



Hur man lyckas med ett miljöledningssystem

En studie om implementering av miljöledningssystem ISO 14001 i små- och medelstora företag.



How to succeed with an environmental management system

A study on the implementation of ISO 14001 environmental management system in medium-sized and small companies.

Rozeta Beqa

Miljövetenskap MV109C
Kandidatuppsats 15 hp
Vårtermin 2019
Handledare: Göran Ewald och Fredrik Björk

Abstract

Environmental management system provides a structure for environmental work and helps companies use resources in a way that helps them achieve environmental improvements. The impact the company has on the environment is assessed from a holistic perspective. These aspects, in conjunction with relevant environmental legislation, govern the environmental work so that positive effects are achieved. Environmental goals and environmental policy ensure that management is committed and engaged in work to reduce environmental impacts and achieve constant improvements regarding the environmental issues.

An environmental management system enables companies to communicate that their environmental work is practiced in a trustworthy way. The aim of the implementation of the environmental management system ISO 14001 to make it easier for companies to work with environmental issues and improve communication between stakeholders and companies.

The aim of this paper is to investigate how SMEs experience the implementation of environmental management systems according to ISO 14001 as well as how management in these companies motivates and educates employees regarding ISO 14001. The study is based on a qualitative approach and three companies have played the role of informants whose answers are reported in the collected empirical data. Based on the informants' answers, parallels have been drawn to previous research and theories.

The results have shown that companies have difficulties with ISO 14001 and that both management and employees are not sufficiently educated around ISO 14001 and environmental management system. When implementing environmental management systems, it is important that both management and employees are well-educated, motivated and committed to the dynamics of the company.

Keywords

ISO 14001, Environmental Management System, SME's, Environment

Sammanfattning

Miljöledningssystem ger struktur åt miljöarbetet samt hjälper företag att använda resurser på ett sådant sätt som hjälper de att uppnå förbättringar för miljön. Den inverkan som företaget har på miljön bedöms utifrån ett helhetsperspektiv. Dessa aspekter, i samband med relevant miljölagstiftning, styr miljöarbetet så att positiva effekter uppnås. Miljömål och miljöpolicy säkerställer så att ledningen är engagerade samt engagerar ett arbete för att reducera miljöpåverkan och uppnå konstanta förbättringar gällande miljöfrågorna.

Ett miljöledningssystem ger företag möjlighet att kommunicera att deras miljöarbete utövas på ett reellt sätt. Syftet med implementeringen av miljöledningssystemet ISO 14001 är att företag ska ha det lättare att arbeta med miljöfrågor samt förbättra kommunikationen mellan intressenter och företag.

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur små- och medelstora företag upplever implementeringen av miljöledningssystem enligt ISO 14001 samt hur ledningen i dessa företag motiverar och utbildar de anställda kring ISO 14001. Studien utgår från en kvalitativ metod och tre företag har haft rollen som informanter vars svar redovisats i den insamlade empirin. Utifrån informanternas svar har paralleller dragits till tidigare forskning samt teorier.

Resultaten har visat att företagen har svårigheter med ISO 14001 och att både ledningen och anställda inte är tillräckligt utbildade kring ISO 14001 och miljöledningssystem. Vid implementering av miljöledningssystem är det viktigt att både ledningen och anställda är välutbildade, motiverade samt engagerade för att dynamiken i företaget ska fungera.

Nyckelord

ISO 14001, Miljöledningssystem, Småföretag, Miljö

Innehållsförteckning

1.1 Inledning med huvudfrågeställning och delfrågeställningar	5
1.2 Avgränsningar	6
1.3 Bakgrund	6
1.4 Vad är ett miljöledningssystem?	8
1.5 För- och nackdelar med miljöledningssystem	9
1.5.1 Fördelar med miljöledningssystem	10
1.5.2 Nackdelar med miljöledningssystem	12
1.6 ISO 14001	12
2. Teori och tidigare forskning	15
2.1 Greenwashing	15
2.1.2 Top-down och bottom-up teorin:	15
2.1.3 Sirotas trefaktorsteori:	16
2.2 Tidigare forskning	17
2.2.1 Drivkrafter till ISO 14001 från tidigare forskning	17
3. Metod	19
3.1 Litteraturgenomgång	19
4. Intervjuundersökning	20
4.1 Utförande	20
4.1.2 Urval	20
4.1.3 Frågeställningar till intervjuundersökningen	20
5. Resultat och analys	22
5.1 Företag 1	22
5.1.2 Företagsbeskrivning	22
5.1.3 Motiv till implementering av ISO 14001 och engagemang	22
5.1.4 För- och nackdelar med miljöledningssystemet ISO 14001	23
5.2 Företag 2	24
5.2.1 Företagsbeskrivning	24
5.2.2 Motiv till implementering av ISO 14001 och engagemang	24
5.2.3 För- och nackdelar med miljöledningssystemet ISO 14001	25
5.3 Företag 3	26
5.3.1 Företagsbeskrivning	26
5.3.2 Motiv till implementering av ISO 14001 och engagemang	26
5.3.3 För- och nackdelar med miljöledningssystemet ISO 14001	27
6. Analys och diskussion	28
7. Slutsats	31
8. Referenser:	32

1.1 Inledning med huvudfrågeställning och delfrågeställningar

Framväxten av miljöledningssystemimplementering kan härledas flera decennier tillbaka i tiden, men det var framförallt under 90-talet som ämnet fick en omfattande global betydelse. Allt fler organisationer inom olika sektorer började ta del och ge sig in denna debatten om miljöetik och diskutera kring effektiviteten av miljöledningssystemimplementering och hur detta kan hjälpa företag och organisationer att uppnå hållbarhet. Syftet med implementeringen av miljöledningssystem är att minska verksamhetens negativa påverkan på miljön.

Implementeringen av ett miljöledningssystem leder till att företag och organisationer hanterar miljöfrågor och miljöaspekter på ett rationellt och strukturerat sätt samtidigt som de följer internationellt godkända riktlinjer (Chan & Wong, 2004).

Ett miljöledningssystem möjliggör för företag att lägga resurser där de gör bäst nytta.

Informationen som ett företag med ett miljöledningssystem kommunicerar kring sitt miljöarbete och deras engagemang för miljöfrågor är mer trovärdig (Kemi, 2007). Dessutom har miljöledningssystem kommit att bli ett centralt verktyg för de företag och organisationer som strävar efter att hantera miljöproblem som exempelvis utsläpp av föroreningar, regelefterlevnad och minimera effekterna på miljön som de själva bidrar med.

Små verksamheter som använder miljöledningssystem enligt ISO 14001 har i genomsnitt haft en högre tillväxt än övriga företag som aktivt arbetar med miljöfrågor. Även små verksamheter kan gagna stort av att arbeta strukturerat och kontinuerligt med miljöfrågor (Gravonski et al., 2008).

Men hur kommer det sig att implementering av miljöledningssystem har fått en ökad exponering och varför implementerar allt fler företag miljöledning i sin övergripande företagsstrategi? Jo, förbättring av små och medelstora företags miljöprestanda är en viktig om inte, avgörande fråga för företag som vill uppnå hållbar effektivitet, eftersom det är en central del av företagssamhället som tillsammans bidrar till en hållbar utveckling. Ett sätt att skapa förbättrad miljöprestanda är genom implementering av miljöledningssystem (Hillary, 2004).

ISO 14001 är en uppsättning av riktlinjer som företag och organisationer kan etablera och därmed stärka miljöpolitiken, identifiera miljöaspekter av verksamheten, fastställa miljömål,

genomföra ett program för att uppnå miljömål, övervaka och mäta effektivitet, korrigera brister och problem och granska sina ledningssystem för att främja kontinuerlig förbättring (Morrow & Rondinelli, 2002). Enligt Miljöstyrningsrådet (MSR), är det dock, både svårt och dyrt för många småföretagare att införa ett miljöledningssystem. Samtidigt ställer större företag och myndigheter allt fler krav på att deras underleverantörer och samarbetspartner skall använda sig av miljöledningssystem och certifieringar. Kraven har ökat avsevärt sedan förordningen om miljöledning i statliga myndigheter trädde i kraft vid årsskiftet (ibid.)

