man også træffe en beslutning, og det er vigtigt."* (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)

*"Det afhænger af hvad man diskuterer. Nogle ting taler man med sagsbehandleren om uden der skal træffes afgørelser, men sidder man med et mindre problem er det ret irriterende hvis man ikke kan få den lukket. Man skal passe på at man ikke får trængt hinanden op i en krog."* (MM 1, Green Network, 2009)

I denne situation fremhæves det dog af flere virksomhedsrepræsentanter, at manglende beslutningskompetence i situationen ikke er et problem, hvis opfølgningen kommer relativt hurtigt derefter. Med andre ord, hvis beslutningskompetence ikke kan bringes ind i dialogen er det centralt at den følger direkte i kølvandet på denne.

### 3.3 Delkonklusion

Som ramme for analysen af betydningen af de personlige relationer i de dialogbaserede miljønetværk i Region Syddanmark, er der peget på fire analyseparametre: 1) Kommunikationsformer, 2) Social-psykologiske faktorer, 3) Kompetenceprofiler samt 4) Magtrelationen i dialogen.

I analysen af kommunikationsformerne i dialogen blev der fokuseret på, hvordan brugen af medier og graden af kodefællesskab imellem virksomhed og sagsbehandler spiller en rolle i dialogen. Analysen viste, at partnerne lægger stor vægt på, at der tales nogenlunde samme sprog, og at de samme begreber anvendes i miljødialogen. Det er forskelligt hvor stor en rolle miljømanualerne har i definition af dette begrebsapparat. Dette afhænger af indholdet i dialogen, og hvorvidt virksomhederne har arbejdet ud fra deres egne modeller og værktøjer i miljøarbejdet.

For de social-psykologiske faktorer i dialogen er der fokuseret på, hvilken betydning de sociale relationer imellem dialogpartnerne har for samarbejdet, herunder familiaritet i forhold til den aktuelle samarbejdsrelation og erfaringer fra tidligere relationer mellem myndighed og virksomhed.

Resultatet er, at den gensidige troværdighed og en åben udstråling (smilende, lyttende, giver tid) og i hele taget en god kemi næste altid har indflydelse i dialogen. Andre faktorer havde også betydning, om end ikke i samme grad, herunder fællestræk i miljøforståelsen og tryghed og ligeværdighed i samarbejdsrelationen. Derimod betød det mindre for samarbejdsrelationen at partnerne mødes hyppigt, at de også kunne tale fortroligt, at de havde samarbejdet tidligere eller delte sammen aldersgruppe, køn, uddannelsesbaggrund og egnstilknytning.

Flere fremhæver endvidere, at det er en fordel med et mere længerevarende samarbejdet, da det giver øget fortrolighed, større kontinuitet i sagsbehandlingen og letter forståelsen i dialogen. På den anden side understreges det også, at der også er en fare for at sagsbehandleren bliver "fabriksblind", hvorved det bliver svært at komme med nye input. Samtidigt er der også eksempler på at et samarbejde har ændret sig positivt ved skift af sagsbehandler, hvilket understreger betydningen af de personlige relationer. Med ordene fra en af miljømedarbejderne fra virksomhederne, så kan mere end 75% af succesen af et samarbejde føres tilbage til noget personrelateret.

Samspeilet af kompetencer i dialogen blev undersøgt ved at fokusere på, hvilken betydning forskelle i personernes kompetencer har haft for læringen forbundet med dialogen og selve samarbejdet, herunder både sociale og miljøfaglige kompetencer. Analysen viste, at muligheden for at lære af den andens faglige forskellighed og gensidig respekt for den andens kompetencer næsten altid har indflydelse på samarbejdsrelationen. Det samme var tilfældet for de social-psykologiske faktorer som troværdighed, åbenhed og god kemi. Synergien i kompetencerne og en gensidig meningsudveksling er motivationen for hele den serviceorienterede del af sagsbehandlerens dialog – forskellighed synes derfor at have større positiv indvirkning end parternes fællestræk under forudsætning af gensidig respekt og anerkendelse.

Både de sociale og faglige kompetencer er væsentlige, men de sociale kompetencer fremhæves af flere, som det bærende element. En sagsbehandler udtaler, at de personlige relationer og sociale kompetencer er mere væsentlig end de faglige kompetencer. Sagsbehandlere ses her mere som en



coach end en miljøekspert, og det anses som væsentligt at sagsbehandlerne ikke gør sig for kloge på procesinterne forhold på virksomheden.

For sagsbehandlerne er det dog ofte nemmere at komme ud på de virksomheder, hvor der er en miljømedarbejder, som besidder en stor faglig viden på miljøområdet. Flere fremhæver dog forskelligheden i sagsbehandlerens og miljømedarbejderens kompetence som nøglen til en lærerig dialog, men forskelligheden kan dog også blive en ulempe, hvis der er for store forventninger til den andens kompetencer. Samtidigt er det vigtigt åbent at kunne sige fra for sådanne forventninger, så troværdigheden ikke anfægtes.

Sidst blev betydningen af magtrelationen i dialogen undersøgt. Her var konklusionen, at det letter samarbejdet væsentligt, hvis partnerne har en beslutningskompetence til at træffe nogle beslutninger. Der er eksempler på oplevelser, både fra miljømedarbejdernes og sagsbehandlerens side, hvor de gerne ville have at den anden part kunne træffe beslutninger og være mere "klar i spyttet" angående mulighederne. En sagsbehandler fremhæver, at de skal være bevidste om at få fat i de personer i virksomheden, der har en reel beslutningskompetence, for at få momentum i sagsbehandlingen, hvorved beslutningskompetencen sættes i relation til den organisatoriske placering. Derimod relaterer miljømedarbejderne manglende beslutningskompetence blandt sagsbehandleren mere til manglende kompetencer. En miljømedarbejder fremhæver dog også betydningen af, at have en dialog, selvom det ikke er muligt at træffe beslutninger på stående fod, for at åbne op for nye input til beslutningsprocessen.

## 4 Miljønetværk – et partnerskab i miljøarbejdet

Netværk og netværkssamarbejde er indenfor de senere år blevet en stadig mere anvendt måde at udvikle og organisere problemløsning, viden og læring indenfor og mellem organisationer og individer. Baggrunden herfor er, at netværk ses som en mere fleksibel organisationsform, der er mere velegnet til at håndtere problemstillinger og aktiviteter, der er komplekse og svære at definere, samt involverer aktører med forskellige viden, kultur og interesser. (Siebenhüner, 2005; Provan & Kenis, 2007)

Den voksende popularitet i brugen af netværk og netværkssamarbejde har dog også betydet at udtrykkene dækker over mange forskellige former for organiseringer, som derfor kan være svære at skelne fra traditionelle måder at organisere aktiviteter og samarbejde på.

Udtrykket partnerskaber kommer det måske lidt nærmere, selvom der også her er uklarheder omkring definitionsspørgsmålet. Indenfor rammerne af dette projekt defineres partnerskaber overordnet som selv-organiserende og koordinerende alliancer etableret med det formål at løse samfundsmæssigt relevante problemstillinger. Dette sker på basis af et engagement og en vilje til frivilligt at tilføre partnerskabet de nødvendige ressourcer til at løfte opgaven. Partnerskabstanken fik især et boost ved FN's konferencer for miljø og udvikling i Rio de Janeiro i 1992 (UNCED), og skabte her et fundament for et konceptuelt skifte, som over tid også har medført nye former for institutionelle aftaler og en ny form for governance<sup>2</sup>.

Glasbergen (2007) peger på især fire elementer i denne udvikling:

- Nationale politikker styrede i retning af mere fleksible og markedsorienterede styrings- og reguleringsformer
- Offentlige forvaltninger forsøgte at styrke deres politikker gennem samarbejder med aktører fra den private sektor såvel som med civilsamfundet
- I flere virksomhedskredse udvikledes egne, proaktive regelsæt og styringsmekanismer, der i nye sociale sammenhænge og samarbejder skulle promovere og frembringe bæredygtige virksomhedsmodeller
- NGO'er, der traditionelt havde benyttet en pres-strategi overfor det offentlige, indgik nu i forskellige former for alliancer med det private erhvervsliv for derigennem at intervenere direkte i markedet.

Ved Verdenstopmødet i Johannesburg, Sydafrika, i 2002 (WSSD) blev denne trend bekræftet og partnerskaber accepteret som en primær drivkraft henimod en mere bæredygtig udvikling. Men, partnerskaber – og ikke mindst nødvendigheden af dem - i denne kontekst refererer ofte til situationer, hvor det offentlige (både stat og lavere niveau) har mistet troværdighed og anses for ikke at være i stand til at leve op til deres forpligtelser (Glasbergen, 2007).

