



*Scantias arbete med  
miljöledningssystem  
-Faktorer som motiverar medarbetarna*

*Johan Lundin*

---

*SLU, Department of Economics  
Degree Thesis in Business Administration  
C-level, 15 ECTS credits*

*Thesis No 567  
Uppsala, 2009*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-No567-SE



*Scanias Environmental Management System work*  
*-Critical factors that effects the co-workers*

*Scanias arbete med miljöledningssystem*  
*-faktorer som påverkar medarbetarna*

*Johan Lundin*

*Handledare: Cecilia Mark-Herbert*

© Johan Lundin

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-No567 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2009

# Abstract

Societal expectations of responsible corporate conduct are currently a fact. It is manifested in a corporate need for limiting and managing external effects, such as environmental impact. An environmental management system is a tool for organizations to structure their environmental work and increase their efficiency. Managing the corporate operations to accommodate to environmental objectives requires an organizational understanding of the objectives as well as the procedures. A condition for a successful implementation is the co-workers' willingness to participate and collaborate.

A study made on the co-workers attitude towards the ISO 9000 standard (i.e. quality management system) reveals that the earlier positive findings are not completely true. The results uncovered that one fifth of the co-workers actively opposed the quality system.

What effort is necessary for the company to take to make the co-workers more motivated with the environmental work? This study's main purpose is to identify the factors that are affecting the co-workers motivation to environmental management work at Scania in Södertälje. A case study was conducted on a division at Scania and a qualitative research interview was made with one of Scania's environmental managers. The interview was then compared against established theories about motivation and organisation design.

Some of the most important findings were that Scania has integrated their environmental objectives with their production system. The top management were also committed to the environmental work, which is experienced in a continuous dialogue. Given clear objectives, co-workers are given degrees of freedom to design their own work method by themselves.

Key terms: environmental management, production system, motivation, ISO 14000, Scania



# Sammanfattning

Samhället idag ställer allt högre krav på att företag runt om i världen tar större ansvar för sin miljöpåverkan. Miljöledningssystem är ett verktyg organisationer kan använda sig av för att strukturera upp sitt miljöarbete och arbeta effektivare med miljöfrågor. Miljömål blir då en del av företagets mål som ledningen arbetar för att rikta verksamheten mot. En förutsättning för att uppnå målen är att medarbetarna är införstådda och villiga att arbeta mot en större målbild.

En studie av medarbetarnas inställning till ISO 9000 (kvalitetsledningssystem) visar på att den positiva bild som tidigare målats upp inte stämmer fullt ut. Studien fann att en femtedel av medarbetarna aktivt motarbetade införandet av kvalitetsledningssystemet.

Så vad krävs det av företaget för att hålla medarbetarna motiverade gällande företagets miljöarbete? Denna studies huvudsyfte är att identifiera vilka faktorer som påverkar medarbetarnas inställning till miljöarbete på Scania i Södertälje. Undersökningen bygger på en fallstudie, där en intervju med en miljösamordnare på Scania utgör tyngdpunkten i empirin. Denna intervju analyserades med hjälp av etablerade teorier angående motivation och organisationsstruktur.

Några av de viktigaste faktorer som identifierades är att Scania har integrerat sitt miljöarbete i deras produktionssystem. Ledningen visade sig även vara delaktiga i miljöarbetet och skickar kontinuerligt ut aktuell information till medarbetarna. Medarbetarna har även delgivits mycket frihet att själva utforma sitt arbete.

Nyckelord: miljöledningssystem, produktionssystem, motivation, ISO 14000, Scania





# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2	SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3	AVGRÄNSNING .....	2
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>TEORI.....</b>	<b>4</b>
3.1	ORGANISATIONSSTRUKTURER HOS INDUSTRIFÖRETAG .....	4
3.2	ORGANISATIONSDESIGN .....	4
3.2.1	<i>Maskinbyråkratin</i> .....	5
3.2.2	<i>Den divisionaliserade organisationen</i> .....	6
3.3	INDIVIDERS ROLL I ORGANISATIONEN .....	6
3.3.1	<i>Motivera individer</i> .....	6
3.3.2	<i>Olika typer av motivationssätt</i> .....	7
3.3.3	<i>Fungerar belöningar?</i> .....	8
3.4	KOMMUNIKATION I ORGANISATIONER .....	8
3.4.1	<i>Kommunikationskanaler</i> .....	9
3.4.2	<i>Kommunikationsnät</i> .....	9
3.4.3	<i>Kommunikationsproblem</i> .....	10
<b>4</b>	<b>BAKGRUNDSEMPIRI .....</b>	<b>11</b>
4.1	MILJÖLEDNINGSSYSTEM .....	11
4.1.1	<i>Miljöledningssystemets historiska utveckling</i> .....	11
4.1.2	<i>Deming-cykeln</i> .....	12
4.1.3	<i>Implementeringsprocessen</i> .....	12
4.2	SCANIAS HISTORIA .....	13
<b>5</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>14</b>
5.1	SCANIAS PRODUKTIONSSYSTEM .....	14
5.2	IMPLEMENTERINGSPROCESSEN .....	15
5.3	KOMMUNIKATION INOM FÖRETAGET .....	15
5.4	FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER .....	15
5.5	FRAMGÅNGSFAKTORER .....	16
<b>6</b>	<b>ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>17</b>
6.1	ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	17
6.2	MOTIVATION .....	17
6.3	INTERN KOMMUNIKATION .....	17
<b>7</b>	<b>SLUTSATS.....</b>	<b>19</b>
	<b>REFERENSER.....</b>	<b>20</b>
	LITTERATUR .....	20
	INTERNET .....	21
	PERSONLIGA MEDDELANDEN .....	21
	<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>22</b>



# 1 Introduktion

Miljö och miljöarbete har varit en ständigt aktuell fråga sedan miljömedvetandet i samhället började aktualiseras i mitten av 80-talet (Ammenberg, 2004). Samhället ställer allt högre krav på att företagen tar större hänsyn till miljön och att de har ansvarsskyldighet för deras miljöpåverkan. Det finns i princip två typer av miljöansvar, de lagstadgade och de frivilliga. De lagstadgade handlar om att företag måste följa de lagar och regler som sätts av regeringen medan de frivilliga fungerar med som redskap och hjälper företaget med miljöarbetet (Rezaee & Elam, 2000). Det ökade samhällskravet bidrog till att det i början av 1990-talet växte fram olika standarder vars syfte var att underlätta för organisationer av olika typer att arbeta med miljö, exempelvis ISO (International Organisation for Standardization), som är den idag vanligast förekommande (Internet, SIS, 2009). Detta sätt att arbeta med miljöfrågor har blivit mer frekvent på senare tid och idag inför många större organisationer någon form av miljöledningssystem (Rezaee & Elam, 2000).

Miljöledningssystem hjälper företag att strukturera upp sitt miljöarbete så att de kan arbeta så systematiskt och så effektivt som möjligt (Ammenberg, 2004). Miljöledningssystem är även frivilliga att implementera för företag och kan fungera som ett komplement till de rådande lagar som redan finns. Systemet används också för att skapa trovärdighet hos intressenterna och visar att företaget aktualiserat miljöfrågan. En viktig del i arbetet med miljöledningssystem är att systemet adopteras av samtliga inom organisationen, från ledningen ner till den lägsta hierarkinivån (Rezaee & Elam, 2000). Förutom att de strukturella förutsättningarna måste finnas så måste även organisationens personal vara motiverade och vilja arbeta med miljöledningssystemet.

Kritik har dock riktats mot miljöledningssystem för att de inte är så effektiva för miljöarbetet som de framställs. Kritikerna menar på att ett miljöledningssystem inte är en garanti att företaget blir mer miljövänligt (Internet, NT, 2001).