Syftet med denna studie är att undersöka hur företagen kan förbättra sitt miljöledningssystem, fördelarna och nackdelarna med implementering av miljöledningssystem och hur företag kan effektivisera arbetet med miljöfrågorna samt nå sina mål. Huvudfrågeställningen som jag vill besvara i denna studie lyder: *Hur implementerar små och medelstora företag miljöledningssystem?*

Delfrågeställningar i denna studien lyder: *Hur effektiviserar företag sitt miljöarbete? Vad är fördelarna och nackdelarna med miljöledningssystem? Hur motiverar ledarna sina medarbetare till att arbeta miljövänligt?*

1.2 Avgränsningar

I studien kommer det vara fokus på tre mindre till medelstora företag som har från 9-90 anställda. Studien fokuserar på företag som genomgått implementering av miljöledningssystemet ISO 14001.

1.3 Bakgrund

Det svenska miljöarbetet började på 1950- talet och det var då man började ta miljöfrågorna på allvar. Sedan dess har mycket hänt inom ämnet och miljöområdet har kommit att omfatta allt större innebörd. Tidigare handlade miljöarbetet mycket om utsläppen och vattenföroreningar från industrier till att senare omfatta luftföroreningsutsläpp och man

började att diskutera kring olika åtgärder mot försurningsproblemet. Ännu senare kom avfallsfrågorna att bli viktiga.

Miljömedvetenhet har ökat markant i samhället sedan 50-talet, och har gått från att endast innefatta större industriföretag och deras miljöpåverkan till att även omfatta småföretagen (Persson, 2005). Transparens i implementering av miljö har fått sig en allt viktigare roll, det räcker alltså inte bara att företaget i sig är miljömedvetna och arbetar aktivt mot ett hållbart miljöarbete utan även företagets olika intressenter ska förhålla sig till det miljöarbete som företaget förespråkar. Tex får underleverantörer som krav från större företag att aktivt arbeta med miljöfrågor, vilket har lett till stor press på små och medelstora företag. På grund av att småföretag har stor miljöpåverkan behöver de kontinuerligt fortsätta arbetet med att reducera den. Småföretag står för ungefär 90% av produktion och 70% av de industriella utsläppen kommer från små och medelstora företag (Mazzi et al., 2016).

Under många år har miljöfrågorna varit viktiga för industrin och när miljölagstiftningen trädde i kraft var miljömyndigheternas insatser i många fall pådrivande vad gäller miljöskyddsåtgärder. Även grannar och andra intressenter kunde på olika sätt försöka minska företagens miljöpåverkan vilket ledde till att företagsledarna insåg att det krävdes både organisation och kunskaper för att ha möjlighet att bemöta miljökraven (Kemi, 2007).

På 1960- talet inrättade alltfler företag miljöavdelningar och skapade en intern styrning och kontroll på miljöområdet. Fler företag började med tiden få fler miljökrav, och år 1992 tog det internationella näringslivet i Rio de Janeiro initiativet till olika aktiviteter med syfte att skapa en bra struktur för hur miljöfrågorna skall hanteras i företag och för att öka industrins trovärdighet. De första spadtagen togs för att på miljöledningsområden åstadkomma internationella standarder och resultatet blev ISO 14001-serien av miljöledningsstandarder (ibid.).

År 1993 påbörjades arbetet med miljöledningsstandarderna och år 1996 publicerades ISO 14001. Ledningssystemet i ISO 14001 baseras på en internationell standard som ger goda möjligheter att på ett likartat sätt tillämpa standarden i hela världen. Genom att följa ledningssystemet kan företag enkelt kommunicera sitt miljöarbete med kunder och intressenter och referera till att man uppfyller kraven i ISO 14001 (ibid.).

Tillväxten av miljöcertifierade företag har ökat snabbt under de senaste åren och mer än 120 länder tillämpar ledningssystemet ISO 14001. År 2006 hade mer än 100 000 företag och organisationer infört certifierade miljöledningssystem. I Sverige var 3 700 företag certifierade enligt standarden (ibid.).

1.4 Vad är ett miljöledningssystem?

De flesta företag i industrialiserade länder har idag antagit miljöskyddspraxis som krävts av myndigheter sedan början av 1970-talet. Till skillnad från idag fokuserade regeringen då i stor utsträckning på kontroll av vatten- och luftutsläpp och avfallshantering.

Regeringsbestämmelserna krävde vanligen att företagen skulle eliminera de toxiska vattenföroreningarna genom att använda tekniker som kontrollerade eller renade utsläpp vid "end of pipe" cykeln (Morrow & Rondinelli, 2001).

Under 1970- och 1980- talet försökte många företag att komma åt komplexa, kostsamma och snabbt förändrade miljöregler och man började då vidta frivilliga föroreningsmetoder i syfte om att försöka minska eller eliminera föroreningar från tillverkningsprocesser i stället för att kontrollera dem efter utsläpp. Industriorganisationer såg fördelarna med att fastställa standarder som företag kan använda som riktlinjer (ibid).

De två mest använda riktlinjerna i miljöledningssystem är den internationella standarden, ISO 14001 och den europeiska standarden EMAS. ISO 14001 ger riktlinjer som företag eller andra organisationer utformar och implementerar utifrån ett miljöledningssystem som identifierar företagets miljöpolicy, juridiska krav och tydligt definierade mål för miljöförbättring. ISO 14001 kräver också ett system för implementering och drift, inklusive en tydlig ansvarsstruktur för miljöledning, utbildningsprogram, medvetenhet och kompetens bland alla anställda i anläggningen, intern och extern kommunikation av miljöledningssystemet, dokumentation på miljöledningen och en operativ kontroll av miljöpåverkan (Morrow & Rondinelli, 2001).

1.5 För- och nackdelar med miljöledningssystem

Enligt en studie av Kemikalieinspektionen ställer allt fler kunder och konsumenter krav på att företag skall vara miljöcertifierade. Ett undermåligt miljöarbete skadar både företagets rykte och affärerna (Kemi, 2007)

Forskning visar att implementering av miljöledningssystem ger positiva resultat hos små och medelstora i den interna verksamheten i ett företag. I en studie utförd av Fresner & Engelhardt (2003) uppdelades de interna fördelarna i tre kategorier:

1. Organisatoriska fördelar
2. Finansiella förmåner
3. Människor tjänar

Flera förbättringar och effektivitet uppnås i små och medelstora företag genom implementering av miljöledningssystem enligt Fresner & Engelhardt (2003). Till exempel förbättras kvaliteten på ledningssystemet, utbildning införs där det inte fanns någon och innovation uppmuntras. Små och medelstora företag sparar i emellertid kostnader och kommunikation. Färdigheter, kunskaper och attityder förbättras i alla små och medelstora företag som implementerar miljöledningssystem. Även interaktionen mellan personal och ledning utvecklas, vilket ses som mycket viktigt för att kunna effektivisera miljöarbetet i små och medelstora företag (ibid.)

1.5.1 Fördelar med miljöledningssystem

Enligt Gavronski et al. (2008) påverkas de finansiella och affärsmässiga aspekterna positivt hos små och medelstora företag vid implementering av miljöledningssystem. Viktiga fördelar för små och medelstora företag är attraktionen för nya affärer och kunder och tillfredsställelse av kundernas krav. Dessa fördelar är kopplade till kunderna som enligt Gavronski et al. (2008) är den främsta orsaken till varför företag väljer att miljöcertifiera sig. Tillsammans med de kommersiella fördelarna fann små och medelstora företag positiva resultat när det gällde förbättrad miljöprestanda. Andra fördelar som studien presenterade var att företag som valde att miljöcertifiera sig utvecklade dialog med kunder och goda relationer med intressenter.