Partnerskaber i en dansk kontekst kan derfor anses for at dannes ud fra andre bevæggrunde end de førnævnte. Og når partnerskaber mellem offentlige og private parter derfor diskuteres i et

---

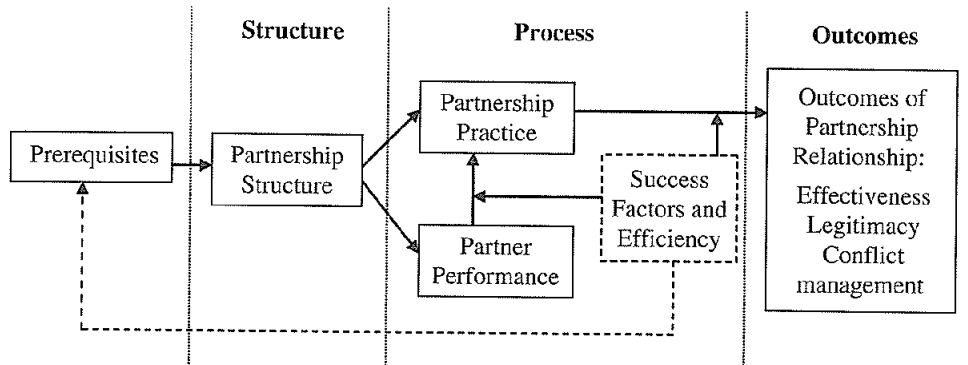
<sup>2</sup> Der refereres her til både at organisere og lede forskelligtrettede interesser til det fælles bedste; og at dele en fælles ansvarlighed overfor et regelsæt selvom dette ikke er givet eller autoriseret fra central side.

governance-perspektiv i en dansk sammenhæng, bringer det os ind til kernen af **hvilket ansvar** disse to aktør-grupper hver især har for at sikre en bæredygtig udvikling, og **hvordan** partnerskaber kan eller ikke kan medvirke til at dette ansvar løftes.

Det første man her kan spørge om er derfor om deltagelse (og dermed deling af ansvar) reelt bidrager positivt. Her konkluderer bl.a. Angela Liberatore (2005) at deltagelse nu er "considered 'a matter of fact' that characterises European governance" (Liberatore, 2005: 137). Hun redegør videre for at grundene hertil er at deltagelse og deling af ansvar bidrager til øget legitimitet, øget effektivitet, identifikation og løsning af konflikter, samt ændring i magt-relationer.

Petschow (2005) argumenterer videre, at såvel deltagelse som mere direkte selv-regulerende initiativer (eksempelvis i form af industrielle standarder som ISO14001, ISO26000, osv.) kan bidrage til at øge legitimiteten af både de politiske processer og resultater. Som et bidrag til bæredygtig udvikling er det derfor vigtigt at fastslå, at i offentligt regi er staten ikke den eneste centrale aktør og initiativtager, og at ikke-offentlige parter kan spille vigtige roller som både pionerer og standard udviklere med deres egne tilgange til at løse problemstillinger, herunder også regulative. Det er derfor vigtigt, at der rent faktisk gives plads til at udvikle partnerskaber, der på regionalt eller lokalt niveau har **reel** mulighed for at agere. (Petschow, 2005)

I diskussionen af partnerskabers bidrag til 'good governance', identificerer Brinkerhoff (2007) tre facetter som værende kernen: effektivitet, legitimitet, og konflikt løsning. Brinkerhoff antager videre, at disse defineres (og er et resultat) af partnerskabets overordnede institutionelle rammer, dets struktur, og proces og aktiviteter, jf. nedenstående figur 4.1.



**Figur 4.1: Rationale for hvorledes partnerskaber bidrager til 'good governance' (Brinkerhoff, 2007: 70)**

Som nævnt ovenfor anses partnerskaber i denne kontekst som værende drevet af en eller anden form for frivillighed. Hermed menes, det er frivilligt at tilslutte sig partnerskabet. Ud fra et teoretisk perspektiv er det derfor interessant også at se på partnerskabet som en frivilligt indgået aftale. Ikke mindst fordi der også her refereres til mange af de samme problemstillinger og fordele som partnerskabs-litteraturen refererer til. Eksempelvis nævnes delt ansvar for problemløsning bl.a. gennem inddragelse af relevant viden fra forskellige aktører, og løsningsorientering mod det niveau, der mest effektivt kan tage vare på et problem (ten Brink, 2002). I forhold til sidstnævnte opfattes lokale løsningsmodeller ofte som mere anvendelige frem for centralt koordinerede og besluttede tiltag.

For at disse løsningsmodeller kan accepteres i et bredere samfundsmæssigt og institutionelt perspektiv, må de være resultater af en legitim proces, hvor der både er sikret gennemslagskraft og effektivitet.

Opsummeret er det derfor især tre nøgleord, der i denne sammenhæng er vigtige:

1. **Ansvarlighed:** Refererer både til det ansvar en aktør (traditionelt) kan/bør påtage sig, samt til den proces hvormed ansvar defineres, påtages (eller pålægges), og udøves.
2. **Legitimitet:** Refererer til både intern legitimitet, altså partnernes overholdelse af internt (i partnerskabet) indgåede aftaler, og til ekstern legitimitet, altså partnerskabets ansvar for overholdelse af aftaler med omverdenen/samfundet.
3. **Effektivitet:** Partnerskabets opfyldelse af mål/aftaler med færre (transaktions)omkostninger, eller bedre resultater for samme (eller færre) omkostninger (end uden partnerskabet).

I det følgende diskuteres disse tre elementer baseret på interview foretaget i forbindelse med denne undersøgelse.

## 4.1 Ansvarlighed

*"Der er den grundlæggende idé at man skal gå ind i netværkssamarbejde omkring både det ydre miljø og arbejdsmiljø. Det ydre miljø er noget vi har lånt af børnebørnene." (MM 1, Green Network, 2009)*

Gennem interviewene med henholdsvis sagsbehandlere og miljømedarbejdere tydeliggøres det, at det ikke er alene i dialogen mellem disse to parter men også netværksaktiviteter i øvrigt, at ansvar kan defineres og udvikles. Grundprincippet for som virksomhed at kunne deltage i netværket er at være villig til at gå videre end det lovgivningen forlanger. Det betyder, at man allerede ved indmeldelse både som organisation og som person er pålagt eller har påtaget sig et ansvar, der går videre end en lovbunden forpligtelse. Men netværket kan medvirke til, at dette bliver en selvforstærkende proces og dermed få *"Meget mere fokus på miljø, både miljø og arbejdsmiljø helt sikkert"* (MM 9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"At komme ud og få noget sparring ved andre virksomheder. At man får nogle forpligtelser til at gøre noget, at man sætter sig selv i nogle forpligtelser, og så bliver det også gjort." (MM 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Men ét er forpligtelser og ansvar, noget andet reelt at kunne løfte det. Her nævner flere af de interviewede miljømedarbejdere den sparring og erfaringsudveksling, der følger med, når man er gået ind i arbejde. Dette er dermed både med til at definere og evt. udvide et ansvar såvel som medvirkende til at de deltagende parter kan løfte ansvaret.

*"En af grundene det er, at man kommer til at finde ud af, at man er ikke alene med sine problemer og at man har flere løsningsmodeller til de ting som man har og du har altid én af spørge til råds, det der med at ringe til en god ven." (MM 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

*"Jeg synes at vi har fået meget ud af det, vi var ikke kommet hertil uden netværket. Vi havde ikke selv sat os ned og lavet miljøredegørelsen." (MM 6, Miljønetværk Syd, 2009)*

Det kræver dog en høj grad af tillid til hinanden at ville åbne sin virksomhed for udefrakommende, eventuelt endda konkurrenter, og dermed kan ansvarlighed ikke opbygges på baggrund af sparring, ERFA-forløb o.lign. alene.

*"Jeg tror hurtigt at man vil støde ind i, at man vil være måske nogle gange lidt bange for at fortælle andre virksomheder...man vil være bange for at der er nogle, der kan misbruge et eller andet mod én." (MM 2, Green Network, 2009)*

Der peges også på vigtigheden af at kunne skille sig ud og dermed kunne bryste sig af at være en del af noget særligt.

*"Jeg tror at det er vigtigt at Green Network er dem, der bliver ved med at udvikle nye værktøjer, de skal have noget at tilbyde som man ikke kan få hvor som helst. Det er vigtigt at dem der er med føler at de gør noget særligt." (SB C, Green Network, 2008)*

En problemstilling, der tages op af enkelte af de interviewede, er sammenhængen mellem den enkeltes ansvar (påtaget eller pålagt), og organisationens ansvar.

*"Der skal lægges lige så mange ressourcer i det som vi gjorde i Vejle amt. Det her er et kerneområde. Så skal man bruge nogle af de ressourcer i at give virksomhederne det de mangler." (SB B, Green Network, 2008)*

*"Når ledelsen i de store kommuner på et eller andet niveau ikke har forstået det her. Det kan ikke køres på ildsjæle." (SB B, Green Network, 2008)*

## 4.2 Legitimitet

I de grønne netværk er det organisationer, der melder sig ind, og der foreligger derfor et organisatorisk – og i sidste ende dermed også et ledelsesmæssigt – ansvar. Hvis ansvarligheden alene er lagt hos enkelte medarbejdere og ildsjæle risikeres det, at det manglende organisatoriske ansvar påvirker legitimiteten negativt internt såvel som eksternt.