## 1.1 Problembakgrund

Företag går från en medgörlig miljömedvetenhet mot en mer ansvarstagande och förebyggande roll. Olivier Boiral (2003) gjorde i början av 2000-talet en kvalitativ intervjuundersökning av ISO 9001 certifierade bolag. Undersökningens syfte var att bidra med en mer rättvisande bild av hur implementeringsprocessen och kvalitetsarbetet fungerar. Tidigare undersökningar som gjorts har huvudsakligen varit kvantitativa och har i mycket liten utsträckning undersökt vad medarbetarna, det vill säga den personal som inte arbetar direkt med ledningssystemet, ställer sig till systemet. Det blev totalt 50 intervjuer med personer som hade olika arbetsuppgifter på ett antal skilda företag. En viktig punkt som Boiral framhäver är att intervjuerna genomfördes utanför företaget, i hemmet eller någon annan miljö än företaget. Detta menar Boiral var nödvändigt för att intervjuobjekten inte skulle känna någon form av lojalitetskonflikt med företaget de arbetar på (Boiral, 2003).

Tidigare studiers resultat påvisar att både miljö- och kvalitetsledningssystem fungerar bra eller mycket bra före, under och efter implementeringsprocessen. Vad Boiral fann var att det inte alls förhöll sig så. 21 % motarbetade aktivt införandet av kvalitetsledningssystemet, 43 % var likgiltiga inför systemet och gjorde det som förväntades av dem och 36 % var entusiastiska inför systemet (Boiral, 2003).

Ytterligare en studie som är värd att beakta är en undersökning genomförd av Yeo Soo Wee och Hesam A. Quazi (2005). Denna studie syftar till att belysa kritiska faktorer under implementeringsprocessen av ISO 14001 hos olika företag i Singapore. Studien kom fram till sju viktiga punkter företag måste beakta. Dessa innefattar *ledningens engagemang till miljöledningssystemet, medarbetarnas roll, utbildning, omstruktureringar i processen, underleverantörer, mätdata* och slutligen *information om miljöledningssystemet*.

Båda studierna påvisar problem som införandet av ett ledningssystem och det fortsatta arbetet kan innebära; nämligen vikten av att motivera medarbetarna inom företaget. Frågor om vad som motiverar medarbetarna till att arbeta med nya ledningssystem och hur det ska genomföras är således av yttersta vikt.

## 1.2 Syfte och problemformulering

Syftet med detta arbete är att från ett ledningsperspektiv undersöka faktorer som påverkar medarbetarnas motivation på ett stort producerande företag under det pågående arbetet av ett miljöledningssystem. Faktorerna kommer att jämföras från ett kommunikativt perspektiv mot teorier som finns inom området och även ställas mot olika organisationsstrukturer och hur dessa påverkar arbetsförhållandet. Uppsatsen börjar med att beskriva organisationsteorier där bland annat kommunikation och motivering bland de anställda kommer att belysas. Därefter kommer ett kapitel som kort beskriver miljöledningssystem i allmänhet och implementeringsförhållandet av systemet. Slutligen kommer ett avsnitt som beskriver hur Scania lyckats med sin implementering och hur de arbetar för att motivera medarbetarna. Uppsatsen ämnar besvara följande fråga:

- Vilka huvudsakliga faktorer motiverar medarbetarna på Scania att arbeta med miljöfrågor?

## 1.3 Avgränsning

Som företag valdes Scania i Södertälje. Scania är ett industriföretag som lyckats väl med sin implementering av sitt miljöledningssystem (Internet, nyheterna, 1, 2009). Vidare identifieras endast faktorer som påverkar personalens inställning till miljöledningssystem. Eftersom Scania är ett stort företag med fler än 8000 anställda bara i Södertälje gjordes ytterligare en avgränsning att endast se till en avdelning hos Scania.

Det finns olika typer av miljöledningssystem. Gällande Scantias miljöarbete har en utgångspunkt från ISO 14001 gjorts då den är vanligast bland företag.

## 2 Metod

Metoden jag valt för detta arbete är litteraturstudier samt en kvalitativ intervju med en av Scantias miljösamordnare på Chassiavdelningen. Jag har även tagit del av dokumentation som miljösamordnaren tillhandahållit angående Scantias eget kvalitet- och miljöledningssystem, Scantias Produktionssystem. Den kvalitativa intervjun har baserats på Kvaless (1997) instruktioner om hur kvalitativ forskningsteknik ska genomföras.

Enligt Kvale (1997) är den kvalitativa forskningsintervjuns syfte att *”erhålla kvalitativa beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka deras mening”* (Kvale, 1997, s. 117). För att uppnå detta syfte används en intervjuguide (Bilaga 1). Guiden består av ett antal frågor och i stort sätt ska alla ämnen som undersökningen behandlar finnas med. Guiden fungerar som ett stöd under intervjuens gång.

Metoden valdes främst för att detta arbete är en fallstudie av ett företag och en avdelning inom detta företag. Då antalet personer som kontaktades endast är ett fåtal passar denna metodtyp arbetets utförande. Eftersom studien fokuserar på organisationsstruktur och organisationskommunikation valdes en huvudbok som utförligt behandlade dessa ämnen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Då även miljöledningssystem behandlas i denna undersökning valdes även en huvudbok inom detta område (Ammenberg, 2004). Möjligen skulle, förutom en kvalitativ intervju, även intervjuer med fokusgrupper bedrivas bestående av både ledningssamordnare och medarbetare i produktionen för att ge undersökningen ett vidare perspektiv.

Intervjuguiden har utformats för att vara så objektiv och icke ledande som möjligt. Antalet intervjuer hade kunnat vara fler än den enda som genomfördes, men då den nuvarande konjunkturen innebär extra arbete för den administrativa personalen på Scania har det endast funnits möjlighet till intervju med en person. Intervjun genomfördes på Scania vilket kan påverka intervjuobjektet att känna lojalitetskrav mot sin arbetsgivare. Boiral (2003) menar att resultatet från sin studie visar att platsen påverkar intervjuobjektets svar vid en intervju.

## 3 Teori

Det här kapitlet kommer beskriva ett antal relevanta teorier kring organisationsstrukturer och kommunikation inom dessa. Därefter följer en presentation om miljöledningssystem, vad de innebär hur de fungerar. Dessa belyser hur motivation skapas och vad ledningen i ett företag kan göra för att öka motivationen hos deras medarbetare.

### 3.1 Organisationsstrukturer hos industriföretag

Företag måste ha en viss struktur för att kunna verka på ett fungerande sätt. Strukturen i organisationen har främst tre effekter på hur företaget beter sig (Jacobsen & Thorsvik 2002). För det första tillför strukturer stabilitet till företaget. Formella organisationer har oftast relativt fasta arbetsuppgifter med förutbestämda arbetssätt, vilket skapar regelbundenhet med fasta rutiner samt tillför stabilitet och trygghet. Mer eller mindre omedvetna gränser sätts och individer inom företaget vet vilka ramar de har att röra sig inom. För det andra fungerar strukturen som en avgränsning för individer inom företaget. Arbetssättet är bestämt och är relativt klart och individens arbetsuppgifter är oftast väl definierade. För det tredje skapar strukturer koordination hos organisationen. Strukturer får anställda att samarbeta effektivare och därmed öka produktionen och slutligen även inkomsterna. Dessa tre aspekter behöver inte betyda att företagets struktur per automatik är effektiv eller framgångsrik. Stabilitet kan vara negativt för ett företag då de inkörda rollerna de anställda uppträder i kan motverka utveckling och nytänkande hos företaget. Stabiliteten kan helt enkelt bli ett hinder för företag att anpassa sig till nya förhållanden (Crozier 1964).

Enligt Mintzberg (1989) finns det två huvudgrupperingar av strukturformat. Den ena är funktionsbaserad (vanligast för producerande företag) och den andra marknadsbaserad (vanligast för tjänsteföretag). Då detta arbete fokuserar på ett producerande företag kommer den marknadsbaserade grenen inte att behandlas. Med en funktionsbaserad indelning menas att processerna samordnas för olika funktioner i företaget (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De viktigaste fördelarna med funktionsbaserad inriktning är enligt Jacobsen och Thorsvik att:

- 1) specialisering ökar då liknande arbetsuppgifter samkörs
- 2) dubbelarbete minimeras och
- 3) ökad lönsamhet genom stordriftsfördelar så som att de fasta kostnaderna fördelas på fler produkter och därmed minskar kostnaderna per producerad enhet.