En annan studie utförd av Hillary (2003) visade att företag som varit ISO 14001- certifierade i tre år utvecklade operativ effektivitet samt så utvecklades medarbetarnas och ledningens medvetenhet gällande miljön. Den viktigaste inverkan av ISO 14001- certifieringen enligt Hillary (2003) var att förbättra miljömedvetenheten hos chefer och arbetstagare samt att klargöra allas ansvar för miljöförbättringar. Medarbetarutbildningar ökade medvetenheten om vikten av avfallshantering i hela anläggningen och uppmuntrade många avdelningar att spåra och övervaka avfallet. (Mazzi et al., 2016).

Enligt Kemikalieinspektionen är miljöledningssystem ett utmärkt verktyg för att på ett systematiskt sätt hantera miljöfrågorna. De flesta företag som implementerat miljöledningssystem intygar att det var värt besväret. Implementering av miljöledningssystem skapar ordning och reda, vare sig det handlar om administrationen av miljöfrågorna men också ute i verksamheten (Kemi, 2007). Chefer och personal upptäcker snabbt att företaget slösar med olika resurser tack vare ledningssystemet. Andra fördelar är att det blir lättare att svara på krav från kunder och myndigheter. Företag känner sig tryggare när de känner till miljölagstiftningen och lever upp till den. Engagemang uppnås på grund av miljöfrågorna som tas upp i företagen och företag har sannolikt lättare att anställa ansvarsfulla medarbetare.

En studie utförd av Miles et al. (2000) underlättar miljöledningssystem för företag att säkerställa så att de följer lagstiftningen. Enligt Miles et al. (2000) ser miljöledningssystem till

att företaget har policyer och rutiner som hjälper att hantera resurser mer effektivt och minska kostnaderna. En annan fördel som nämns av flera antal studier är ryktet som tillkommer företaget när de blir miljöcertifierade. Genom att visa att man är en miljömedveten verksamhet som åtagit sig att kontinuerligt förbättras inom miljöområdet ökar antalet kunder och intressenter, vilket företag eftersträvar för att förbli lönsamma.

Småföretag är ofta leverantörer av stora företag, men om de inte har ett miljöledningssystem kommer det vara extremt svårt för dem att konkurrera på marknaden och behålla sin ställning som leverantörer av stora multinationella organisationer. Vidare reducerar risken i samband med inköp av produkter och tjänster från ett visst företag och ökar konsumenternas förtroende med ett ISO 14001-certifikat (Murmura et al. 2014).

Enligt en studie som Raines (2002) utfört redovisade nästan alla 13 företag kostnadsbesparingar på grund av de miljöförbättringar de uppnått. 56% av företagen rapporterade reducerat energianvändning, 56% rapporterade kostnadsbesparingar från minskat avfallshantering, 44% rapporterade en reduktion i deras användning av naturresurser, 21% rapporterade besparingar från reducerade böter för icke- överensstämmelse och 20% rapporterade reducerade försäkringspremier som ett resultat av implementering och certifiering av ISO 14001.

Studien har visat att implementering av miljöledningssystem i de företag som undersökts har lett till energibesparingar, generellt minskad resursanvändning och minskade kostnader för bortskaffande av avfall. Förutom att reducera sina utsläpp av föroreningar rapporterade företagen följande: minskat buller, ökad återvinning och användning av återvunnet material, bevarande av grönytor, förbättrad förståelse av gällande bestämmelser, utbildning för anställda och chefer (Raines, 2002).

Företag i många länder rapporterade i en studie att ISO 14001-certifieringen även förbättrade relationer med tillsynsmyndigheter, med 12% färre inspektioner rapporterade (Uchida & Ferraro, 2007).

1.5.2 Nackdelar med miljöledningssystem

Till de mindre positiva aspekterna av miljöledningssystem är att de involverade kostnaderna kan variera avsevärt, vilket kan hindra företag från att investera i miljöledningssystem. En annan nackdel är att genom att ständigt arbeta så att företaget uppnår de miljömål man satt upp förlorar man väldigt mycket tid och resurser. Utbildningskostnader är en annan nackdel som tas upp i studien, då vissa anställda måste ha djup kunskap inom miljöledningssystem och detta kostar företaget pengar (Kemi, 2007).

Enligt Kemikalieinspektionen hävdar många företag att det blir för mycket byråkrati. Andra nackdelar som miljöledningssystem kan medföra är bland annat: att ledningen kan tappa intresset, revisorerna kan bli för petiga och att miljömyndigheterna inte bryr sig tillräckligt om systemet.

1.6 ISO 14001

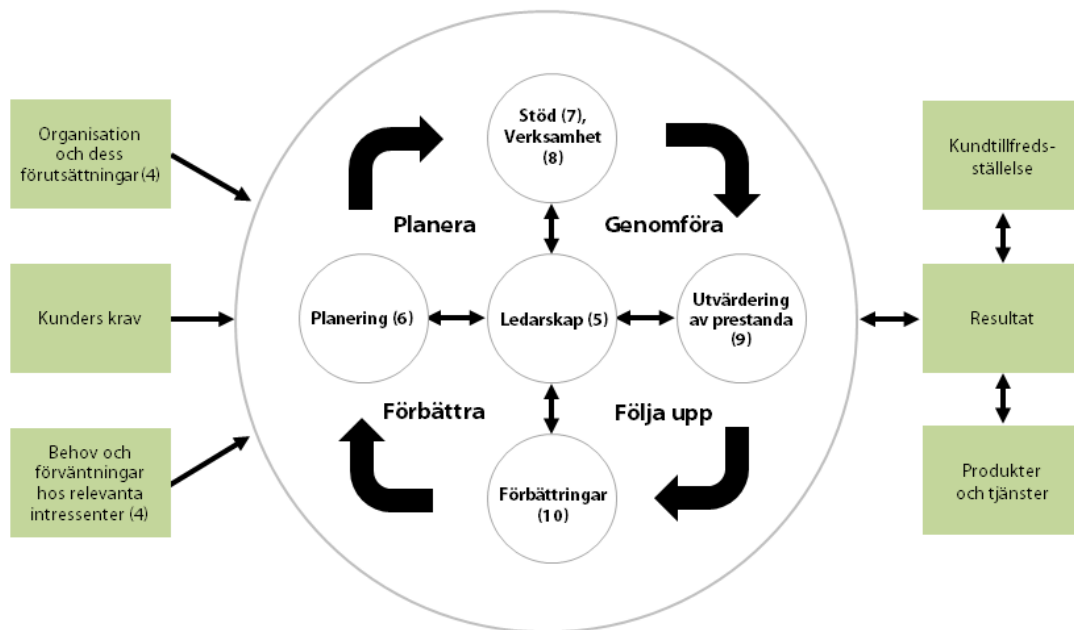
Skall företag ha möjlighet att hantera miljöfrågor krävs en miljöcertifiering, enligt exempelvis ISO 14001 utifrån ett miljöcertifieringssystem. ISO 14001 är standarder som handlar om miljöledning och skapar i sin tur ett miljöledningssystem som integreras i den befintliga verksamheten. Ett frivilligt verktyg utgörs sedan av miljöledningssystemet som underlättar arbetet och standarderna ger en arbetsmodell för ständiga förbättringar. Efter att man infört ett ledningssystem kan man använda sig av en arbetsmodell som ett sätt att bedöma överensstämmelsen med standarden eller som underlag för en extern certifiering (ISO, 2015).