*"Vi har virksomheder, som markedsfører sig som meget miljøvenlige men som ikke er det. Det eksisterer altså også" (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

Der er ingen tvivl om, at image og branding spiller en vigtig rolle. Og flere peger også på, at medlemsskabet af de grønne netværk er medvirkende til at give et positivt billede af virksomheden eller myndigheden. Det kan kun ske, hvis der såvel internt som i det omgivende samfund er en accept af, at det netværkene foretager sig er positivt.

*"Og så vil jeg også mene at det har en betydning for samarbejdet med myndighederne, at man viser at man har styr på tingene og er villig til at gøre noget frivilligt. Det gør i hvert fald, at vi kommer ud med nogle lidt andre briller på." (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

*"Det der med imaget, der har været vores drivkraft" (MM 2, Green Network, 2009)*

*"Så er der deres image, det betyder jo også noget for rigtig mange mennesker ind imellem." (SB A, Green Network, 2008)*

*"For nogle er det helt klart at kunne markedsføre sig med det" (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

*"Vi fik det ud af det at vi havde et diplom, og kunne sige at vi var en Green Network virksomhed, og det havde vores leverandører glæde af, for de skulle dokumentere at de behandlede deres affald ordentligt, og så var det en væsentlig fordel for mange af vores leverandører." "Vi fik et bedre forhold til vores affaldsleverandører." (MM 1, Green Network, 2009)*

I ovennævnte er refereres til hvorledes netværks-brandet kan bruges til at påvise ekstern legitimitet, altså at virksomhederne eksempelvis er miljøpositive. Der er dog også andre sider af legitimitet, bl.a. internt i netværket samt internt i medlemsorganisationerne.

Et eksempel på førstnævnte gives af en sagsbehandler fra en Green Network kommune:

*"I bund og grund er det image.... Det er ikke et økonomisk spørgsmål i hvert fald ikke på grund af bøder....Så kan man lave noget miljøledelse og spare lidt, men det er ikke det." (SB B, Green Network, 2008)*

Og internt i virksomhederne bruges den opnåede legitimitet også aktivt.:

*"Det synes jeg er lidt vigtigt fordi sidste uge, da jeg var til møde ude i Tønder jamen der, hende ovre fra Brenderup Mejeri så sagde hun så "jamen laver I stadig miljøredegørelser, vi følte ikke vi fik noget ud af det" og jeg sagde til hende, "jeg kan da ikke være bekendt, vi laver grønt regnskab, så vi kan da ikke være bekendte ikke at lave nogen redegørelse, så andre kan se, at vi kan få et flag bare det at medarbejderne her i huset kan se at vi får et nyt flag en gang imellem" (MM 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)*

I det ovenstående citat refereres desuden til, at man som virksomhed har en eller anden form for implicit ansvar til at deltage; at man ikke kan være bekendt at lade være. Hvis netværkene er i stand til at opbygge denne forståelse er der helt klart tale om en positiv og selvforstærkende effekt, men kun såfremt legitimiteten bevares intakt og der ikke blot er tale om symbolske handlinger.

## 4.3 Effektivitet

*"Der altså også et eller andet lokalt over det, hvis man er i et netværk kan man altså bedre følge med i hvad der sker i den kommune man ligger i eller i det område man ligger i" (MM 2, Green Network, 2009)*

*"De kan få styr på deres miljøforhold så de bedre kan planlægge de rigtige investeringer. Netværket sørger jo også for at holde øje med hvad der ligger forude." (SB A, Green Network, 2008)*

*"De skal være med, ligeså snart der er noget nyt på området, altså noget vidensudveksling" (MM 3, Green Network, 2009)*

De ovenstående citater refererer til netværkene som effektive formidlere af viden. Den viden kan have sin baggrund i lokale forhold, men for mange nok også i lige så høj grad nationale og internationale forhold. Det formodes, at netværkene gennem forskellige aktiviteter formår at få den viden kommunikeret ud til enten miljømedarbejdere eller sagsbehandlere, og at det derefter gennem dialogen er muligt at få dette dagsordensat.

*"Styrken er jo at man mødes med et andet formål ... det er ikke kun for at få lavet en godkendelse. Eller at få et tilsyn gennemført....det er også for at få en anden form for dialog."* (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Under flere interviews nævnes også eksempler på, at det at mødes under andre former end alene de traditionelle tilsyn letter adgangen til hinanden, og dermed effektiviseres dialogen og vidensudvekslingen. Samtidig gives der mulighed for at løfte erfaringsudvekslingen ud over det traditionelle og skabe nye muligheder og innovative løsninger.

*"Der skal nye varer på hylderne. Fornyelse er vigtigt. Det med miljøredegørelse er ved at ebbe ud og er ikke så interessant længere, mange kan selv gøre det."* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Og mulighed for at møde sin tilsynsmyndighed og kommune på en anden måde, synes jeg også er en rigtig god ting....det der med at man her set hinanden"* (MM 3, Green Network, 2009)

*"De kender mig og virksomheden, så er det lettere for dem at ringe hvis der er et eller andet."* (MM 4, Miljønetværk Syd, 2009)

*"Det er jo netværket, at kunne finde gode ideer...erfaringsudveksling det er en af de helt store"* (MM 9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

*"Der er erfaringsudveksling. Idéer som ikke kan løftes af en kommune alene kan håndteres der. Vi lavede en affaldsbørs så man i fællesskab kunne sige at der var restprodukter som kunne indgå i en industriel symbiose."* (SB A, Green Network, 2008)

Men, for at netværket på denne måde kan bidrage med legitime og effektive løsninger, kræves der en vis volumen. Det er ikke altid tilfældet:

*"Der er for få virksomheder af samme type til at gå ind i ex. nogle ERFA grupper for eksempel."* (SB G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

Her er det derfor nødvendigt med en højere grad af dialog mellem myndighed og virksomhed, hvilket på sin vis understreger vigtigheden af at netværkene forbliver et offentligt-privat samarbejde.

*"Punkt et så vil jeg synes man vil kunne give dem en form for sparring. Det må være en af de store grunde i hvert fald for mindre virksomheder. Derudover så er det jo det med at få lavet redegørelsesarbejdet og det image det nu giver at kunne sige at "vi har styr på tingene""* (SB F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009)

#### **4.4 Delkonklusion**

I dette kapitel er parternes udtalelser om miljønetværket i region Syddanmark analyseret med udgangspunkt i følgende undertemaer og med følgende resultater:

- Motivationskilder til at deltage i miljønetværket – *fokus på incitament*. Her var erfaringsudveksling, sparring og branding som de vigtigste motivationskilder for at deltage i netværket.

- Resultater af netværkssamarbejdet på "bundlinjen" – *fokus på udbytte*. Indirekte synes netværket at bidrage til et bedre miljø – ved at miljø i højere grad er sat på dagsordenen og der som spin-off fra miljødialogen i netværket sker en øget miljøindsats og virksomhederne forbedrer deres image.
- Perspektivering af netværkssamarbejdet – *fokus på forbedring*. I en perspektivering af forbedringerne i netværket blev der lagt vægt på, at netværket forsat udvikler nye værktøjer og inddrager de nye perspektiver på miljøarbejdet – kort sagt er i front. Samtidig ønsker flere mere bredde i miljøarbejdet ift. brancher og virksomhedens størrelse.

Disse resultater kan relateres til følgende tre parametre, hvorved et partnerskab kan karakteriseres:

- Ansvarlighed, som både refererer til det ansvar en aktør bør påtage sig (formel ansvarlighed i forhold til fx skrevne love/jura/aftaler) samt til den proces hvormed ansvar defineres, påtages og udøves (uformel ansvarlighed – forventninger baseret på sociale konventioner eller anden form for uskreven forventning)
- Legitimitet, som både refererer til intern legitimitet (partnersnes overholdelse af internt – i partnerskabet – indgåede aftaler) og ekstern legitimitet (partnerskabets ansvar for overholdelse af aftaler med omverden/samfundet)
- Effektivitet, som handler om hvorvidt partnerskabet opfylder mål/aftaler med færre (transaktions)omkostninger, eller bedre resultater for samme (eller færre) omkostninger (end uden partnerskabet)

Den gensidige ansvarlighed har vist sig at have væsentlig betydning for partnerskabet. Virksomhedernes ansvarlighed ift. miljøarbejdet er ikke alene en drivkraft for en god dialog – det er en nødvendighed for, at der er plads til andet end "kontrollanten". Sagsbehandlerens ansvarlighed som "indpisker", men også som (ydmyg) miljøekspert; og "bindeled" er tilsvarende væsentlig, fx ved at hjælpe virksomhederne til at få lokalsamfundet ind i en konstruktiv dialog omkring miljøforhold.

Legitimitet har også vist sig at have betydning for miljønetværkene i region Syddanmark. Både netværkets image-værdi (ekstern legitimitet) og den gensidige forpligtelse i netværket (intern legitimitet) synes at skabe momentum i miljøarbejdet.