Nackdelarna är att samarbetet mellan funktionerna riskerar att minskas genom att avståndet till andra funktioner blir längre och det kan uppstå en ”vi och dem” -känsla. Samordningsproblem kan också uppstå mellan avdelningar så att kundens behov riskerar att negligeras av de avdelningarna som inte arbetar med försäljning eller marknad (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### 3.2 Organisationsdesign

Företag kan vara uppbyggda på olika sätt, men enligt Mintzberg (1989) måste alla organisationer oavsett storlek bestå av fem olika huvuddelar. Dessa delar varierar i storlek hos olika organisationer och består av (Figur 1):



- 1) en operativ kärna
- 2) mellanchefer
- 3) en strategisk ledning
- 4) en teknostruktur
- 5) en servicestruktur

Figur 1. Fem huvuddelar i en organisation. (Mintzberg 1989).

Den operativa kärnan är den del som producerar det som företaget har till syfte att tillverka. Här sker det huvudsakliga praktiska arbetet. Mellancheferna samordnar och övervakar produktionen. De ska även fungera som en kommunikationslänk mellan den operativa kärnan och den strategiska ledningen. Den strategiska ledningen har det högsta administrativa ansvaret för företaget. Teknostrukturen och servicestrukturen utgör parallella enheter som inte har med den direkta produktionen att göra utan hanterar uppgifter vid sidan om det huvudsakliga arbetet.

### 3.2.1 Maskinbyråkratin

Maskinbyråkratin är den organisationsdesign som är vanligast bland producerande företag (Mintzberg 1989). De mest förekommande kännetecknen är en tydlig horisontell arbetsfördelning, stort inslag av regler som definierar vem som ska göra vad och hur det ska göras och slutligen en väl definierad hierarki. Maskinbyråkratin har en tydlig centraliserad maktfördelning och i strukturen finns det flera nivåer av mellanchefer. Vid sidan av den centrala kärnan finns en teknoavdelning och en supportavdelning. Dessa två avdelningar fungerar som understöd och samordnande resurs till den operativa kärnan. Avdelningarna är ofta funktionellt indelade. Fördelarna för denna struktur är tydliga ansvarsförhållanden, förutsägbarhet och standardisering. Nackdelarna är att strukturen gör förändringsarbetet stelt och långsamt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I maskinbyråkratier flödar obehandlad information uppåt i hierarkin mot ledningen där informationen bearbetas och behandlas för att sedan flöda ner igen. Vertikala informationsflöden är vanligare på grund av den centraliserade beslutsmakten. Begränsningen ligger i det kapacitetsproblem som uppstår eftersom ledningens förmåga att hantera den mängd information som mottas inte är tillräcklig (Koivuaho, 2004). Detta kapacitetsproblem menar Bar-Yam (2004) kan lösas genom sofistikerade it-system. Ytterligare ett problem är att den statiska strukturen kan medföra kommunikationsbrister mellan avdelningar på ett

horisontellt plan, det vill säga mellan avdelningar som befinner sig på samma hierarkiska nivå i företaget.

### 3.2.2 Den divisionaliserade organisationen

Den divisionaliserade organisationen bygger på Mintzbergs (1989) teorier kring organisationsstrukturer. Företaget är indelat i skilda marknadsbaserade divisioner som binds samman av en central administrativ ledning. Divisionerna drivs nästan som egna företag inom organisationen och divisionscheferna har stor beslutsmakt. Målstyrning är ett centralt begrepp inom denna form då strukturen oftast är mycket komplex och det i princip enda sättet att samordna divisionerna är att ha ett standardiserat resultat med en gemensam målbild.

Företag som använder sig av divisionaliserad struktur är de med ett relativt brett produktsortiment. Fördelarna med denna typ av struktur kan vara att lönsamheten kan öka då den delegerade beslutsmakten ger förutsättningar för bättre marknadsanpassning. Den hjälper även företaget att bättre belysa varje produktområde och dess resultatpåverkan.

Nackdelarna kan vara att det uppstår en suboptimering inom divisionerna genom en allt för stark fokusering på det egna målet och inte företagets gemensamma. Divisionerna kan även bilda egna subkulturer, vilket försvårar samarbetet mellan olika divisioner.

## 3.3 Individers roll i organisationen

Ett företag måste ha ett antal personer som driver företaget framåt. Personerna tilldelas olika arbetsuppgifter som är betydande för företaget. Följande kapitel kommer att ta upp vad motivation inom en organisation är och hur motivation skapas.

### 3.3.1 Motivera individer

Enligt Maslow har alla människor grundläggande behov som måste vara uppfyllda för att vi ska kunna fungera på ett normalt sätt i vardagen. Maslows behovstrappa ger uttryck för hur teorin fungerar; där ett behov högt i hierarkin inte påverkas förrän behoven på lägre nivå är tillfredsställda. Två av dessa är behov av *status och prestige* samt behov av *självförverkligande*. Ur organisatoriskt perspektiv påverkas behov av status och prestige av responsen på det utförda arbetet, det vill säga återföring och kritik. Detta behov påverkar individens självförtroende. Behov av självförverkligande handlar mer om individens personliga preferenser gällande mål i livet och i vilken grad de är uppfyllda. Exempel på detta kan vara att någon önskar bli VD för ett företag någon gång i framtiden. Individen måste förverkliga sig som den hon är. Decentraliserad beslutsmakt kan underlätta medarbetare att tillfredsställa dessa två behov som Maslow anser är motiverande för individer genom att en del av beslutsmakten flyttat ner från ledningen och ger medarbetarna större chans att tillfredsställa sina egna behov (Maslow, 1943 i Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Kritik mot detta sätt att se på motivation hos individer kommer bland annat från McClelland. McClelland håller med Maslow om att det finns vissa behov som måste uppfyllas men att det inte finns någon bestämd hierarki bland dessa. Istället agerar människor utifrån tre grundläggande behov: *Behov av makt*, *behov av samhörighet* och *behov av prestation* (McClelland, 1990 i Jacobsen & Thorsvik, 2002).

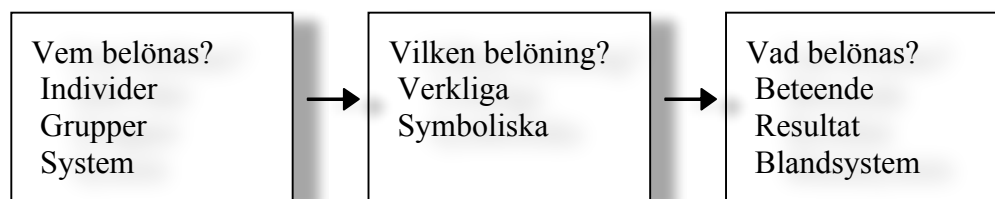


Målstyrning är en annan typ av motivationsfaktor skapad av Latham & Locke. Konkret menar Latham & Locke att det organisationen ska fastställa är *tydliga mål* med *klara tidsgränser* och ska gärna uppfattas av medarbetarna som utmanande. Dessutom ska det ske återföring av hur det utförda arbetet förhåller sig till målen. Det finns dock en grundläggande förutsättning för att detta sätt att motivera individer ska lyckas och det är att de anställda är delaktiga i utformningen, vilket ställer höga krav på att kommunikationen fungerar i båda riktningarna (Latham & Locke, 1979 i Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Även ledningens engagemang i miljöfrågor påverkar för hur medarbetare ställer sig till miljöarbetet (Wee & Quazi, 2005). Är ledningen engagerad och drivande är chansen större att även de anställda blir det. Här spelar även informationen som ledningen förmedlar roll. Det är viktigt enligt Wee & Quazi (2005) att individerna i organisationen känner sig sedda och erkända. Detta uppmuntrar individer till att engagera sig i miljöarbetet.

### 3.3.2 Olika typer av motivationssätt

Det finns olika sätt att motivera de anställda till en ökad prestation och det vanligaste är att någon form av straff eller belöning tilldelas de anställda beroende på om de presterar bra eller inte (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Den här typen av system kallas incitamentsystem och syftar till att få individen att uppträda på ett för företaget önskat sätt. Jacobsen och Thorsvik har arbetat fram en mycket enkel modell som beskriver hur ett incitamentsystemet kan fungera (Figur 2).



Figur 2. Incitamentsystemet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid 303).