ISO 14001 är den mest utbredda internationella standarden som stöder organisationer i genomförandet och underhållet av deras miljöledningssystem och definierar en lista över krav om hur de kan utveckla ett systematiskt tillvägagångssätt för att förbättra sin miljöprestanda. Miljöledningssystem, specifikt de som är ISO 14001 certifierade är ett grundläggande verktyg för att styra och stödja miljöpolitiken för hållbara affärsstrategier för företag. Många organisationer runt om i världen har som mål att uppnå miljöcertifiering enligt ISO 14001 (Arimura et al., 2008).

Utgångspunkten för ISO 14001 är att företagen frivilligt beslutar om att genomföra ett systematiskt tillvägagångssätt för att minska deras miljöpåverkan och kontrollera sina

betydande miljöaspekter, med ett kontinuerligt engagemang för att förbättra den övergripande miljöprestandan genom att kontinuerligt utbilda individer i organisationen eller företaget. ISO 14001: s frivilliga tillvägagångssätt ger företagen möjlighet att utveckla miljöledningssystem som är lämpliga för deras verksamhet, egenskaper, placering och risknivåer (Rondinelli & Vastag, 1996).

ISO 14001 är en standardmodell som innehåller ett antal krav. De krav som ISO 14001 ställer kan uppfyllas på olika sätt och avsikten med standarden är att de ska kunna användas av alla typer av organisationer med olika miljöbelastning och förutsättningar. På grund av detta innehåller därför standarden inte några specificerade utsläppsnivåer eller tekniska specifikationer. Grundtanken som ISO 14001 har är att den bästa tillgängliga tekniken ska användas där det är lämpligt och ekonomiskt möjligt. Företag måste följa absoluta krav i lagstiftningen och många kunder ställer specifika miljökrav idag. Dessa krav måste integreras i miljöledningssystemet och den lägsta godtagbara nivån på miljöprestanda etableras. Att införa ett miljöledningssystem medför att det finns goda förutsättningar att kontinuerligt förbättra företagets miljöarbete även fast det inte finns någon garanti på att det sker fullt ut. Med ett standardsystem som ISO 14001 krävs ständiga förbättringar hos företag (Kemi, 2007).



Figur 1: Bild på förbättringsmodellen PDCA (Plan- Do- Check- Act)

ISO 14001 bygger på förbättringsmodellen PDCA (Plan- Do- Check- Act) vilket betyder: planera, utföra, följa upp och förbättra/åtgärda. ISO-standarderna vill underlätta kommunikationen mellan säljare och köpare. ISO 14001 möjliggör för både små och stora företag att förmedla för utomstående intressenter att man använder sig av en viss systematik som kan kontrolleras och verifieras. Utvecklingen av företagets miljöpolicy ingår i systematiken där mål, rutiner och åtgärder som behövs för att förbättra miljöprestandan redovisas (ISO, 2015).

Genom att företag erhåller en certifiering av ett oberoende certifieringsorgan bevisar de att standardens krav uppfylls. Omfattningen av dokumentation, detaljeringsnivån och komplexiteten i miljöledningssystemet samt tilldelning av resurser, beror på typen av verksamhet, produkter och tjänster samt organisationens storlek. (Kemi, 2007).

2. Teori och tidigare forskning

2.1 Greenwashing

Greenwashing har sedan 1980-talet använts som ett begrepp till att beskriva företags felaktiga anspråk angående hållbarhet eller miljövänlighet. Detta för att försöka att vinna marknadsandelar. Greenwashing ger ett felaktigt intryck av att ett företag eller dess produkter är mer miljövänliga än de verkligen är (Dahl, 2010).

Termen härstammar från 1960-talet när hotellbranschen utarbetade ett av de mest uppenbara exemplen på grönvattenberedning. De lade anteckningar på hotellrum där de bad gästerna att återanvända sina handdukar för att rädda miljön. I själva verket handlade det om att hotellen själva hade nytta av lägre tvättkostnader (Landén & Malmberg, 2016).

Trots att Greenwashing har funnits i många år har användningen av termen ökat markant de senaste åren. Fler företag har börjat sträva efter att möta konsumenternas stigande efterfrågan på grönare produkter och tjänster (Dahl, 2010).

2.1.2 Top-down och bottom-up teorin:

Denna teori bygger på beslut som tas av individer på en högre nivå som exempelvis ledare, som i sin tur passeras längs hierarkin för genomförande. Individer på lokal eller lägre nivå har väldigt lite påverkan i beslut som tas av individer högst upp i hierarkin. Enligt Kim et. Al (2014) är top-down en ledningsmetod i en organisation där ledare tar beslut och leder policys ned till individer längre ner i hierarkin. Man utvecklar planer i detalj så mycket som möjligt så att när den förs nedåt i hierarkin finns en minimal handlingsfrihet. Nackdelen med att använda top-down och bottom-up som en ledningsmetod är att man är osäker på vad effekten av policyn är över tid, om ledare följer policys som drivs nedåt och hur de som driver genom top-down och bottom-up modellen påverkas i framtiden. Villkor som är nödvändig vid en effektiv policyimplementering i en top-down organisation är exempelvis: att policyn måste utvärderas och jämföras med andra organisationers policy, utbildning eller träning krävs hos ledare då de ska kunna uppfylla de direktiv som ges, inga politiska, ekonomiska eller sociala faktorer ska kunna påverka policyn. (Kim et al. 2014).

Bottom up- modellen tillåter, till skillnad från top-down modellen, oplanerade handlingar inom olika nivåer i ledningen och kan leda till att resultaten blir oväntade. Genom denna ledningsmetod kan mellanchefer ta initiativ självständigt och identifiera åtgärder för att uppnå verksamhetens mål och förbättra karriärmöjligheter (ibid.). Mål och handlingar formas efter kunskap som utvecklas i arbetet med denna ledningsmetod.

2.1.3 Sirotas trefaktorsteori:

Sirotas trefaktorsteori säger att vi alla börjar ett nytt jobb med mycket entusiasm och motivation att göra bra vilket är anledningen till varför det är viktigt att utnyttja denna period att utbilda anställda och motivera dem att lära sig om att arbeta med miljöfrågor.

De tre faktorerna som enligt David Sirota tillsammans bygger entusiasm är:

1. Rättvisa - Människor vill bli behandlade rättvist på jobbet.
2. Prestation- Människor vill göra bra ifrån sig och hyllas för detta.
3. Kamratskap- Människor vill ha goda relationer med sina medarbetare.

Enligt Sirota vill människor vara stolta över sitt arbete, och vill att deras prestationer ska vidhållas. De vill också känna sig stolta över vad organisationen som helhet uppnår. För att arbetstagare ska prestera så bra som möjligt är det viktigt att de är nöjda på arbetsplatsen. Enligt Sirota är det viktigt att använda sig av ett deltagande ledarskapspraxis, eliminera byråkrati och hierarki och undvika Micro-management.

Viktigt är det också att individer högre upp i hierarkin använder sig av feedback, igenkännande och belöning. Detta uppnås enligt Sirota genom att: kommunicera vad som förväntas av arbetstagaren, fastställa och komma överens om prioriteringar, använda konkreta belöningar för att bekräfta prestation, balansera kritik med beröm, entusiasm.

För att återuppbygga arbetarnas entusiasm måste ledare och chefer skapa en miljö och stödja metoder som ger höga nivåer av eget kapital, prestation och kamratskap. När människor behandlas rättvist, är stolta över det arbete de gör och gör det med människor som de gillar, växer entusiasmen, tillsammans med moral och produktivitet.

2.2 Tidigare forskning

2.2.1 Drivkrafter till ISO 14001 från tidigare forskning

År 2003 studerade ett amerikanskt forskarteam den finansiella korrelationen att arbeta med ISO 14001 och det finansiella resultatet hos företag. I denna studie analyserades drygt 5000 bolag. Enligt forskarna är ett arbete med miljöcertifiering ISO 14001 och dess processer ett långsiktigt arbete som leder till en ekonomisk påverkan på längre sikt. Forskarna kom fram till att motivationen till att arbeta med miljöfrågor hos företag var väldigt viktigt. Enligt forskarna presterade de företag som mest var motiverade att arbeta med miljöfrågor och miljöcertifieringar bättre än de företag som anpassade sig främst på grund av dess kunders krav och påtryckningar (Tuevnord, 2019).