Sidst men ikke mindst er partnerskabets effektivitet af afgørende karakter. Det er vigtigt for motivationen hos begge parter, at virksomhederne føler de får et udbytte – både med hensyn til nye ideer til konkrete miljøtiltag, organisering af miljøarbejdet, nye værktøjer til miljøarbejdet samt viden om "det der rør sig" på miljøområdet – og mere generelt indenfor bæredygtighed.





## 5 Konklusion

Denne rapport formidler en undersøgelse af dialogen i de grønne netværk i Region Syddanmark. Udgangspunktet for denne undersøgelse har været at belyse de grønne netværk i Syddanmark fra et mikro-perspektiv, med fokus på aktørerne, nærmere betegnet miljøragsbehandlere og miljømedarbejderne fra virksomhederne repræsenteret i netværket.

Som den eneste region i Danmark, har alle kommuner, virksomheder og andre organisationer i Region Syddanmark i dag mulighed for at deltage i et grønt netværk, der omfatter både virksomheder og offentlige parter, herunder:

- Green Network (GN) i kommunerne Vejle, Kolding, Fredericia og Middelfart. Etableret i 1994 – 265 medlemmer og 17 ansatte pr. 1/9-2009.
- Grønt Netværk Sønderjylland (GNS) i kommunerne Aabenraa, Haderslev, Sønderborg og Tønder. Etableret i 1999 – 68 medlemmer og 3 ansatte pr. 1/9-2009.
- Miljønetværk Syd (MNS) i kommunerne Billund, Esbjerg, Fanø, Varde og Vejen. Etableret i 2000 – 100 medlemmer og 6 ansatte pr. 1/9-2009.
- Miljøforum Fyn (MFF) i kommunerne Assens, Fåborg-Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyn, Nyborg, Odense, Svendborg og Ærø. Etableret i 1998 – 112 medlemmer og 4 ansatte pr. 1/9-2009.

De to syd- og sønderjyske netværk (GNS og MNS) minder begge i både opbygning og indhold om GN, som historisk set har været frontløber indenfor de grønne netværk med dannelse af et formaliseret offentligt-privat samarbejde om miljøledelse. Det fynske netværk (MFF) adskiller sig fra de øvrige tre netværk ved i højere grad at være en industridrevet forening samt opbygget i en klubstruktur.

For at øge bevidstheden om, hvordan disse organisatoriske karakteristika influerer på relationerne til miljønetværkene, og få en analyse af hvor forskellene ligger, er der overordning arbejdet ud fra følgende forskningsspørgsmål spørgsmål:

*Hvilke forskelle er der i virksomhedernes og de offentlige parter tilgang til miljødialogen, og hvilke faktorer har betydning for en succesfuld dialog.*

Der er i undersøgelsen lagt vægt på at undersøge samarbejdsrelationerne i projekter med fokus på parternes miljøforståelse og roller, de personlige relationer i dialogen og netværket funktion som ramme for dialogen.

Disse tre delproblemstillinger er hver for sig belyst ved at opstille en række teoretisk funderede analysespørgsmål, som har dannet basis for kvalitative interviews med 7 sagsbehandlere og 9 virksomheder, som sagsbehandlere havde udpeget som medspillere i succesfulde samarbejder.

På dette grundlag vil vi pege på fem centrale konklusioner om forskellene i sagsbehandlernes og virksomhedernes tilgang til dialogen og faktorer, der har været centrale for at få en succesfuld dialog.

### **1. Sagsbehandleren skal kunne virke som serviceorienterede medspiller**

Virksomhederne i undersøgelsen er generelt proaktive ift. miljøarbejdet, hvor såvel renere teknologiprojekter og systematisk miljøarbejde er implementeret, hvilket skaber god grobund for dialog. Mange af disse virksomheder tager dog selv teten ift. at sætte dagsordenen på miljøområdet, fx arbejder flere med at sætte miljøkrav til kunder og er begyndt at flytte fokus fra et produktionsperspektiv til et produkt og livscyklus perspektiv. Sagsbehandlerne støtter op med viden om konkrete lovkrav og sparring i forhold til miljøforbedringer – om flere sagsbehandlere er tilbageholdende med at give forslag til konkrete løsninger, og ende i en konsulentrolle, med det ansvar dette indebærer.

Sagsbehandleren har således haft succes med at agere serviceorienteret medspiller, som Goldschmidt (1993) anbefaler det, og understøtte selvregulering, som det er kendetegnende for "governance" perspektivet. Tilgangen kan hverken karakteriseres ved pisk eller gulerod – sagsbehandlerne er i stedet en medspiller i et dynamisk og distribueret miljøarbejde, hvor det er en forudsætning at sagsbehandleren har den fornødne viden og beslutningskompetence til at bidrage til momentum.

### **2. Situeret sagsbehandling er spækket med tavs viden**

Indpisker rollen er central i forhold til at få virksomhederne til at melde sig ind i netværket og holde momentum i virksomhedernes miljøarbejde, hvis de ikke selv har ressourcer til at dette. Kontrollant rollen er fundet central, hvis virksomhedernes miljøforståelse ligefrem er en barriere for miljøarbejdet, mens miljøeksperten, formidleren, praktikerne, strategien og igangsætteren kommer i spil i forhold til at understøtte virksomhedernes selvregulering med konkrete inputs.

Med andre ord bringes sagsbehandleren ind i en situation, hvor han/hun både skal magte at afkode virksomheden, tilrettelægge en overordnet strategi for miljødialogen, men også være parat til at skifte rolle under dialogen, hvis virksomheden ikke agerer som forventet. Det er en erfaringsorienteret praksis, som sjældent foregår bevidst og sjældent kan ekspliciteres. Et væsentligt skridt er derfor, at der i netværksregi sættes fokus på de kommunikative kompetencer.

### **3. Partnerne skal stå sammen – men uden at træde hinanden over tæerne**

Der er flere eksempler på at miljønetværkene i Region Syd har udvist effektivitet ved at initiere miljøtiltag og få miljø sat på dagsordenen igennem erfaringsudveksling og sparring; legitimitet i kraft af image og gensidig forpligtelse; samt gensidig ansvarlighed ved at udtrykke vilje til både miljødialog og innovativt miljøarbejde. Dette viser at parterne står sammen om at opbygge en fælles vidensplatform og danne et praksisfællesskab omkring miljøarbejdet.

Samtidigt er det dog væsentligt, at de respekterer hinandens kompetencer. Miljømedarbejderne i virksomhederne ser ikke i så høj grad sig selv som miljøeksperter i forhold til samarbejdet med deres tilsynsmyndigheder, mens de klart ser sig som de primære eksperter i forhold til virksomhedens processer – så der skal trædes varsomt, hvis man vil kloge sig på den anden parts kompetenceområde.

#### **4. Hvis de faglige kompetencer er båden – er de sociale kompetencer vandet**

Udvikling af de forholdsvist ressourcetunge faglige kompetencer fremhæves nærmest som en pligtegenskab hos sagsbehandleren, mens de sociale kompetencer fremstår som det bærende element i dialogen.

De personlige relationer er væsentlige for miljødialogen herunder at have en god kemi, opnå gensidig troværdighed, besidde beslutningskompetence og indgå åbent og respektfuldt i dialogen. Andre faktorer af betydning er sammenfald i miljøforståelse, ligeværdighed i samarbejdsrelationen samt mulighed for et længerevarende samarbejde – dog uden at miste dynamikken i forskelligheden. Desuden blev det fremhævet at det var væsentligt at "tale samme sprog". Netop dialogen i netværksregi og det centralt formulerede informationsmateriale, som fx manualer til miljøledelse, kan skabe et fælles referencepunkt.

#### **5. Når virksomheden varetager kontrollantrollen – må sagsbehandleren trække på netværket**

Da flere af virksomhederne i høj grad er selvregulerende i forhold til miljøarbejdet betragtede miljømedarbejderne på virksomhederne også kontrollantrollen som væsentlig i deres praksis. Det interessante er at der i disse tilfælde sker en forskydning af rollerne, hvor virksomhedernes i højere grad påtager kontrollantrollen, og i højere grad forventer at miljømedarbejderens påtager sig rollen som miljøekspert; en anden men ligeså væsentlig rolle i forhold til at få momentum i miljøarbejdet bredt betragtet.

Her er netværkssamarbejdet helt centralt i forhold til at få opbygget og spredt viden så miljø-sagsbehandlerne kan matche dette krav. Langt de fleste VIL det dialogbaserede tilsyn – spørgsmålet er om de føler de KAN. Hvis sagsbehandleren skal kunne følge med udviklingen på miljøområdet og agere miljøekspert, udover at holde sig underrettet om ændringerne indenfor miljølovgivningen, kræver dette ressourcer - og en af de veje til at optimere ressourceudnyttelsen er netop et stærkt netværk, hvor viden udveksles, tilrettelægges og distribueres effektivt.



## 6 Referencer

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1999) Den samfundsskabte virkelighed – en videnssociologisk afhandling Nørhaven (oversat efter The Social construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge, 1966).