Systemet fungerar genom att först identifiera vem som ska belönas (eller straffas), om det är en individ, grupp eller samtliga medlemmar i organisationen. Syftet med individbelöningar är att det ska skapa en starkare individuell insats hos de anställda men kan även vara negativt då ökad konkurrens hos individerna kan förekomma (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Gruppbelöningar kan öka gruppkänslan och därmed stimulera gruppens prestation, men även här finns risk för konkurrens, då mellan olika grupper eller avdelningar inom företaget. Vid systembelöningar skapas ingen intern konkurrens men belöningen kan istället kännas ringa och har oftast relativt liten effekt hos individerna.

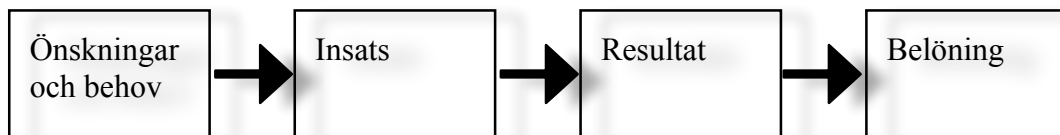
Det är även viktigt att se till vilken typ av belöning som tilldelas. Verkliga belöningar är belöningar som kan översättas till ett penningvärde. Det kan vara fri bil, tidningsprenumerationer eller resor. Även symboliska belöningar är viktiga och kan vara en gest eller en befordran (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa belöningar har oftast inget penningvärde men kan vara mycket betydelsefulla för individen och kan skapa mer motivation än en verklig belöning (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Sista steget är vad belöningen baseras på. De flesta belöningar baseras på någon form av kriterier som individen måste uppfylla. Lawler & Ledford (1989) talar om beteendebelöningar som till exempel baseras på individens punktlighet, ordning och förmåga att följa de regler och föreskrifter som finns. Den andra typen är prestationsbaserad och är den vanligast

förekommande hos bland annat industriföretag (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa två belöningskriterier kan även blandas av företag och då talas det om ett blandsystem.

### 3.3.3 Fungerar belöningar?

Syftet med belöningar är att individer ska prestera bättre. Detta ställer inte bara krav på individen utan även belöningen. För att belöningen ska lyckas motivera individen till ett bättre arbete måste den bestå i något individen efterfrågar eller värderar. Förväntansteori är ett begrepp som beskriver processen för hur incitament skapas i belöningar (Figur 3).

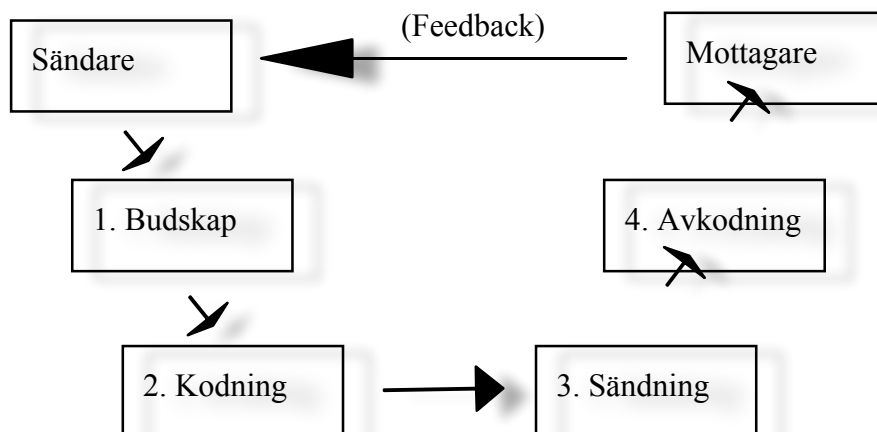


Figur 3, de centrala elementen i förväntansteorin. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid 307).

Figur 3 visar hur sambandet av önsknningar och behov leder till belöningen. Till att börja med måste belöningen vara något individen vill ha, därefter måste individen se att det finns ett samband mellan det resultatet individen kommer prestera och belöningen.

## 3.4 Kommunikation i organisationer

Kommunikation är överföring av information mellan två eller flera parter (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Informationen är innehållet i meddelandet och kan vara idéer, synpunkter eller känslor. En kommunikationsprocess beskriver hur meddelandet överförs från en sändare till en mottagare (Figur 4).



Figur 4. kommunikationsprocessen. 1. Sändaren börjar sända ett budskap. 2. Budskapet kodas med till exempel språk eller skrift. 3. Sändning av budskapet sker med en vald kanal. 4. Mottagaren avkodar budskapet och skaffar en uppfattning om dess innehåll. Mottagaren kan sedan ge feedback till sändaren (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sid 335).

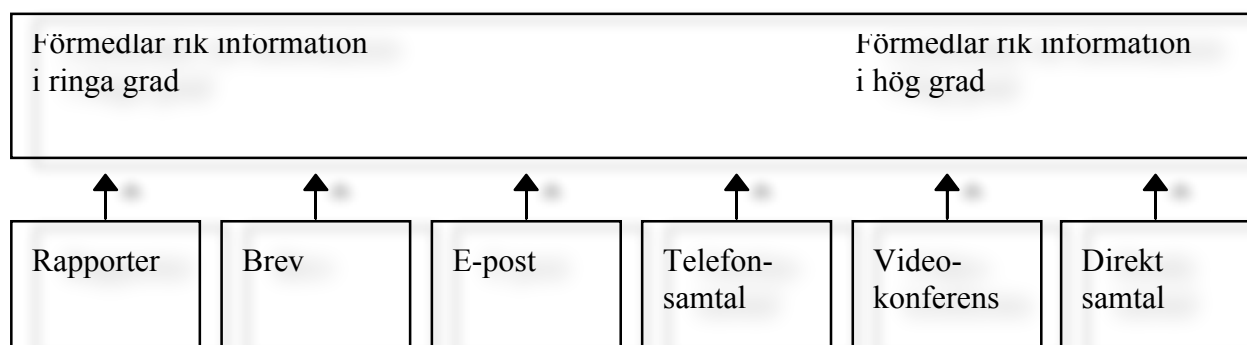
Sändaren använder sig av en kanal för att förmedla meddelandet. Beroende på hur informationen ser ut väljs olika sätt att kommunicera på och även på vilket sätt informationen ska kodas (till exempel genom tal eller skrift). När meddelandet har skickats måste mottagaren avkoda det och skaffa sig en uppfattning om vad det är avsändaren vill förmedla.

När mottagaren tolkat budskapet sker oftast någon form av feedback där mottagaren förmedlar till avsändaren hur denne tolkat informationen. Detta sätt att beskriva kommunikation är väldigt mekaniskt. I verkligheten är kommunikationsprocessen mycket komplicerad där en rad aspekter spelar in i hur informationen tolkas och tas in av mottagaren (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ett effektivt kommunikationssystem är en viktig framgångsfaktor för organisationer, i synnerhet när det gäller implementering av miljöledningssystem och det fortsatta arbetet. En studie som utförts på ett antal företag i Singapore visar att kommunikation och information är kritiska faktorer som påverkar hur lyckad implementeringsprocessen av miljöledningssystem blir. Studien visar fyra kriterier som bör uppfyllas vid informationsförmedling av miljöledningssystem. Informationen måste vara *passande, tillgänglig, riktig* och *relevant* (Wee & Quazi, 2005).

### 3.4.1 Kommunikationskanaler

Det finns en rad olika sätt att förmedla information på i dagens samhälle. Personligt möte, telefonsamtal, e-post, brev och sms är några sätt att kommunicera på. Varje kanal påverkar hur både sändaren och mottagaren uppfattar kommunikationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Olika kanaler kan förmedla olika grad av rik information (figur 5).



Figur 5. Olika kanalers egenskaper att förmedla rik information. (Jacobsen & Thorsvik 2002 s.344).

Med rik information avses kanalens förmåga att förmedla antal signaler, möjlighet till återkoppling och sändare och mottagares förmåga att integrera på ett personligt plan. Formella rapporter förmedlar rik information sämre men ger istället sändaren möjlighet att nå ut till en stor grupp. Motsatsen är direkta samtal där det blir ett personligt möte mellan sändare och mottagare men är ett ineffektivt sätt att använda om informationen ska nå en stor grupp.