En undersökning utförd av Schylander & Martinuzzi lyftes frågan upp om varför företag väljer att miljöcertifiera sig. 83% av företagen som undersöktes svarade att de starkaste motiven var förhindrandet av den negativa miljöpåverkan, förbättringen av medarbetarnas miljömedvetenhet och kundernas efterfrågan. 65% motiverades av att miljöcertifieringen potentiellt förbättrade företagets image och ca 50% av hoppet om att få tillträde i marknaden.

I en annan studie utförd av Murmura et al. (2011) hävdar dem att den största motiven bakom varför företag väljer att miljöcertifiera sig är kraven från andra kunder och intressenter. Enligt Murmura et al. finns det två huvudteoretiska förhållningssätt till frågan om motivationer bakom miljöcertifiering. Från ett perspektiv föreslås det att självreglerande mekanismer antas på grund av tryck från externa aktörer, i detta fall anses organisationer vara passiva deltagare som svarar på yttre tryck och förväntningar. Detta leder till att företag uppmärksammar hur mycket kunders krav och press påverkar dem, såväl som vikten av att erhålla en yttre miljövänlig bild (Murmura et al., 2011).

Tre andra motiv som Murmura et al. nämner är: den etiska motiven som är ett svar på känslan relaterad till att man har miljöansvar, konkurrenskraftiga motiv som är kopplade till sökandet efter en konkurrensfördel, och sedan relationella sådana där företagens önskan är att bli legitimerade och att förbättra det förhållande som finns mellan företag och deras intressenter. Även interna motiv lyftes fram i studien och dessa är bland annat förbättring av prestanda, produktivitet och lönsamhet, och å andra sidan externa eller institutionella motiv som rör det

sociala trycket som olika aktörer utövar för att övertyga företagsledare att anta vissa metoder (Murmura et al., 2011).

Uchida & Ferraro (2007) tar upp flera motiv till varför företag väljer att miljöcertifiera sig, de flesta stämmer överens med resultat som andra forskare kommit fram till.

I studien ställde Uchida & Ferraro frågan om vilka var de största faktorerna till att företagen väljer att miljöcertifiera sig. Resultaten de fick var att den största faktorn till varför företag i Sverige vill miljöcertifiera sig är för att uppnå ”grön marknadsföring” och ”vara en bra granne”. Detta menar Uchida & Ferraro att det beror på att Sveriges befolkning har en hög miljömedvetenhet. Dock så hävdar Uchida & Ferraro att enskilda företag och revisorer kan missbruka systemet genom att skapa och / eller certifiera ett miljöledningssystem som endast finns "på papper". Studien visar att individer har mycket varierande nivåer av förtroende på ISO 14001:s kvalitet. När företag fick frågan ”Kan ett företag bli certifierad, men sedan misslyckas med att använda standardsystemet som ett sätt för att göra miljöförbättringar?” svarade en miljöansvarig i ett småföretag i Kina ” If one has fancy red dancing shoes, one would not think of going dancing without them”. Detta betyder med andra ord att det finns företag som väljer att miljöcertifiera sig för att det endast ska ut som att de är intresserade av arbetet med miljöfrågor och ständigt vill effektivisera miljöarbetet.

Slutligen kom Uchida & Ferraro fram till att de viktigaste faktorerna som motiverar företag att miljöcertifiera sig är reglerande tryck och kundkrav. Motiveringen för miljöcertifiering i företag, i allmänhet är kravet från etiska och miljömässigt bekymrade kunder, kostnadsreduktion och företagsbildproblem. Även resultat från en studie utförd av Kesidou & Demirel (2012) indikerar att press från kunder och investerare är den största motivationen till varför företag miljöcertifierar sig. När konsumenterna är villiga att betala premie för miljö kvalitet kommer företagen att producera "renare" produkter för att skilja sig från konkurrenterna och öka deras marknadsandelar. Därför ger implementering av ett miljöledningssystem företag en mekanism för att införskaffa ett miljövänligt rykte och att troget skilja sig från sina konkurrenter (Kesidou & Demirel, 2012).

3. Metod

I denna studie genomförde jag kvalitativa intervjuer med tre ISO- certifierade små och medelstora företag för att undersöka hur de implementerar miljöledningssystem. Jag har valt att intervjua 3 företag för att undersöka skillnader och likheter i deras arbete med miljöledningssystem, ifall deras miljöledningssystem kan förbättras och hur de upplever miljöcertifieringen. Intervjuerna kommer att bland annat behandla vilka mål företagen vill uppnå, vad som motiverat de till att miljödiplomera sig och hur ledningen kommunicerar miljöfrågorna till medarbetarna.

Studien baseras på en kvalitativ metod. Enligt Bryman & Bell (2013) används denna strategi för att fånga kvalitet för att få bättre kunskaper angående kontexten med hjälp av den konstruktionistiska tolkningsperspektivet. Den kvalitativa studien innehåller litteraturgenomgång där vetenskapliga artiklar och böcker noggrant undersökts samt intervjuer. Enligt de observationer som skett kommer det insamlade materialet tolkas enligt Bryman & Bell (2013).

Resultaten kommer sedan att kopplas till tidigare forskning och andra studier för att få möjlighet att undersöka vilka förbättringar dessa företag kan uppnå och vilka brister det finns i dagens miljöledningssystem.

3.1 Litteraturgenomgång

För att få bakgrundsfakta och en helhetsbild av den forskning som finns tillgänglig angående implementeringen av miljöledningssystem har en litteraturgenomgång utförts. Den litteratur som används till att studera fakta är utvalda böcker och vetenskapliga artiklar. Databaser som använts till denna studie är Google Scholar, Web of Science samt Malmö universitets bibliotek sökfunktion LibSearch. För att hitta nödvändiga och relevanta artiklar har sökord som exempelvis: ISO 14001, miljöledningssystem, environmental management system och miljöcertifiering använts. För att studien ska ha ett trovärdigt och aktuellt intryck enligt Bryman & Bell (2013) valdes litteraturen enligt artiklarnas relevans och publikationsdatum.

4. Intervjuundersökning

4.1 Utförande

Jag har valt att använda mig av en semi strukturerad intervju i enlighet med Hjerm et al. (2014). I semistrukturerade intervjuer färdigställer forskaren ett antal frågor som informanterna ska besvara (Hjerm et al., 2014).

I min intervjuundersökning intervjuade jag både miljöansvariga och andra medarbetare på de utvalda företagen. Detta för att jag ville undersöka hur både miljöansvariga och anställda upplever implementeringen av miljöledningssystem och hur de påverkas av det.

Informanterna har bestått av tre miljöansvariga och tre medarbetare för att få forskningsfrågorna besvarade på en operationell nivå. Jag har lagt stor vikt i min undersökning att observera hur ledningen kommunicerar miljöfrågorna till medarbetarna och hur medarbetarna uppfattar styrningen. Intervjuerna har skett under arbetstid, på informanternas arbetsplats, där de blivit intervjuade enskilt.

I studiens empiri kommer både miljöansvarigas och medarbetarnas uppfattning av miljöarbetet presenteras.

4.1.2 Urval

I denna studie har jag valt tre olika företag. Två småföretag och ett större företag, vars namn jag valt att hålla anonymt. Dessa småföretag arbetar alla utifrån miljöledningssystemet ISO 14001. Det är därför intressant att undersöka hur implementeringsprocessen har sett ut för småföretagen och om de lyckades med implementeringen av ISO 14001.