Berlo, David (1960) *The process of communication*. New York: Holt, Rinhart, & Winston.

ten Brink, Patrick (red.) (2002) *Voluntary Environmental Agreements: Process, Practice and Future Use*. Sheffield, UK: Greenleaf.

Brinkerhoff, D.W. (2007) "Partnerships as a means to good governance: towards an evaluation framework", I Glasbergen, P.; F. Biermann & A.P.J. Mol, *Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections in Theory and Practice*, Cheltenham, UK: Edward Elgar: 68-89.

Center for Ledelse (2002) "Selvledelseskompetencer" Kapitel i rapporten Nøglekompetencer - forskerbidrag til Det Nationale Kompetenceregnskab, Sekretariatet for Det Nationale Kompetenceregnskab, Undervisningsministeriet, UVM forlag København 2002.

Christensen, Mette (2003) *Strategisk miljødialog mellem industrikoncern og tre amter – på tværs af amtsgrænserne*. Danmarks Tekniske Universitet, Teknisk Miljøledelse, Masterprojekt, Vejle.

Christensen, P. (2002) "Coping with the Environment - Danish companies and their experiences with ISO 14001/EMAS". The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies **1** (1).

Collins, B.E. and Raven, B. (1969) "Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power," in G. Lindsey and E. Aronson (red.) *The Handbook of Social Psychology*, 2th edition Vol. 4, Reading, Mass: Addison-Wesley: .

Erhvervsministeriet & Miljø og Energiministeriet (2001) *Veje til grøn erhvervsudvikling – fra arbejdsgruppen om grøn erhvervsstrategi*. Kan downloades på: <http://www.oem.dk/publikationer/html/gronerhv/index.htm>

Fiske, John (1990) *Introduction to communication studies*, Routledge, 2<sup>nd</sup> edition.

Glasbergen, P. (2007) "Setting the scene: the partnership paradigm in the making", I Glasbergen, P.; F. Biermann & A.P.J. Mol, *Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections in Theory and Practice*, Cheltenham, UK: Edward Elgar: 1-25.

Goldschmidt, L. (1993) "Myndighederne og virksomhederne: servicepartner eller serviceorienteret modpart", *Loke* **2**: 10-13.

Hayes Nicky & Simon Green (Red.) (1996) *Principles of Social Psychology*, Psychology Press. ISBN-13: 9780863772597.

Hogg, Michael A. & Vaughan, Graham M. (2008) *Social Psychology*, 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, Harlow, England.

Holgaard, Jette Egelund (2003): Miljøkommunikation i og imellem virksomheder, Ph.D. afhandling, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

Håkansson, Håkan (red.) (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, John Wiley, Chichester.

Håkansson, Håkan (red.) (1987) *Industrial Technological Development. A Network Approach*, Croom Helm, London.

Jensen, Bente & Ehlers, Søren (2002) "Sociale kompetencer" Kapitel i rapporten Nøglekompetencer - forskerbidrag til Det Nationale Kompetenceregnskab, Sekretariatet for Det Nationale Kompetenceregnskab, Undervisningsministeriet, UVM forlag København.

Lehmann, M. (2006) "Government-Business Relationships through Partnerships for Sustainable Development: the Green Network in Denmark", *Journal of Environmental Policy & Planning*, **8** (3): 235-57.

Lehmann, M. (2008) *Conceptual Developments & Capacity Building in Environmental Networks: Towards Public-Private-Academic Partnerships for Sustainable Development*. Ph.d. afhandling. IKE Gruppen: Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.

Liberatore, A. (2005) "Governance and participatory approaches in Europe", I Petschow, U.; J. Rosenau & E.U. von Weizsäcker, *Governance & Sustainability: New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Sheffield, UK: Greenleaf: 131-40.

Mac, Anita (2001) *Virksomhedernes organisering af miljøarbejdet – når miljøproblemer fortolkes og håndteres i praksis*. Roskilde: Teksam Forlaget.

Miljøstyrelsen (2006) *Vejledning fra Miljøstyrelsen nr. 6, 2006. Vejledning om miljøtilsyn med industrivirksomheder*. København: Miljøministeriet.

Moscovici, Serge (1976) *Social influence and social change*, Academic Press.

OECD (2005): Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary from the DeSeCo project. Can be downloaded at: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>

Olsen P.B. (1999) *Miljøledelse - organisering af miljø og arbejdsmiljø*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Olsen, P.B. (1992) *Six Cultures of Regulation. Labour Inspectorates in Six European Countries*. Handelshøjskolens Forlag/Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk.

Petschow, U. (2005) "Governance and sustainability in a dynamic world", I Petschow, U.; J. Rosenau & E.U. von Weizsäcker, *Governance & Sustainability: New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Sheffield, UK: Greenleaf: 39-61.

Pjetursson, Leif & Petersen, Helle: Kommunikation og forandring – kunsten at skabe tryk forandring, kapitel 3 i bogen Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation, Samfundslitteratur, 1999.

Provan, K.G. and P. Kenis (2007) "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, **18** (2), pp. 229-252.

Remmen, A. (2001) "Greening of Danish Industry. Changes in Concepts and Policies", *Technology Analysis & Strategic Management* **13** (1): 53-69.

Remmen, Arne (2000) *Renere produkter – nye værktøjer, aktører og relationer*. Orientering nr.12. Miljøstyrelsen, Miljø- og Energiministeriet.

Scott, Richard W. (1995) *Institutions and Organisations*, Foundation for Organisational Science, Sage Publications Inc.

Siebenhüner, B. (2005) "The role of social learning on the road to sustainability", I Petschow, U.; J. Rosenau & E.U. von Weizsäcker, *Governance & Sustainability: New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Sheffield, UK: Greenleaf: 86-99.

Søndergaard, B., O.E. Hansen & S. Kerndrup (1997) "Renere produktion i et innovationsperspektiv", i Kaare Pedersen, Jesper Holm & Bente Kjærgård (red.) *Miljøregulering – tværfaglige studier*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag: 293-317

Sørensen, E. & J. Torfing (2005). *Netværksstyring fra government til governance*. Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.

Wenger, Etienne: *Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998.

## Mundtlige kilder:

(Miljømedarbejder 1, Green Network, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Green Network, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Jonna Jørgensen.

(Miljømedarbejder 2, Green Network, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Green Network, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Jonna Jørgensen.

(Miljømedarbejder 3, Green Network, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Green Network, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Jonna Jørgensen.

(Miljømedarbejder 4, Miljønetværk syd, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Miljønetværk Syd, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Christina Grann.

(Miljømedarbejder 5, Miljønetværk syd, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Miljønetværk Syd, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard.

(Miljømedarbejder 6, Miljønetværk syd, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Miljønetværk Syd, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Christina Grann.

(Miljømedarbejder 7, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Grønt Netværk Sønderjylland, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard

(Miljømedarbejder 8, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Grønt Netværk Sønderjylland, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Christina Grann.



(Miljømedarbejder 9, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009) Interview med miljømedarbejder fra Grønt Netværk Sønderjylland, januar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard.

(Sagsbehandler A, Green Network, 2008). Interview med sagsbehandler fra Green Network december 2008. Foretaget af Mette Mosgaard og Jette Holgaard.

(Sagsbehandler B, Green Network, 2008). Interview med sagsbehandler fra Green Network, december 2008. Foretaget af Mette Mosgaard og Jette Holgaard.

(Sagsbehandler C, Green Network, 2008). Interview med sagsbehandler fra Green Network, december 2008. Foretaget af Mette Mosgaard og Jette Holgaard.

(Sagsbehandler D, Miljønetværk Syd, 2009). Interview med sagsbehandler fra Miljønetværk Syd, februar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard.

(Sagsbehandler E, Miljønetværk Syd, 2009). Interview med sagsbehandler fra Miljønetværk Syd, februar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard.

(Sagsbehandler F, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009). Interview med sagsbehandler fra Miljønetværk Syd, februar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard.

(Sagsbehandler G, Grønt Netværk Sønderjylland, 2009). Interview med sagsbehandler fra Miljønetværk syd, februar 2009. Foretaget af Mette Mosgaard og Jonna Jørgensen.

## Appendiks A: Netværkskarakteristik

Et netværk består i sin mest generelle form af en række relationer, der er forbundet af via en række knudepunkter. Disse knudepunkter kan have forskellig karakter og vil typisk bestå af såvel forskellige former for sociale aktører, så som individer, organisationer og gruppe, som materielle og immaterielle artefakts som tekniker, bygninger, og materialer og aktiviteter. Relationer vil ligeledes have forskellig i form af forskellige typer af tekniske, sociale, kulturelle og institutionelle relationer.

De fleste netværksanalyser har fokuseret på sociale interaktioner og overser de mange relationer, der knytter sig til samspil af ideer, objekter og handlinger. En sådan afgrænsning giver imidlertid kun en begrænset indsigt, hvorfor vi har valgt en netværkstilgang, hvor disse aspekter er integreret i netværksforståelsen. Netværk ses derfor i dette perspektiv som en kombination af aktiviteter, aktører og ressourcer (Håkansson, 1982; 1987).