### 3.4.2 Kommunikationsnät

Ett kommunikationsnät beskriver vilka som kommunicerar med varandra. Organisationer har oftast fasta kommunikationsnät där det finns ett system som beskriver vilka som ska kommunicera med varandra och på vilket sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det finns olika typer av kommunikationsnät och de kan vara både formella och informella. De vanligaste är *cirkeln*, *hjulet* och *alla kanaler*. Cirkeln och alla kanaler är exempel på decentraliserade nätverk där informationen inte har en central punkt att samlas i. Hjulet är ett centraliserat system som ansamlar informationen hos en eller flera bestämda personer. Arbetsuppgifterna

avgör vilket sätt som är mest effektivt att kommunicera på. För komplexa uppgifter fungerar decentraliserade nätverk bättre och för enkla och rutinartade uppgifter är centraliserade nätverk den mest effektiva lösningen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Likvärdigt kommunikationsnät kan enskilda anställda ges vissa bestämda roller för att effektivisera kommunikationsprocessen. Rogers & Agarwala-Rogers (1976) beskriver fyra olika roller som är vanliga. *Dörrvakter* fungerar i princip som ett informationsfilter till övriga i företaget och filtrerar bort onödig information. *Sambandsmän* fungerar som kommunikationsförmedlare och hjälper till att sprida information till rätt personer. Vissa personer kan fungera som *opinionsledare* och har oftast en dominant ställning i företaget. Dessa personer kan oftast påverka andra på företaget. Sista rollen är *kosmopolit* och fungerar som företagets kontakt utåt i samhället.

### 3.4.3 Kommunikationsproblem

Att kommunicera effektivt i stora organisationer kan medföra vissa problem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vanligen handlar det om att medarbetarna upplever att ledningen eller mellanchefer inte lyssnar till medarbetarnas åsikter eller att de inte blir informerade på ett tillfredsställande sätt. Men även kommunikationen mellan anställda kan upplevas som allt för dålig.

Eftersom information oftast kan tolkas på olika sätt och att sändaren kan i egenskap av informationsförmedlare välja vad som ska meddelas blir information lätt ett maktverktyg. Det kan gälla olika avdelningar i ett företag eller att vissa personer har egna privata intressen av att vränga information till sin egen fördel. Detta opportunistiska sätt att agera är inte ovanligt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ett annat problem är att personer inte förstår eller är likgiltiga inför att dela information med andra.

Under själva kommunikationsprocessen menar Jacobsen & Thorsvik (2002) att det finns några kritiska punkter där problem lätt uppkommer. I figur 4 beskrivs hur kommunikationsprocessen går till och första punkten där problem lätt uppkommer är när *sändaren ska koda meddelandet*. Avsändaren kan välja på vilket sätt meddelandet ska kodas och det finns en viss risk att avsändaren väljer ett sätt som mottagaren har svårighet med att förstå. Det kan till exempel vara att ett visst fackspråk används eller att den verbala informationen säger en sak medan kroppsspråket säger en annan. Andra kritiska punkten är när *meddelandet förmedlas* genom den valda kanalen. Här kan problem uppstå om den valda kanalen begränsar möjligheten för meddelandet att nå mottagaren. Det kan till exempel vara om flera personer är inblandade så att informationen ändras eller blir felaktig. Den tredje kritiska punkten uppstår när *mottagaren avkodar meddelandet*. Hur informationen tolkas påverkar i stor utsträckning om kommunikationsprocessen blev lyckad eller inte. Förutom de ovanstående aspekterna påverkar även mottagarens intresse, utbildning, erfarenhet och arbetsuppgift hur denne tolkar den information som förmedlats. Mottagarens personliga uppfattning om avsändaren kan också påverka avkodningen. Här är bland annat sändarens trovärdighet en viktig aspekt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## 4 Bakgrundsempiri

Följande kapitel kommer ta upp information som är relevant för läsaren att känna till för att lättare sätta sig in i ämnet.

### 4.1 Miljöledningssystem

Då miljöledningssystem är en central del av fallstudien men ej i fokus följer endast en kort redogörelse vad av miljöledningssystem innebär.

Ett miljöledningssystem är ett verktyg organisationer kan använda för att underlätta miljöarbetet. Systemet ska strukturera upp organisationers miljöarbete så att de kan arbeta mer systematiskt och effektivt (Ammenberg, 2004). Systemet ska även vara ekonomiskt effektivt och är meningen att vara mer eller mindre självfinansierat (Internet, ISO, 1, 2009-05-14). ISO 14001 är en standard framtagen av ISO för att systematisera organisationers miljöarbete och fungerar som ett verktyg för företaget att arbeta mot ständiga miljöförbättringar. ISO reviderar sina standarder med jämna mellanrum så att de alltid är uppdaterade att fungera med nya metoder och tekniker. ISO ställer i princip inga krav i sina standarder utan de fungerar i syfte att vägleda (Ammenberg, 2004).

EMAS<sup>1</sup> är ett annat vanligt miljöledningssystem i Europa och syftar även det till att hjälpa organisationer i deras miljöarbete. Systemet är en förordning antagen av EU, vilket innebär att det är en lag, om än frivillig (Internet, EMAS, 1, 2009). Den huvudsakliga skillnaden mellan ISO och EMAS är att den senare ställer mer detaljerade krav på förarbetet än vad ISO gör. Utvecklingen av EMAS har gått mot att likna ISO och kraven i ISO har införlivats i EMAS (Internet, EMAS, 1, 2009). En annan skillnad mellan systemen är att EMAS kräver en miljöredovisning som skall granskas av en oberoende tredje part. Syftet med redovisningen är att få företagen att redovisa sitt miljöarbete så att andra intressenter kan ta del av arbetet som görs (Ammenberg, 2004).

#### 4.1.1 Miljöledningssystemets historiska utveckling

Miljöengagemanget hos företag började på allvar ta fart i mitten av 80-talet (Ammenberg, 2004). Dock finns det ingen egentlig förklaring till varför detta skedde men en trolig anledning är att miljökraven från allmänheten ökade. Detta ledde i sin tur till att regeringar började instifta olika miljölagar och krav på företag att ta ett större miljöansvar. Det var också i mitten av 80-talet som miljöledningssystem började växa fram, troligen till följd av att amerikanska företag behövde hjälp med att identifiera och tolka olika typer av miljölagar och krav från regeringar världen runt (Ammenberg, 2004). Samtidigt började bilden av miljöarbete att förändras bland företag i Europa och de gick från att se miljöarbete som en belastning till att se det som en möjlighet som kan ge konkurrensfördelar.

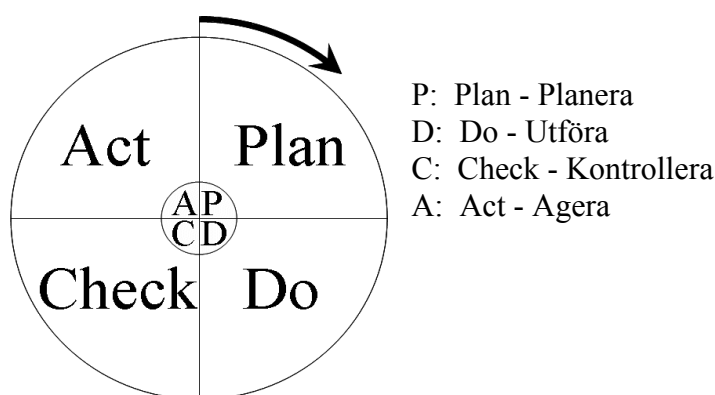
---

<sup>1</sup>

Eco management and audit scheme

### 4.1.2 Deming-cykeln

Miljöledningssystem bygger liksom många andra ledningssystem på Deming-cykeln, PDCA (Ammenberg, 2004).



Figur 6. Deming-cykeln strävar mot ständiga förbättringar då arbetet är en kontinuerlig process. (Ammenberg, 2004, s. 161).

Cykeln består av fyra delar, Plan, Do, Check och Act (figur 6). Arbetet med cykeln ska sträva mot ständiga förbättringar och styra upp företaget mot ett bestämt mål eller vision företag vill uppnå. Syftet med att införa ledningssystemet är att företaget ska arbeta effektivt och strukturerat. Företaget sätter först en övergripande vision med ledningssystemet, ett önskat framtida tillstånd som företaget vill befinna sig i. Därefter fastställs en plan om hur detta framtida tillstånd skall nås och de bestämda aktiviteterna genomförs. Efter detta sker en uppföljande kontroll för att se om det finns någonting som kan förbättras (Ammenberg, 2004).