4.1.3 Frågeställningar till intervjuundersökningen

För att besvara på huvudfrågeställningen ställdes följande frågor till miljöansvariga på de tre företagen ” *Hur implementerar små och medelstora företag miljöledningssystem?* ” användes följande frågor: *Hur kom ni i kontakt med miljödiplomering? Hur länge har ni varit miljödiplomerade? Varför ville ni miljödiplomera er? Vad hade ni för förväntningar och hur tycker ni att de har uppfyllts? Vill ni ändra på något? Vilka fördelar och nackdelar upplever ni med miljödiplomering? Var det som förväntat? Har ni behövt anställa konsulter? Hur*

informerade är era anställda om er miljöpolicy? Hur motiverar ni era anställda och vet de om er implementering av miljöledningssystem.

Till medarbetarna ställdes följande frågor: Vad är din roll på företaget Hur uppfattar du företagets struktur? Hur arbetar du med miljöfrågor? Hur såg implementeringsprocessen av ISO 14001? Vilka svårigheter uppstod gällande implementeringen av ISO 14001? Fick du utbildning gällande ISO 14001? Anser du att ledningen har stöttat dig i miljöarbetet? Är/var ledningen motiverade och engagerade av implementeringen av ISO 14001? Hur fungerar kommunikationen mellan VD och anställda? Anser du att ansvaret kring miljöarbetet delegerats på ett bra sätt i företaget? Vilka fördelar- respektive nackdelar anser du med implementering av ISO 14001? Vilka aspekter inom miljöfrågor identifierades av implementeringen?

5. Resultat

5.1 Företag 1

5.1.2 Företagsbeskrivning

Företag 1 har 90 anställda och producerar färger och beläggningar till golv och tak, rostskydd, bilvårdsprodukter och fordonskemikalier. Företaget slogs ihop med ett annat och är certifierad enligt ISO 14001 sedan år 2017. Detta har påverkat deras arbete med ISO 14001 då de behövt uppdatera systemmodellen (Miljöansvarig, 2019).

5.1.3 Motiv till implementering av ISO 14001 och engagemang

Motivet bakom implementeringen av ISO 14001 i Företag 1 är främst de yttre faktorerna. Den miljöansvariga berättade att kundkravet var en av de största anledningarna till varför företaget valde att miljöcertifiera sig. Enligt miljöansvarig ansåg de att genom att miljöcertifiera sig skulle de locka fler kunder samt förmedla att de är intresserade av att arbeta med miljöfrågor och miljövänligt.

Vid frågan om hur medarbetare informeras om ISO 14001 och hur man får de att engagera sig svarade miljöansvarig att alla som är anställda har fått en genomgång angående miljöledningssystemet ISO 14001.

Vi har månadsmöten på fredagar och går igenom ISO 14001, de som är nyanställda informerar vi om ISO 14001 redan från början och håller föreläsningar (Miljöansvarig på företag 1, 2019).

Miljöansvarig på Företag 1 berättade även att de kontinuerligt pratar med anställda om miljömål de har och försöker utbilda de så mycket som de kan. Varje år samlas alla från ledningsgruppen och går igenom hela ISO 14001 systemet och diskuterar hur långt de kommit med deras mål och vilka mål de vill uppnå.

Anställd 1 anser att hen har goda kunskaper om miljöarbetet i företaget på grund av att de får goda riktlinjer som de ska följa. Hen berättade även om att hen tycker att månadsmötena är väldigt givande, men att det är miljöansvarig som främst arbetar med miljöfrågorna.

5.1.4 För- och nackdelar med miljöledningssystemet ISO 14001

Miljöansvarig på företag 1 tyckte att den främsta svårigheten med ISO 14001 är att den ibland inte är lätt att förstå.

Det är inte lätt att få alla medarbetare att förstå hur ISO 14001 fungerar och hur processen går till, vissa medarbetare har svårare att förstå systemet än andra (Miljöansvarig på företag 1, 2019).

Även anställd 1 upplyste att ISO 14001 kan vara svår att förstå, men att de i ledningen är duktiga på att förklara och ge information.

En annan nackdel som den miljöansvarige tog upp är att de inte alltid kan uppnå målen i tid och att de ibland blir ganska orealistiska. Till exempel så har de som mål att minska de interna transporter och reducera mängden avfall. Problemet som företaget möter i frågan om att reducera transporter är att de har en policy om att kunder ska få varorna dagen efter, vilket gör det svårt för företaget att reducera transporter. Ett annat mål som företaget har är att reducera mängden avfall, detta har de tänkt göra genom att skicka reklamation till destruktion och mäta hur mycket avfall som skickas i jämförelse med hur mycket färg och andra produkter tillverkas.

Fördelarna som togs upp av den miljöansvarige var bland annat att det var lätt att hålla koll på deras mål och ifall de uppnås. Det skapar även ordning och reda samt att ISO 14001 leder till en ökad trovärdighet för företagets miljöarbete. ISO 14001 hjälper företaget att hantera resurser effektivt och minska kostnaderna.

5.2 Företag 2

5.2.1 Företagsbeskrivning

Företag 2 är ett småföretag med nio anställda som arbetat med ytbehandling sedan 1940- talet. Företaget består av ytbehandling till verkstadsindustrin och har två automatiska linjer för elektrolytförzinkning av ståldetaljer samt en specialavdelning för förtenning och el-polering. Enligt företagets VD har företaget varit involverade i miljöfrågor sedan mitten av 80-talet.

5.2.2 Motiv till implementering av ISO 14001 och engagemang

Enligt VD:n på företag 2 var kundkravet det största motivet till varför företaget valde att miljöcertifiera sig.

Kunder hade stor efterfrågan på ISO 14001- certifiering och vi ville inte förlora dem, så då valde vi att miljöcertifiera oss. (VD på företag 2, 2019)

En annan anledning till varför företag 2 valde att miljöcertifiera sig var på grund av att de hade miljömyndigheten på sig och ville undvika besvär. Vd:n berättade att hen själv inte från början var så insatt i miljöfrågor förrän kunderna började ställa krav. Hen påpekade ett flertal gånger att det var viktigt att kunderna var nöjda och att miljöcertifieringen lockar fler intressenter. Hen upplyste även att hen ännu idag inte riktigt förstår ISO 14001 och tycker att det ibland kan vara frustrerande med ISO 14001- systemet. Vd:n på företaget var ovetandes om när de först miljöcertifiera sig men förklarade att de nu är certifierade enligt den uppdaterade ISO 14001 sedan år 2015. Hen förklarade att anledningen till varför de först valde att miljöcertifiera sig var för att de då använde sig av farliga kemikalier.

Möten eller föreläsningar kring miljöarbetet hålls inte på företag 2, de har endast information kring ISO 14001 på deras webb- sida. Vd:n nämnde heller inte ifall de utbildar nyanställda, eller anställda i överlag och visade inget engagemang för att effektivisera miljöarbetet.

Anställd 2 berättade att hen inte håller koll på hur miljöledningssystemet i företaget fungerar och att hen inte kan svara på frågor som rör miljöarbetet. Anställd 2 förklarade vidare om att tillgänglig information finns på deras webb-sida angående ISO 14001 men att hen tycker att informationen som finns på webb-sidan är otillräckligt.

Jag har inte varit med under implementeringen av miljöledningssystemet och vet inte riktigt hur systemet fungerar (Anställd 2, 2019)

Anställd 2 förklarade även att miljöcertifieringen kändes påtvingad från kunderna och att VD:n inte egentligen uppfattades som engagerad i miljöfrågorna.

5.2.3 För- och nackdelar med miljöledningssystemet ISO 14001

VD:n förklarade att hen tyckte att implementeringen av miljöledningssystemet ISO 14001 har ökat kundernas intresse och såg det som en fördel. Hen förklarade att hen även tyckte att miljöcertifieringen stärkte deras konkurrenskraft samt att hen fått en ökad kontroll och kännedom om verksamheten.