*Aktiviteter* i netværk er centrale for de muligheder som netværket og dets aktører har for at udvikle viden samt identificere, vurdere, håndtere og prioritere de forskellige miljømæssige problemstillinger og udfordringer som miljønetværksrelaterede opgaver, samt hvordan disse spredes og formidles i til de forskellige aktører og relationer i netværket. Det kan være hensigtsmæssigt at skelne mellem om de aktiviteter, der foregår i netværket direkte og/eller indirekte bidrager til miljøaktiviteterne hos virksomheden og dens eksisterende miljønetværk, på tværs af virksomheder og disse netværk eller på tværs af virksomheder og myndigheder. Det er i den forbindelse vigtigt at vurdere hvordan de forskellige aktivitetsformer påvirker interaktionen mellem de forskellige aktører indenfor og udenfor netværket.

*Aktører* i netværk er de individer og organisationer, der indgår og handler i netværket. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på at disse aktører ikke er autonome aktører, men er koblet op på en række forskellige interaktioner og relationer så som leverandører, kunder og andre interessenter, der har betydning for hvordan de identificerer, vurderer, håndterer og prioriterer de miljømæssige problemstillinger og udfordringer som miljø netværksrelaterede opgaver, samt hvordan de spredes og formidles i netværket.

Aktører kan være enkeltindivider, organisationer og forskellige former for netværk og fællesskaber. Disse aktører er ikke autonome, men spundet ind i form af en række netværk relateret til de øvrige aktiviteter, ressourcer og aktører, der foregår. Den individuelle sagsbehandler og/ eller miljømedarbejder vil således være involveret i en række individuelle og organisatoriske relationer, der påvirker og påvirkes af miljønetværket. Relationer der både kan forstærke og formindske motivation og evne til at bruge miljø netværkets muligheder. De forhold der påvirker organisationers deltagelse i netværket er dels de organisationsinterne forhold, dels de eksterne aktiviteter som virksomheder er bundet op på. De forhold der påvirker den enkelte individs aktiviteter og deltagelse vil være bestemt af de rammer, der sættes af den organisation som vedkommende repræsenterer, af de individuelle netværk, samt den personlige motivation, viden, evne og interesse i at deltage, udvikle og integrere miljønetværkets aktiviteter.

*Ressourcer* er de ressourcer som de enkelte aktører bidrager med i forhold til netværket i form af viden, kompetencer og relationer, samt den viden, kompetence og relationelle kapacitet, der ligger i de forskellige former for netværkssynergier. Ressourcerne er de organisatoriske og individuelle ressourcer, som den enkelte aktør investerer i miljösamarbejds informations- og problemløsningsaktiviteter. For såvel det enkelte individ som organisationer handler det om

erfaring, viden og kompetence og relationer, samt den tid og det nærvær som den enkelte aktør bringer ind i samarbejdet. Viden og kompetencer spiller en central rolle for såvel individers som organisationers evne til at bidrage og udnytte de muligheder og udfordringer som netværkssamarbejdet giver.

Set i et netværksperspektiv er alle aktiviteter, aktører og ressourcer forbundet via et kompleks net af interaktioner. Det er derfor vigtigt at kunne afgrænse det netværk som er i undersøgelse, og de relationer som det kan have med andre typer af netværk.

Afgrænsning af netværket og dets interaktion kan også tage sit udspring i de *udvekslinger*, der forekommer i netværket. På miljøområdet er der argumenteret for at udvekslingerne på det organisatoriske niveau sker indenfor et forretningsnetværk, reguleringsnetværk og innovationsnetværk (Søndergaard et al, 1997). I forretningsnetværket udveksles bytteværdi, i innovationsnetværket udveksles viden og i reguleringsnetværket udveksles regler. På personniveau kan der i stedet skelnes imellem netværk udviklet ud fra personlige fællestræk; som tilsvarende professioner (Professionsnetværk), praksisfællesskab (Praksisnetværk) eller fælles positive oplevelser (sociale netværk).

I forhold til interaktionerne i netværket er det væsentligt at karakterisere, hvorvidt netværket kan anses som *stærkt eller svagt forbundet*. Et netværk er stærkt forbundet hvis de enkelte enheder i netværket er bundet sammen via mange relationer, mens det er svagt forbundet hvis de enkelte enheder kun har få fælles relationer. Denne skelnen er vigtig for at forstå hvordan aktiviteter, information og viden udvikles og spredes i netværk, idet stærkt forbundne netværk er karakteriseret ved at de enkelte enheder har stor information og viden om aktiviteterne, som enhederne er involveret i. Det giver mulighed for at udvikle gensidig forståelse og tillid, men tilføje kun netværket begrænset nye informationer og viden. De svage netværk der imod er karakteriseret ved at de forskellige enheder kun i begrænset omfang interagerer med hinanden, hvorfor de giver mulighed for at der tilføjes ny viden og information til netværket via de interaktioner, som de enkelte enheder er involveret i. Det er baggrunden for at der indenfor netværksteorien tales om styrken ved svagt forbundne aktiviteter.

Et netværk kan også karakteriseres ved graden af *brobygning*. Denne karakteristik fokuserer på hvordan der kan skabes nye kombinationer af ressourcer, aktiviteter og aktører, der giver mulighed for at skabe og forbedre videns og informationsstrømmen. Ved brobygning forstås vi den proces, hvor aktiviteter, ressourcer og aktører forbindes med hinanden og dermed skaber adgang til viden og information, der kan forbedre og udvikle indsatsen. Eksempler på brobygning kunne være temaarrangementer, hvor aktører fra forskellige videns og kompetencer udveksler viden; erfa grupper, hvor aktører fra forskellige viden og kompetenceområder udveksler viden eller udviklingsprojekter, hvor aktører fra forskellige viden og kompetenceområder udveksler viden

Sidst men ikke mindst kan et netværk også karakteriseres ved dens grad af *opbygning*. Ved opbygning forstås udviklingen af nye relationer imellem de forskellige elementer, der kan være med til at understøtte udvikling og forbedring af indsatsen. Eksempler på opbygning kan være erfa grupper, hvor aktører fra forskellige viden og kompetenceområder går sammen om at udvikle problemløsningsaktiviteter eller udviklingsprojekter, hvor aktører fra forskellige viden og kompetenceområder går sammen om at udvikle problemløsningsaktiviteter. Opbygning udvikler netværket, hvorfor drivkræfter og barriere for opbygning er central i en karakteristik af et netværk.

# Appendiks B: Interviewguides og spørgeskema

## B.1 Virksomhedsvinklen

Start med at sikre at vi taler om den virksomhed, som vedkommende var ansat i under projektet
---

### **Baggrundsplysninger**

- ☐ Hvor stor er "virksomheden" (antal ansatte, omsætning)?
- ☐ Hvilken uddannelse har du?
- ☐ Hvor længe har du arbejdet i "virksomheden"?
- ☐ Hvor længe har du arbejdet med miljø?
- ☐ Hvad er din arbejdsfunktion?
- ☐ Hvordan har din arbejdsfunktion indenfor miljøarbejdet udviklet sig siden du fik stillingen?

### **Virksomhedens miljøarbejde**

#### **a. Organisering**

- ☐ Hvordan vil du beskrive jeres strategi på miljøområdet?
- ☐ Kan du fortælle lidt om hvordan virksomheden arbejder med miljø?
  - Organisering af miljøarbejdet
  - Ledelsessystemer (hvilket og fra hvornår)
- ☐ Hvad mener du er de væsentligste drivkræfter i det daglige miljøarbejde?
- ☐ Hvem samarbejder du med omkring miljøarbejdet internt i virksomheden?
- ☐ Hvordan foregår vidensudveksling om miljø internt i organisationen?
- ☐ Hvad er ledelsens rolle i miljøarbejdet?
- ☐ Hvordan inddrager i medarbejderne i miljøarbejdet?

#### **b. Miljøindsats**

- ☐ Hvad er jeres primære indsatsområder i miljøarbejdet og hvorfor?
- ☐ Kan du fortælle lidt om hvordan I konkret arbejder med miljø?
  - Eksempler på miljøprojekter.
  - Eksempler på at I har arbejdet målrettet med at nedbringe miljøbelastningen fra jeres produkter

- miljø i vurderingen af leverandører
- miljø i produktudviklingsprocessen
- miljø i markedsføringen

☐ Hvordan dokumentere I jeres miljøarbejde?

**c. Roller**

☐ Hvordan ser du din primære rolle i virksomhedens miljøarbejde?

☐ Hvordan supplerer dine roller og sagsbehandlerens roller hinanden?

☐ Har du nogle ønsker til at sagsbehandleren varetog andre roller, og hvorfor?

☐ Burde du selv varetage andre roller og hvorfor?

☐ De roller som du har beskrevet som havende stor indflydelse, hvor mange % af din arbejdstid bruger du på hver af dem?

**Kommunikation og samarbejde**

**d. Netværkssamarbejdet i X**

☐ Hvad er din opfattelse af sammenhængen mellem den kommunale sagsbehandlers opgave med tilsyn/godkendelser og arbejdet i netværket.