### 4.1.3 Implementeringsprocessen

Att införa ett miljöledningssystem kan vara ett tidsödande och resurskrävande förfarande. Efter att ledningen givit sitt stöd till att införa ett miljöledningssystem genomförs vanligen en miljöutredning för att kartlägga organisationens miljöpåverkan (Ammenberg, 2004). Utredningen ger en bra första blick över vad som behöver åtgärdas. ISO har inga krav på att företaget tar fram en miljöutredning, men i praktiken måste en sådan utredning göras om företaget ska kunna nå upp till de krav ISO ställer (Ammenberg, 2004). EMAS är mer specifik och kräver en miljöutredning där en heltäckande analys av de miljöförhållanden, den miljöpåverkan och det miljöarbete som är sammankopplat med verksamheten beskrivs (Internet, EMAS, 2, 2009-05-14). Sedan börjar arbetet med att fastställa organisationens långsiktiga miljömål och att utbilda företagets personal. Även arbetsrutiner och principer måste arbetas fram. Slutligen sker en registrering hos ISO och en certifieringskontroll genomförs av ett certifieringsorgan.

Som tidigare nämnts genomförde Wee & Quazi (2005) en studie av kritiska faktorer vid arbete med miljöledningssystem i Singapore. Wee & Quazi lyckades identifiera sju avgörande faktorer som påverkar både implementeringen av miljöledningssystem och det pågående arbetet. Dessa sju faktorer är:

- Ledningens engagemang i miljöfrågor

- Medarbetarnas möjlighet till påverkan av miljöarbetet
- Utbildning
- Tillverka klimatsmart, det vill säga använda så lite resurser som möjligt vid tillverkning och reducera utsläpp
- Välja underleverantörer som arbetar för en bättre miljö
- Mätbarhet, till exempel genomföra en livscykelanalys på de tillverkade produkterna för att se var miljöpåverkan är som störst.
- Informationshantering, vara uppdaterad gällande nya direktiv och lagar samt förmedla dessa till de anställda på ett bra sätt.

## 4.2 Scantias historia

Scania bildades 1891 som producenter av järnvägshjul och axlar, då under namnet Vagnfabriksaktiebolaget i Södertelge (Vabis) (Internet, Scania, 2, 2009). Företaget växte snabbt och slogs i början av 1900-talet ihop med Malmöföretaget Maskinfabriksaktiebolaget Scania till Scania-Vabis. Scania-Vabis började tidigt med att producera bilar och tog fram sin första prototyp 1901. Företaget växte långsamt under de följande årtionden och 1967 köptes företaget upp av Saab. Under 1960-talet gick det dåligt för Scania-Vabis och företaget tvingades att hitta nya marknader i Europa för att överleva och det var detta beslut som bidrog till att företaget fick ett uppsving under 1970-talet. Scania Saab växte till ett stort svenskt exportföretag som exporterade i första hand till Europa. Under 1990-talet såldes Saab personvagnar vilket resulterade i att Scania återigen blev ett eget företag (Internet, Scania, 2, 2009).

Idag utgör Scania en av världens största tillverkningsföretag av lastbilar och bussar. Den huvudsakliga produktionen sker i Europa och Sydamerika, men forskning och utveckling är koncentrerad till Sverige (Internet, Scania, 1). I Södertälje sker Scantias tillverkning av bussar och lastbilar.

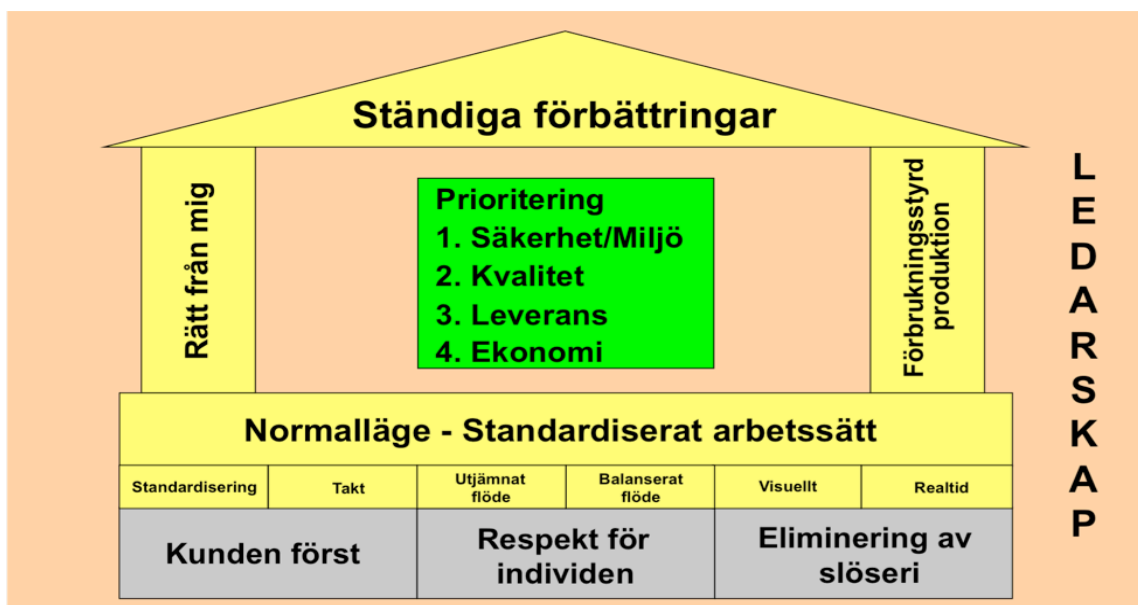
Scania har varit miljöcertifierad med ISO 14001 sedan 1998 (pers. med. Öhman, 2009)

# 5 Empiri

## 5.1 Scantias Produktionssystem

Scania har utvecklat ett eget produktionssystem för att säkra kvalitets- och miljöarbetet i produktionsenheterna som kallas SPS, Scantias Produktionssystem (pers. med. Öhman, 2009). Systemet bygger på Toyotas produktionssystem men är vidareutvecklat för att passa Scania. Även om SPS i första hand handlar om kvalitetssäkring så menar Öhman att även miljöarbetet ingår i systemet.

Systemet bygger på tre grundprinciper; *Kunden först*, *Respekt för individen* och *Eliminering av slöseri* (Figur 6). Hela systemet är uppbyggt enligt en husmodell (SPS Office, 2007).



Figur 6. SPS-huset (SPS Office, 2007).

De tre grundstenarna, *Kunden först*, *Respekt för individen* och *Eliminering av slöseri* är alla lika viktiga och ingen får släpa efter (SPS Office, 2007). Grunden utgör även de viktigaste värderingar som ledningen vill ska genomsyra hela företaget. Vidare har SPS fyra principer som ledningen vill trycka extra på. Dessa är *Normalläge*, *Rätt från mig*, *Förbrukningsstyrd produktion* och *Ständiga förbättringar*. Normalläge är det standardiserade arbetssättet och styrs av ett antal underprinciper. Arbetet sker i en bestämd takt med ett utjämnat och balanserat flöde. Visuellt och realtid innebär att medarbetarna ska se vad som är normalt och får återföring direkt av nödvändig information. Rätt från mig handlar om kvalitetssäkring och ska stimulera till en kultur där medarbetarna känner att de arbetar för kunden och att kundens behov prioriteras. Det handlar även om att säkra det önskade arbetssättet. Förbrukningsstyrd produktion innebär att Scania endast producerar om kunden uttalat ett behov. Detta arbetssätt minskar onödig produktion och därmed minskat resursslöseri och utsläpp. Den sista principen är ständiga förbättringar och syftar till att stimulera medarbetarna till att ständigt göra bättre ifrån sig, optimera produktionen och arbeta miljöeffektivt. Scania vill att medarbetarna tar egna initiativ att optimera deras arbetsplats och det är en kontinuerlig process. Inom ramen för SPS ingår även metodstyrning. Det innebär att Scania ständigt gör uppföljningar på vilka metoder de använder sig av och vilket resultat de metoderna genererar (SPS Office, 2007).