Anställd 2 ansåg att det var positivt att företaget har ett intresse för att arbeta med miljöfrågor och minska deras miljöpåverkan men att på grund av att hen har lite kännedom angående ISO 14001 så blir det svårt för hen att förstå vad ISO 14001 kräver och hur den fungerar.

5.3 Företag 3

5.3.1 Företagsbeskrivning

Företag 3 är ett småföretag med 22 anställda som arbetar med gasfjädrar och hydraulkammar. Företaget bildades år 1985 och tanken var att de skulle vara ett försäljningsbolag med verksamhet inom verktygbranschen. Företag 3 sysselsätter idag 20 personer med en omsättning på ca 60 miljoner kronor.

5.3.2 Motiv till implementering av ISO 14001 och engagemang

Företag 3 valde att miljöcertifiera sig på grund av deras kund Volvo krävde miljöcertifiering. På grund av att företaget inte är direktleverantör och endast producerar verktygskomponenter så har de lägre krav från kunder.

Vi har ändå en önskan att alltid försöka bli bättre trots att vi har lägre krav på oss och vill minimera vår miljöpåverkan även fast det ibland blir svårt. – Miljö& Kvalitetsansvarig på företag 3, 2019)

Den miljöansvarige förklarade att företaget inte har några övergripande mål men att de ständigt arbetar med att minimera miljöpåverkan och anpassa verksamheten utifrån det. Enligt den miljöansvarige på företag 3 bidrar transporten mest till miljöpåverkan.

Vi försöker hela tiden hitta nya vägar till att förbättra oss och göra kunderna nöjda, vi jobbar på att utveckla samleveransen samt direktleveransen från leverantör till kunder- (Miljöansvarig på företag 3, 2019)

Hen berättade att det är en självklarhet att bidra till ett samhälle där de tar ansvar genom ett hållbart företagande. Företaget jobbar även med FN:s globala mål, där de årligen väljer ut fler mål att arbeta med.

Vi vill skapa ett jämställt, rättvist och klimatneutralt samhälle samtidigt som vi vill inspirera de anställda på företaget att bidra till ett mer hållbart samhälle- Miljöansvarig på företag 3, 2019).

Enligt den miljöansvarige försöker de alltid påverka leverantörer att arbeta hållbart och att ta sitt ansvar. Företaget har även som mål att minska plastanvändningen genom att köpa återanvändbara produkter.

Vidare förklarade den miljöansvarige på företag 3 hur engagemanget på företaget ser ut. Enligt den miljöansvarige är personalen på företaget välinformerade angående ISO 14001 och på grund av att de är så lite anställda så är det lätt att samla ihop dem och diskutera frågor kring miljöarbetet.

Enligt anställd 3 har företaget bra rutiner och att kommunikationen mellan VD och anställda fungerar bra. Anställd 3 anser att ansvaret kring miljöarbetet delegeras på bra sätt i företaget. Dock så kunde inte den anställda svara på frågorna kring miljöarbetet då hen inte var inblandad i implementeringsprocessen och kommer inte heller ihåg om hen fick någon utbildning gällande ISO 4001.

5.3.3 För- och nackdelar med miljöledningssystemet ISO 14001

Med tanke på att företag 3 jobbar mycket med transporter tycker den miljöansvarige att det blir svårt att effektivisera transporten utanför städerna då transporterna ökar i samma takt som försäljningen. Den miljöansvarige nämnde även att det är svårt att hitta meningsfulla miljömål varje år. Andra svårigheter som togs upp var problem med att anställa konsulter till mindre företag.

Fördelarna som den miljöansvarige tog upp var att genom att arbeta med ISO 14001 håller företaget koll på lagarna, det vill säga bättre efterlevnad av lagar och regler. En annan fördel som togs upp var att personalen blivit mer delaktiga i miljöarbetet, vilket enligt den miljöansvarige ger ökad kunskap och motivation. Förtroendet mot kunderna är en annan fördel som togs upp av den miljöansvarige, hen menade att miljöcertifieringen skapar bättre intern ordning och inger förtroende hos intressenter.

6. Analys och diskussion

Resultaten från intervjuundersökningen analyserades med hjälp av fakta från tidigare forskning samt teorier. Målet med detta kapitel är att besvara delfrågeställningarna som redovisades i inledningen. Delfrågeställningarna som jag i detta kapitel ville besvara lyder: *Hur effektiviserar företag sitt miljöarbete? Vad är fördelarna och nackdelarna med miljöledningssystem? Hur motiverar ledarna sina medarbetare till att arbeta miljövänligt?*

Både Företag 1 och Företag 3 visade tydligt att de var engagerade i miljöfrågorna och att de ständigt arbetade med att effektivisera miljöarbetet. Dock så hittade jag likheter i alla 3 företag vilket var att motivet till deras miljöcertifiering var kundkravet. Detta stämmer överens med tidigare forskning.

Studien utförd av Murmura et al. bekräftar resultaten från min intervjuundersökning där de hävdar att den största motiven bakom varför företag väljer att miljöcertifiera sig är kraven från andra kunder och intressenter. Enligt Murmura et al. finns det två huvudteoretiska förhållningssätt till frågan om motivationer bakom miljöcertifiering. Från ett perspektiv föreslås det att självreglerande mekanismer antas på grund av tryck från externa aktörer, i detta fall anses organisationer vara passiva deltagare som svarar på yttre tryck och förväntningar. Detta leder till att företag uppmärksammar hur mycket kunders krav och press påverkar dem, såväl som vikten av att erhålla en yttre miljövänlig bild (Murmura et al., 2011).

Även resultat från en studie utförd av Kesidou & Demirel (2012) indikerar att press från kunder och investerare är den största motivationen till varför företag miljöcertifierar sig. Enligt Kesidou & Demirel (2012) implementerar företag miljöledningssystem för att införskaffa ett miljövänligt rykte och för att troget skilja sig från sina konkurrenter.

Andra forskare som håller med att största motiven till att miljöcertifiera sig är Uchida & Ferraro. De kom fram till i sin studie att de viktigaste faktorerna som motiverar företag att miljöcertifiera sig är reglerande tryck och kundkrav. Motiven för miljöcertifiering i företag är i allmänhet kravet från etiska och miljömässigt bekymrade kunder. Detta kan vara en nackdel då enligt en amerikansk studie presterade de företag som mest var motiverade att arbeta med miljöfrågor och miljöcertifieringar bättre än de företag som anpassade sig främst på grund av deras kunders krav och påtryckningar.

Företag 2 gav bilden om att de egentligen inte är miljöintresserade samt att miljöcertifieringen endast skedde i hopp om att locka fler kunder till företaget. Även anställd 2 bekräftade detta då hen hävdade att Vd:n inte egentligen var så intresserad av miljöfrågorna och engagerade inte de anställda till att effektivisera miljöarbetet. Enligt Dahl (2010) handlar termen Greenwashing om att företag ger ett felaktigt intryck att företaget är mer miljövänliga och engagerade än de verkligen är. Även Vd:n själv påstod att hen inte egentligen är så insatt i miljöfrågor och att viktigast av allt var att kunderna var nöjda och att företaget inte förlorar dem.

I Uchida & Ferraros studie hävdade de att enskilda företag och revisorer kan missbruka systemet genom att skapa och / eller certifiera ett miljöledningssystem som endast finns "på papper". Ett citat som de använde i sin studie var följande citat från en miljöansvarig i ett småföretag i Kina ” If one has fancy red dancing shoes, one would not think of going dancing without them”.

Att de anställda på Företag 2 inte är så motiverade angående miljöfrågorna kan bero på att Vd:n själv inte är engagerad. Enligt Sirotas trefaktors teori är det viktigt att ledningen motiverar anställda redan från start för att lyckas med ett bra miljöarbete. En annan anledning till varför medarbetarna inte är motiverade kan bero på att de inte ser deras arbetsuppgifter som meningsfulla vilket kan bero på brist på positiv feedback (Sirota et al.) vilket verkar ha saknats på företaget. För att förstärka företagets klimat och de anställdas motivation krävs det att ledningen motiverar de anställda (ibid.).