☐ Hvorfor besluttede I at indgå i "xx" netværket?

☐ Hvis du skulle fremhæve noget, hvad har I så fået ud af netværkssamarbejdet?

☐ Kan du give eksempler på at samarbejdet har virket motiverende for jeres miljøarbejde?

☐ Har du forslag til forbedringer af netværkene?

**e. Samarbejde med andre virksomheder**

☐ Hvordan delagtiggør I de andre netværksparter i jeres erfaringer med miljøarbejdet?

☐ Samarbejder I med andre virksomheder fra xx "netværket"?

- I hvilken forbindelse
- Hvor ofte
- Hvad er det primære formål med samarbejdet

☐ Er der eksempler på at I har haft længerevarende relationer med andre virksomheder fra netværket?

**f. Samarbejde med sagsbehandleren**

☐ Hvordan forløber samarbejdet med sagsbehandleren?

- I hvilken forbindelse
  - Hvor ofte
  - Hvad er det primære formål med samarbejdet
- ☐ Hvad mener du mere generelt er kriterierne for at det bliver et godt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhed?
- ☐ Har det betydning at samarbejdet er et længerevarende samarbejde?
- ☐ Hvad mener du er forskellen imellem samarbejdet med de offentlige parter og andre virksomheder?
- Hvor vidt kommunikerer I med sagsbehandleren i forhold til:
    - Gældende lovgivning
    - Organisering af miljøarbejdet
    - Udvikling af konkrete løsninger
    - Ledelsessystemer
    - Produktorienteret miljøarbejde
    - Udarbejdelse af grønne regnskaber
    - Udarbejdelse af mål og handlingsplaner for miljøarbejdet
    - Udarbejdelse af miljøredegørelse
- ☐ Hvad gør I for at sikre "ejerskab" for miljøarbejdet i virksomheden?
- ☐ Hvad skal der til for at virksomheden øger ambitionerne på miljøområdet?
- ☐ Vil du, på baggrund af spørgeskemaet, forklare de vigtigste roller sagsbehandleren har i forhold til virksomheden?
- ☐ Vil du udfra spørgeskemaet forklare de væsentligste elementer for et godt samarbejde mellem virksomhed og sagsbehandler?
- ☐ Hvor vigtig er det at du kan træffe beslutninger i dialogen med i din sagsbehandler? (At man ikke skal tilbage i organisationen for at få "tilladelse"; forudsætning for strategisk miljødialog)
- ☐ Har du eksempler på at manglende beslutningskompetence har påvirket samarbejdet?

### **Netværkets rolle i miljøarbejdet**

- ☐ Er der eksempler på at "xx" netværkssamarbejdet har påvirket udvælgelsen af indsatsområder i miljøarbejdet?

- ☐ Er der eksempler på at netværkssamarbejdet har givet ideer til mere miljøvenlige løsninger?
- ☐ Har netværket været effektivt i forhold til kompetenceudvikling
  - Eksempler på hvordan, i forhold til hvad.
- ☐ Har netværket en rolle i forhold til at sætte nye miljøinitiativer på dagsordenen i virksomheden?
- ☐ Hvad betragter du som de væsentligste drivkræfter i netværkssamarbejdet?
- ☐ Hvad betragter du som de væsentligste barrierer i netværkssamarbejdet?
- ☐ Hvor vigtigt er det for dig at samarbejdspartnerne har den samme holdning til miljøarbejdet som du har?
- ☐ Hvor vigtigt er det for dig at samarbejdspartnerne har kompetencer indenfor miljøområdet?
- ☐ Hvad mener du er vigtigt at gøre sig klart, når man indgår i et netværkssamarbejde?

### ***Værktøjernes rolle i netværkssamarbejdet?***

- ☐ Hvordan anvender I netværkenes manualer i miljøarbejdet?
  - Indenfor miljø
  - Andre?
- ☐ Hvad er dine erfaringer med at anvende værktøjerne fra netværket?
- ☐ Hvor stor en rolle spiller disse værktøjer i jeres miljøarbejde?
- ☐ Hvor vigtigt er det for samarbejdet i netværket, at I har disse værktøjer?

### ***Fokus på et konkret eksempel på synergi og energibesparelse i netværket***

- ☐ Vil du fortælle "historien" om det arbejde I har haft med # indenfor intelligent og effektivenergi/ ressourceudnyttelse
  - Hvordan blev det initieret / hvem tog initiativet
  - Hvad bestod miljøarbejdet omkring # i?
  - Hvem var inddraget af interne parter?
  - Hvilken rolle spillede netværket i samarbejdet
    - Offentlige parter
    - Virksomhedskontakter
  - Var der andre eksterne parter involveret end dem fra netværket?
  - Hvordan forløb samarbejdet med sagsbehandleren?

- Hvor ofte var I i kontakt med sagsbehandleren fra netværket?
- Hvad hjalp sagsbehandleren jer med – tekniske detaljer, planlægningen, viden om miljøbelastninger, viden om lovgivning ...
- Stemte jeres forventninger til forløbet overens?
- Kan du fremhæve noget i sagsbehandlerens tilgang til samarbejdet som virkede positivt på dig?
- Hvad betød det at I havde manualerne at tage udgangspunkt i?
  - I dialogen/ samarbejdet
  - I forhold til at få miljøforbedring
- Hvad er de konkrete erfaringer med projektet
- Hvad vil du sige var de primære drivkræfter i projektet
- Hvad var de primære barrierer for projektet?
- Havde det haft betydning for processen, hvis I ikke havde været en del af netværkssamarbejdet?
- Har samarbejdet i netværket ændret jeres syn på hvad "intelligent og effektiv energiudnyttelse" er?

### ***Fremtidigt netværkssamarbejde***

- ☐ Hvad mener du skal til for at gøre samarbejdet i netværket endnu bedre?
- ☐ Hvad mener du skal til for at vedligeholde netværkssamarbejdet fremover, så der bliver ved med at være aktivitet?
- ☐ Hvilke temaer synes du kunne være relevante i det fremtidige netværkssamarbejde?
- ☐ Hvilke typer af aktiviteter så du helst i det fremtidige netværkssamarbejde?
- ☐ Til sidst - kan du nævne tre gode grunde til at en virksomhed skulle gå ind i et lignende netværkssamarbejde?

TUSIND TAK FOR DIN DELTAGELSE



## B.2 Sagsbehandlervinklen

Start med at sikre at vi taler om den kommune/det sted som vedkommende var ansat i under projektet

### ***Baggrundsoplysninger***

- ☐ Hvilken uddannelse har du?
- ☐ Hvor længe har du været sagsbehandler i kommunen?
- ☐ Vil du fortælle lidt om dine arbejdsopgaver i den stilling du varetog i forbindelse med de samarbejdsrelationer, som vi skal tale om i dag?
- ☐ Har du tidligere arbejdet med miljø i andre private eller offentlige organisationer?
- ☐ Har du efterfølgende skiftet stilling?

### ***Sagsbehandlerens forskellige roller***

- ☐ Hvad er det primært virksomhederne henvender sig til dig om i forbindelse med miljøprojekter?
- ☐ Hvor vidt konsulterer virksomhederne dig i forhold til:
  - Gældende lovgivning
  - Organisering af miljøarbejdet
  - Udvikling af konkrete løsninger
  - Ledelsessystemer
  - Produktorienteret miljøarbejde
  - Udarbejdelse af grønne regnskaber
  - Udarbejdelse af mål og handlingsplaner
  - Udarbejdelse af miljøredegørelse
- ☐ Vil du ud fra spørgeskemaet, forklare de vigtigste roller sagsbehandleren har i forhold til virksomheden?
- ☐ De roller som du har beskrevet som havende stor indflydelse, hvor mange % af din arbejdstid bruger du på hver af dem?
- ☐ Hvordan supplerer dine roller og miljømedarbejderens roller hinanden?
- ☐ Har du nogle ønsker til at miljømedarbejderne varetog andre roller, og hvorfor?
- ☐ Burde du selv varetage andre roller og hvorfor?

- ☐ På hvilket niveau ser du din vigtigste rolle i forhold til virksomhederne:
- 1) Få dem til være positive overfor miljø
  - 2) Få dem til at føle at de bør arbejde systematisk med miljø
  - 3) Få dem til at ændre praksis
- ☐ Hvad mener du skal til for at man kan få virksomhederne til at ændre adfærd?
- ☐ Vil du, udfra spørgeskemaet, forklare de væsentligste elementer for et godt samarbejde mellem virksomhed og sagsbehandler?
- ☐ Hvilke barrierer er der for at få et godt samarbejde imellem sagsbehandler og virksomhedsrepræsentant?
- ☐ Hvad har primært skabt grundlaget for din måde at håndtere rollen som sagsbehandler i netværket?
- ☐ Hvordan håndteres de to forskellige roller som hhv. kontrollant af og facilitator for virksomhedens miljøarbejde?
- ☐ Hvis du skulle oplære en ny sagsbehandler – hvad ville du så fremhæve som det vigtigste i forhold til kommunikationen med virksomhedsrepræsentanter?
- ☐ Hvad ville du fremhæve som de væsentligste forudsætninger i forhold til kommunikation med virksomhedsrepræsentanter?