I SPS-huset står att finna vilka prioriteringar Scania har. Alla prioriteringar är lika värda, rangordningen visar endast på hur prioriteringar ställs mot varandra om någon konflikt skulle uppstå. Med miljö menas både arbetsmiljö och klimatpåverkan.

## 5.2 Implementeringsprocessen

Scania började med att implementera ISO 9001 1996. Scania skapade då en helt ny avdelning med ansvar över implementeringsprocessen (pers. med. Öhman, 2009). I början upplevde Öhman att det fanns ett visst motstånd från både mellanchefer och medarbetare. Motståndet var inte direkt utan bestod i huvudsak av samarbetsovilja. Det var ingen som vägrade arbeta med vare sig kvalitet- eller miljöledningssystemet. Det gick även lättare att implementera ISO 14001 då det fanns strukturella likheter med ISO 9001 samt att ledningsavdelningen redan existerade. Arbetet har varit en kontinuerlig process där nya direktiv ständigt kommit och arbetet med ständiga förbättringar har varit högst påtagligt.

Om problem uppstår försöker Öhman i första hand diskutera eventuella oklarheter direkt med personen, vilket oftast är tillräckligt. Inom SPS finns mycket miljöfokus vilket har bidragit till att en positiv synergieffekt gällande det pågående miljöarbetet.

## 5.3 Kommunikation inom företaget

Den interna kommunikationen ser Öhman som en punkt som kan förbättras. Informationsutbyte mellan avdelningar och mellan miljösamordnaren och mellanchefer sker bland annat på ett internt miljöforum där varje berörd chef är ansvarig för att kontrollera aktuell information. Denna typ av information består främst i olika typer av anslag, Öhman anser dock att denna typ av kommunikation inte fungerar optimalt. Ledningsgruppen har även möten en gång i veckan med berörda chefer.

Varje gruppenhet i produktionen tillhandahåller ständigt uppdaterad information från ledningen om vilka beslut som nyligen fastslagits och vilka direktiv som gäller. I produktionshallen finns även plakat och informationsskyltar som berättar hur SPS fungerar och hur medarbetaren ska agera i olika situationer som kan uppstå. Vidare finns det statistiktavlor över den aktuella produktionstakten och vad dagsmålet av producerade enheter ligger på.

Det ingår i medarbetarnas arbete att själv komma på nya lösningar och metoder till det dagliga arbetet. Dessa kommuniceras sedan vidare till den avdelningens chef för vidareutredning. I dagsläget har Scania inte något belöningssystem för förslagsverksamheten, utan belöningen består i den systembelöning varje anställd får en gång om året i form av lönebonus.

## 5.4 Förbättringsåtgärder

Överlag anser Öhman att det dagliga arbetet med miljöledningssystemet fungerar mycket bra. Scania i Södertälje är medvetna om att de kan förbättra den rådande interna kommunikationen

då de har ett internt betygssystem där olika egenskaper varje produktionsområde runt om i världen graderas och utvärderas. Således är den interna kommunikation ett område Scania i Södertälje vill förbättra.

## 5.5 Framgångsfaktorer

Öhman anser att en av de faktorer som avgör hur lyckat implementeringsarbetet med miljösystem och det fortsatta arbetet blir är i hur stor utsträckning medarbetarna är med och beslutar om de nya arbetsrutiner som introduceras. I Scanias fall är medarbetarna med och optimerar det dagliga arbetet. SPS bygger delvis på medarbetarnas initiativförmåga att hitta nya och bättre sätt att arbeta med befintliga resurser. Målet är fastställt, verktygen finns, det grundläggande momenten finns beskrivna, men det är medarbetarna som står för utnyttjandegraden och optimeringen. Ett sådant exempel är en balanseringstavla där olika arbetslag bedömer hur lång tid en viss aktivitet tar. Skulle det bli tid över fördelas det överskottet till andra enheter (SPS Office, 2007). Denna arbetsmetod ger medarbetarna mycket stor grad av frihet och fungerar enligt Öhman mycket bra. En annan faktor Öhman betonar är deras egna system SPS och dess enkla struktur. SPS eftersträvar att vara så tydligt och lättförstått som möjligt (SPS Office, 2007). Öhman menar att SPS har en tydlig struktur som medarbetarna lätt tar till sig och kan arbeta efter. Instruktionsskyltar med information om systemet finns i hela lokalen och tryckt material i form av instruktionsböcker ges ut vid behov.

## 6 Analys och diskussion

Detta kapitel syftar till att besvara frågan i kapitel ett, baserat på de teorier som presenterades i kapitel tre och den empiri som presenterades i kapitel fyra. Frågan löd:

- Vilka huvudsakliga faktorer motiverar medarbetarna på Scania att arbeta med miljöfrågor?

### 6.1 Organisationsstruktur

Scanias organisationsstruktur bygger i huvudsak på Mintzbergs (1989) modell med en styrande ledning högst i hierarkin, stor operativ kärna längst ner och mellanchefer i mitten som länkar samman de två övriga enheterna. Vid sidan finns bland annat ledningsgruppen som ansvarar för Scanias miljö- och kvalitetsledningssystem samt SPS. Det finns dock även kopplingar till Mintzbergs modell över den divisionaliserade organisationen med egna styrande enheter. Denna organisationsstruktur skapar trygghet för medarbetarna då det finns en tydlig rollfördelning och tydliga arbetsinstruktioner.

### 6.2 Motivation

Motivationen bygger i huvudsak på medarbetarnas delaktighet och frihet i det dagliga arbetet. SPS är framarbetat för att vara effektivt, men ger även medarbetarna hög grad av frihet att utforma sin arbetsplats så optimalt som möjligt. Med den höga graden av frihet kommer även en stor ansvarsroll då medarbetarna själva kan disponera över tid som blir över.

I Maslows behovstrappa (1943) ska behovet av status och prestige vara uppfyllda för att skapa motivation hos individen. Scania har till stor del lyckats uppfylla dessa två behov då SPS delvis bygger på snabb återföring av utfört arbete. Även Latham & Locke's (1979) teorier kring tydliga mål med klara tidsgränser återfinns hos Scania. Detta perspektiv kan dock finnas i tillverkningsindustrins natur då den mängd producerade produkter lätt går att kvantifiera. Medarbetarnas stora delaktighet i de rutiner och moment som fastställts anses också ha motiverande inverkan på prestationen. På Scania är medarbetarna med och utformar det dagliga arbetet och blir på så sätt delaktiga i arbetsrutinerna.

Jacobsen & Thorsvik (2002) hävdar att olika typer av belöningar skapar incitament för individen att prestera mer. Scania har dock inget individuellt belöningssystem för att motivera sina medarbetare ytterligare, utan det belöningssystem som finns är årliga lönebonusar som betalas ut till alla anställda oberoende av individuella insatser. Detta system kan enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) ha ingen eller mycket liten effekt på motivationen.

### 6.3 Intern kommunikation

Kommunikationen mellan avdelningar sker huvudsakligen med e-post eller informationsanslag på olika forum i Scanias intranät. Den senare är en mer passiv form av kommunikation och överlämnar ansvaret till mottagaren att anskaffa sig den information som är relevant. Kommunikationsnätet är komplext med många olika kanaler. Valet av kanal beror på vilken

typ av information det är och vem som informationen är avsedd för. Direkt kommunikation sker dock från ledningen till medarbetarna via informationsbrev varje enhet kan ta del av. Ledningens engagemang är enligt Wee & Quazi (2005) en viktig faktor som påverkar motivationen. I Scantias fall tyder undersökningen på att ledningen är engagerad då de bland annat har integrerat miljöarbetet i deras produktionssystem.

Det går även att se miljösamordnarens roll som en sambandsman enligt Rogers & Agarwala-Rogers (1976) som ser till att rätt person tar del av rätt information. Ledningen tar vissa beslut gällande miljöarbetet och en av miljösamordnarens uppgifter är att vidarebefordra ny information till rätt person.

Kanalerna Scania främst använder sig av är e-post samt rapporter. Dessa två kanalers egenskaper att förmedla rik information enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) är ringa. Det innebär möjligheten till dialog mellan avsändare och mottagare försämras och ledningen riskerar därmed att gå miste om feedback från medarbetarna. Detta kan även medföra att medarbetarna blir mindre motiverade då de har svårare att få gehör för sina åsikter.