Även de anställda på företag 3 verkade inte tillräckligt utbildade angående ISO 14001, detta kan bero på att de i ledningen inte har tillräckligt med kunskaper och därför är det viktigt att tillämpa Sirotas trefaktorsteori på ett företag som använder sig av top-down metoden som ledningsmetod. Teorin hävdar att det är viktigt att ledare har förmåga att motivera sina anställda och ge de positiv feedback så att de motiveras till att utföra ett bra arbete.

Enligt Kim et al (2014) har individer på lokal eller lägre nivå väldigt lite påverkan i beslut som tas av individer högst upp i hierarkin. Ledare tar beslut och leder policys ned till individer längre ner i hierarkin (Kim et al, 2014) vilket betyder att det är viktigt att ledningen kontinuerligt studerar ISO 14001 och allt som rör miljöledningssystem.

En annan studie utförd av Hillary (2003) visade att företag som varit ISO 14001- certifierade i tre år utvecklade operativ effektivitet samt så utvecklades medarbetarnas och ledningens medvetenhet gällande miljön. Den viktigaste inverkan av ISO 14001- certifieringen enligt Hillary (2003) var att förbättra miljömedvetenheten hos chefer och arbetstagare samt att klargöra allas ansvar för miljöförbättringar. Medarbetarutbildningar ökade medvetenheten om vikten av avfallshantering i hela anläggningen och uppmuntrade många avdelningar att spåra och övervaka avfallet. (Mazzi et al., 2016).

Viktiga fördelar för små och medelstora företag är attraktionen för nya affärer och kunder och tillfredsställelse av kundernas krav. Dessa fördelar är kopplade till kunderna som enligt Gavronski et al. (2008) är den främsta orsaken till varför företag väljer att miljöcertifiera sig. Tillsammans med de kommersiella fördelarna fann små och medelstora företag positiva resultat när det gäller förbättrad miljöprestanda. Enligt Vd:n på företag 2 ökade kundernas intresse när företaget miljöcertifierade sig och stärkte deras konkurrenskraft samt att hen fått en ökad kontroll och kännedom om verksamheten.

Företag 1 visade mest engagemang i arbetet med miljöfrågor. På grund av att de varje månad har möten där de går igenom ISO 14001 samt informerar varje nyanställd angående 14001 är de anställda på företag 1 de mest välinformerade informanterna i min undersökning. Enligt Sirotas trefaktorsteori är det viktigt att ledarna kommunicerar vad som förväntas av arbetstagaren.

Alla 3 företag hade en ledningsmetod som efterliknar top- down teorin. Skillnaden mellan dessa 3 företag är att ledningen på företag 1 var välutbildade inom miljö vilket ledde till att även anställda var det. Ledningen på företag 3 hade inte lika mycket kunskaper inom miljö, inte heller de anställda. Företag 2 visade minst engagemang kring miljöfrågor där både Vd:n och de anställda hade brist på kunskaper kring ISO 14001.

Fresner och Engelhardts (2003) teori stämde delvis med resultaten från intervjuundersökning där det nämns att kvaliteten på ledningssystemet förbättras vid implementering av ISO 14001. Företag 1 och 3 visade förbättringar, dock så gjorde inte företag 2 det.

7. Slutsats

Studien visade att det finns ganska många svårigheter med att implementera ett miljöledningssystem i ett företag. Att implementera ett miljöledningssystem kräver väldigt mycket tid, tålamod och kunskap. Det är även viktigt att miljöansvariga/ledare i små och medelstora företag är engagerade och motiverar sina anställda till att arbeta så miljövänligt som möjligt för att dynamiken i företaget ska fungera. Resultaten från mina undersökningar visade att de flesta anställda inte är miljömedvetna och inte har så mycket kunskaper kring miljöfrågor och ISO 14001. Man kunde även se att de anställda som hade en miljöansvarig som hade goda kunskaper inom området hade utbildats till skillnad från de anställda som hade miljöansvariga som inte var lika engagerade.

I studien framgick det att anställda i företag 2&3 var de som hade minst kunskaper kring ISO 14001. En likhet som jag upptäckte i resultaten från intervjuundersökningen var att alla företag valde att miljöcertifiera sig på grund av kundkrav som även tidigare forskning styrkte. Studien visade även att 2 av företagen upplevde ISO 14001 som svår att förstå. Ledningen i företag 2 och 3 tyckte att det var svårt att få de anställda att förstå hur ISO 14001 systemet fungerar.

Resultaten hade kanske sett annorlunda ut om jag hade intervjuat andra företag som hade mer miljömedvetna personer i ledningen.

8. Referenser:

Arimura, T. H., Hibiki, A., & Katayama, H. (2008). Is a voluntary approach an effective environmental policy instrument?: A case for environmental management systems. *Journal of Environmental Economics and Management*, 55(3), 281-295.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (4rd e.).

Chan, E. S. W., & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481–492. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1016/j.tourman.2004.10.007>

David I. Levine, & Michael W. Toffel. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), 978. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1287/mnsc.1100.1159>

Fonseca, L. M. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), 167-180

Fresner, J., & Engelhardt, G. (2004). Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of cleaner production*, 12(6), 623-631.

Gavronski, I., Ferrer, G., & Paiva, E. L. (2008). ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 87-94.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561–569. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1016/j.jclepro.2003.08.006>

Hjerm, M. (2014). Metod och metod–jag vill ju förstå samhället. I M. Hjerm, S. Lindgren, & M. Nilsson (Red.). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*, 13-23.

Juanchich, M., Dewberry, C., Sirota, M., & Narendran, S. (2016). Cognitive reflection predicts real-life decision outcomes, but not over and above personality and decision-making styles. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(1), 52-59.

Kemikalieinspektionen. (2007). *Miljöledning och giffri miljö*. Bromma.

Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462-474.

Mazzi, A., Toniolo, S., Mason, M., Aguiari, F., & Scipioni, A. (2016). What are the benefits and difficulties in adopting an environmental management system? The opinion of Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 139, 873–885. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1016/j.jclepro.2016.08.053>

McClelland, K., & Fararo, T. (Eds.). (2006). *Purpose, meaning, and action: Control systems theories in sociology*. Springer.

Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting corporate environmental management systems:: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. *European management journal*, 20(2), 159-171.

Murmura, F., Liberatore, L., Bravi, L., & Casolani, N. (2018). Evaluation of Italian companies' perception about ISO 14001 and eco management and audit scheme III: motivations, benefits and barriers. *Journal of cleaner production*, 174, 691-700.

Miles, M. P., Munilla, L. S., & McClurg, T. (1999). The impact of ISO 14000 environmental management standards on small and medium sized enterprises. *Journal of Quality Management*, 4(1), 111-122.

Persson, P. O. (2005). Miljöskyddsteknik—teknik och strategier för ett hållbart miljöskydd. *Environmental technology—strategies and technical solutions for a sustainable environmental protection*.

Raines, S. S. (2002). Implementing ISO 14001—an international survey assessing the benefits of certification. *Corporate Environmental Strategy*, 9(4), 418-426.

Schylander, E. & Martinuzzi, A. (2007). ISO 14001 - Experiences, effects and future challenges: A national study in Austria. *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 133–147. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1002/bse.473>

SIS. (2019). Detta är ISO. Hämtad från 2019-04-15 från:
<https://www.sis.se/iso14001/dettariso14001/>

Tuvnord. (2019). Miljöledningssystem. Hämtad 2019-04-11 från:
<https://www.tuv-nord.com/se/se/fraan-a-till-oe/miljoeledningssystem/>