### ***Kommunikation og samarbejde***

#### **a. Netværkssamarbejdet i X**

- ☐ Hvordan blev du introduceret til netværkssamarbejdet?
- ☐ Hvilken interaktion har du med netværket?
- ☐ Hvis du skulle fremhæve noget, hvad mener du så er styrken i netværkssamarbejdet?
- ☐ Kan du give eksempler på at din hjælp har været medvirkende til miljøforbedringer i virksomhederne?
- ☐ Har netværket været effektivt i forhold til kompetenceudvikling
- Eksempler på hvordan, i forhold til hvad.
- ☐ Hvordan delagtiggør I de andre netværksparter i jeres erfaringer om miljø?
- ☐ Hvor ofte samarbejder I på tværs af de fire netværk?
- I hvilken forbindelse
  - Hvor ofte

- Hvad er det primære formål med samarbejdet

☐ Er der eksempler på at I har haft længerevarende relationer med andre parter fra netværket?

### ***Samarbejde med virksomhederne***

- ☐ Hvad mener du er de væsentligste drivkræfter i virksomhedernes miljøarbejde?
- ☐ Hvad er forudsætningerne for at det bliver et godt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhed?
- ☐ Har det betydning at samarbejdet er af længerevarende karakter?
- ☐ Hvad er forskellen på samarbejdet med andre offentlige parter og så med virksomhederne?
- ☐ Hvor vigtig er det at du i din sagsbehandlerrolle kan træffe beslutninger sammen med virksomhedsrepræsentanten? (At man ikke skal tilbage i organisationen for at få "tilladelse"; forudsætning for strategisk miljødialog)
- ☐ Har du eksempler på at evt. manglende beslutningskompetence har påvirket samarbejdet?
- ☐ Har kommunen specifikke mål af relevans for dit arbejde med sagsbehandlingen?
- ☐ Har dit arbejde med virksomhederne været med til at opfylde kommunens mål?
- ☐ Hvor stor betydning har kommunens mål for den måde du udfører dit arbejde som sagsbehandler på?

### ***Netværkets rolle i miljøarbejdet***

- ☐ Hvad betragter du som de væsentligste drivkræfter i netværkssamarbejdet?
- ☐ Hvad betragter du som de væsentligste barrierer i netværkssamarbejdet?
- ☐ Hvor vigtigt er det for dig at samarbejdspartnerne har den samme holdning til miljøarbejdet som du har?
- ☐ Hvor vigtigt er det for dig at samarbejdspartnerne har kompetencer indenfor miljøområdet?
- ☐ Hvad mener du er vigtigt at gøre sig klart, når man indgår i et netværkssamarbejde?

### ***Værktøjernes rolle i netværkssamarbejdet?***

- ☐ I hvor høj grad danner "de relevante" manualer udgangspunkt for dit samarbejde med virksomhederne?
  - Indenfor miljø
  - Andet? (Livscyklustankegang f.eks.)
- ☐ Hvad er dine erfaringer med at anvende værktøjerne fra netværket?
- ☐ Hvor stor en rolle vurderer du at disse værktøjer har i virksomhedernes miljøarbejde?

- ☐ Hvor vigtigt er det for samarbejdet i netværket, at I har disse værktøjer?

***Fokus på et konkret eksempel på synergi og energibesparelse i netværket***

Husk at køre alle spørgsmål igennem for hvert eksempel / hver case
--

- ☐ Vil du fortælle "historien" om det arbejde I har haft med # indenfor intelligent og effektiv energi/ ressourceudnyttelse
- Hvordan blev det initieret / hvem tog initiativet
  - Hvad bestod miljøarbejdet omkring # i?
  - Hvem var inddraget af interne parter?
  - Hvilken rolle spillede netværket i samarbejdet
    - Offentlige parter
    - Virksomhedskontakter
  - Var der andre eksterne parter involveret end dem fra netværket?
  - Hvordan forløb samarbejdet med virksomhedsrepræsentanterne?
    - Hvor ofte var I i kontakt?
    - Hvad hjalp du virksomheden med – tekniske detaljer, planlægningen, viden om miljøbelastninger, viden om lovgivning ...
    - Stemte jeres forventninger til forløbet overens?
    - Kan du fremhæve noget i virksomhedens tilgang til samarbejdet som virkede positivt på dig?
    - Hvordan vil du beskrive din rolle?
    - (På sidelinjen, satte dagsordener, ikke deltagende eller andet)
  - Hvad betød det at I havde manualerne at tage udgangspunkt i?
    - I dialogen/ samarbejdet
    - I forhold til at få miljøforbedring
  - Hvad er de konkrete erfaringer med projektet
  - Hvad vil du sige var de primære drivkræfter i projektet
  - Hvad var de primære barrierer for projektet?
  - Havde det haft betydning for processen, hvis I ikke havde været en del af netværkssamarbejdet?

- Har samarbejdet i netværket ændret jeres syn på hvad "intelligent og effektiv energiudnyttelse" er?

***Fremtidigt netværkssamarbejde***

- ☐ Hvad mener du skal til for at gøre samarbejdet i netværket endnu bedre?
- ☐ Hvad mener du skal til for at vedligeholde netværkssamarbejdet fremover, så det ikke løber ud i sandet?
- ☐ Hvilke temaer synes du kunne være relevante i det fremtidige netværkssamarbejde?
- ☐ Hvilke typer af aktiviteter så du helst i det fremtidige netværkssamarbejde?
- ☐ Til sidst - kan du nævne tre gode grunde til at en virksomhed skulle gå ind i et lignende netværkssamarbejde?

TUSIND TAK FOR DIN DELTAGELSE

### B.3 Spørgeskema til sagsbehandlere og virksomheder

Hvilken betydning har nedenstående for samarbejdet imellem virksomhedsrepræsentanten og sagsbehandleren

	Negativ indflydelse	Ingen indflydelse	Til tider indflydelse	Næsten altid indflydelse	Altafgørende indflydelse
Kommer fra samme egn/region					
Har samme uddannelsesbaggrund					
Har samme livserfaringer					
Samme køn					
Samme aldersgruppe					
Har samarbejdet tidligere					
Mødes hyppigt					
Der er god kemi					
Har samme humor					
Kender hinanden personligt udenfor arbejdslivet					
Kan tale fortroligt					
Har forståelse for den andens arbejdssituation					
Har en åben udstråling (smilende, lyttende, giver tid)					
Har gensidig respekt for hinandens kompetencer					
Der er ligeværdighed i samarbejdsforholdet					
Der er tryghed til at vise svagheder / problemer					
Der er plads til at rose hinanden					
At der er plads til small talk					
Der er gensidig troværdighed					
Kan lære af hinandens faglige forskelligheder					
Har samme syn på hvad der er miljøproblemer					
Anvender samme begreber om miljø					
Har samme interesse i at løse miljøproblemer					
Giver mulighed for at få nye perspektiver på miljøarbejdet					
Har lignende erfaringer med miljøarbejde					
Andet:					

Angiv de roller sagsbehandleren haft i forhold til virksomhedens miljøarbejde og rollernes indflydelse på samarbejdet.

	Har varetaget rollen?	Negativ indflydelse	Ingen indflydelse	Til tider indflydelse	Næsten altid indflydelse	Altafgørende indflydelse
Miljøekspert; formidler viden, er faglig sparringspartner						
Indpisker; holder virksomheden til ilden						
Kontrollant; sikrer overholdelse af lovgivning og miljøgodkendelser						
Formidler; fortæller hvorfor miljøindsatsen er vigtigt						
Tovholder; sætter miljøinitiativer i gang og følger op på dem						
Strateg; deltager i udvikling af virksomhedens mål og handlingsplaner						
Praktiker; hjælper med praktiske løsninger						
Igang sætter; får virksomheden til selv at skrive f.eks. miljøgodkendelsen						
Andet:						

Angiv de roller *miljømedarbejderen* haft i forhold til virksomhedens miljøarbejde og rollernes indflydelse på samarbejdet.

	Har varetaget rollen?	Negativ indflydelse	Ingen indflydelse	Til tider indflydelse	Næsten altid indflydelse	Altafgørende indflydelse
Miljøekspert; formidler viden, er faglig sparringspartner						
Indpisker; holder virksomheden til ilden på miljøområdet						
Kontrollant; sikrer overholdelse af lovgivning og miljøgodkendelser						
Formidler; fortæller hvorfor miljøindsatsen er vigtigt						
Tovholder; sætter miljøinitiativer i gang og følger op på dem						
Strateg; deltager i udvikling af virksomhedens mål og handlingsplaner						
Praktiker; hjælper med praktiske løsninger						
Andet:						





***DIANET – En undersøgelse af Dialogbaserede Grønne Netværk i Region Syddanmark***

**Copyright © 2010 Mette Mosgaard, Martin Lehmann, Jette Egelund Holgaard, Carla Smink, Arne Remmen og Søren Kerndrup, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.**

**ISBN 978-87-91830-42-6**