## 7 Slutsats

Målet med denna studie är att ur ett ledningsperspektiv identifiera faktorer som motiverar medarbetarna på ett tillverkande företag kring arbete med miljöfrågor.

Scania har lyckats bra med att motivera sina anställda i arbetet med miljöfrågor då det är integrerat i deras produktionssystem. Lösningen till Scantias problem ligger således i att de har ett väl fungerande och etablerat system för hur den dagliga produktionen ska utföras. Enligt teorin skapas motivation bland annat av individers delaktighet i beslut som fattas. Detta stämmer bra in på Scania då medarbetarna är med i optimeringen av SPS.

Det som är förvånande är att Scania inte har något individuellt bonussystem för individers optimeringar på arbetsplatsen. Risken finns att det kan motverka syftet med produktionssystemet, det vill säga minska individers motivation att själv hitta nya kreativa lösningar på befintliga problem eller arbetsmoment. Dock finns systembelöningen i form av en årlig lönebonus. Detta tror jag har liten eller ingen effekt att motivera medarbetarna till extrainsatser utan ses mest som ett förväntat inslag i lönesystemet.

Ett antal framgångsfaktorer från analysen har kunnat identifieras:

- Scantias produktionssystem är integrerat med miljöarbetet vilket leder till effektivare miljöarbete eftersom det underlättar för medarbetarna då de är väl insatta i systemet.
- Scantias produktionssystem gör medarbetarna delaktiga i utformningen av deras arbete och medarbetarna uppmuntras till att optimera arbetsmomenten.
- Medarbetarna har tillgetts stor grad av frihet då de bland annat själva kan kontrollera den överskottstid som uppstår. Friheten i sig kan fungera som incitament att göra bra ifrån sig.
- Scania ger kontinuerlig feedback på medarbetarnas arbetsinsats och medarbetarna kan lätt få information om den aktuella produktionstakten.
- Det finns direkta anslag från ledningen vid varje arbetsstation där medarbetarna får information om aktuella händelser och beslut.

De faktorer som identifierats är inte direkt överraskande. De stämmer väl överens med de teorier som finns och även med undersökningar som bedrivits inom ämnet. Det tycks även som om motivation till stor del handlar om möjligheten till att påverka sitt arbete. Detta verkar ge en större frihetskänsla, att inte känna sig som en kugge i ett maskineri. Varför frihet skapar motivation är ett annat område som skulle vara intressant att undersöka.

För att ge denna studie ett bredare perspektiv hade det varit intressant att genomföra intervjuer på en eller flera medarbetare på Scania. Framför allt hade en uppföljningsintervju med miljösamordnaren varit lämpligt då jag upplevde det svårt att täcka in det viktigaste under den enstaka intervju som genomfördes. En uppföljningsintervju hade kunnat bidra med svar på frågor som dykt upp under arbetets gång. Det hade även varit intressant att undersöka flera industriföretag för att undersöka eventuella likheter eller skillnader dem emellan.

# Referenser

## Litteratur

- Ammenberg, J. 2004, *Miljömanagement*, Studentlitteratur (ISBN 978-91-44-02813-2)
- Boiral, O. 2003, ISO 9000: Outside the Iron Cage, *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, November-December, pp. 720-737 (ISSN 1526-5455)
- Crozier, M. 1964, *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, III. University of Chicago Press (ISBN 0-226-12165-8)
- Geertz, C. 1973, *The interpretation of cultures: Selected essays*, New York: Basic Books, (ISBN 0-465-03425)
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-02276-X)
- Kvale, S. 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 978-91-44-00185-2)
- Lawler, E.E & Ledford, G.E, 1989, *Organizational Behavior*, New York: Free Press
- Mintzberg, H, 1989, *Mintzberg on Management*, New York: Free Press (ISBN 0-02-921371-1)
- Rezaee, Z. & Elam, R. 2000, *Emerging ISO 14000 environmental standards: a step-by-step implementation guide*, MCB University Press (ISSN 0268-6902)
- Rogers, E.M & Agarwala-Rogers. R. 1976, *Communication in Organizations*, New York: Free Press
- SPS Office, 2007, *Scantias Produktionssystem*, Scania CV AB, Sweden (artikelnr. 1596867)
- Wee, Y.S. & Quazi, H.A. 2005, Development and validation of critical factors of environmental management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 1, pp 96-114

## Internet

EMAS, eco management and audit scheme, <http://www.emas.se>

1. *Kort om EMAS*, 2009-05-14  
<http://www.emas.se/shortemas.asp>
2. *Vad är EMAS*, 2009-05-14  
<http://www.emas.se/vae.asp?sida=3>

ISO, International Organization for Standardization, <http://www.iso.com>

1. *Discover ISO: Examples of the benefits standards provide*, 2009-05-14  
[http://www.iso.org/iso/about/discover-iso\\_examples-of-the-benefits-standards-provide.htm](http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_examples-of-the-benefits-standards-provide.htm)

NT, Ny Teknik, <http://www.nt.se>

1. 2009-05-21,  
[http://www.nyteknik.se/nyheter/it\\_telekom/allmant/article16387.ece](http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/allmant/article16387.ece)

Nyheterna Lokaltidningen, <http://www.nyheterna.net>

1. *Scania får årets Miljö-Oskar*, 2009-05-28  
[http://www.nyheterna.net/nyheter/oskarshamn/scania\\_faar\\_aarets\\_miljoe\\_oskar](http://www.nyheterna.net/nyheter/oskarshamn/scania_faar_aarets_miljoe_oskar)

Scania, <http://www.scania.se>

1. *Om Scania*, 2009-05-14,  
[http://www.scania.se/About\\_Scania/](http://www.scania.se/About_Scania/)
2. *The history of Scania*, 2009-05-19  
[http://www.scania.com/about/scaniahistory/05\\_in\\_the\\_rear\\_view\\_window/15\\_1900.asp](http://www.scania.com/about/scaniahistory/05_in_the_rear_view_window/15_1900.asp)

SIS, Swedish Standard Institute, <http://www.sis.se>

1. *SIS, ISO och CEN*, 2009-05-14  
<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21&menuItemID=6736>

## Personliga meddelanden

Peter Öhman, *ledningssystemansvarig, Scania Södertälje*  
Personligt möte, 2009-04-22

# Bilaga 1: Intervjuguide

## **Miljö**

Vilken roll har du i företaget?

Hur kom det sig att Scania införde miljöledningssystem (MLS)?

Hur fungerar ert MLS?

Vad har ni för MLS och hur länge har ni haft dessa?

Vilka miljömål har ni?

Hur sätter ni upp era miljömål?

Hur förmedlas dessa mål inom företaget?

Har ni rörliga eller fasta mål? Hur ofta reviderar ni era mål?

Vilka faktorer påverkar era miljömål? (interna och externa, marknaden, staten, medarbetare, andra företag mm.)

Hur arbetar ni med kontinuerliga förbättringar?

Känner ni att ni fortfarande kan göra förbättringar?

Vilka konkreta miljöframsteg har ni nåt?

## **Struktur**

Hur påverkar MLS företaget i stort?

Hur ser er företagsstruktur ut?

Vad kan du berätta om er beslutshierarki?

Hur påverkas er företagskultur?

Vilka strukturella förändringar var ni tvungna att genomföra vid införandet?

## **Vilken roll har medarbetarna?**

Hur arbetar ni med att motivera medarbetarna?

Hur gör ni för att informera medarbetarna om ert miljöarbete och era miljömål? (utbildning, infoträffar, interna kanaler etc).

Hur uppfattar du stödet är hos era medarbetare för MLS?

Hur uppfattar du stödet är hos era mellanchefer för MLS?

## **Hur fungerar den interna kommunikationen?**

Hur ser detta ut? (vilka medier och vad kommuniceras)

Hur bra fungerar den interna kommunikationen?

Interna nätverk?

## **Hur påverkar MLS ert resultat?**

Intäkter?

Kostnader?

## **Har ni haft några problem med MLS?**

Vilka åtgärder vidtar ni vid problem?

Hur har medarbetarna reagerat på införandet av MLS?

Har ni upplevt något motstånd för MLS inom företaget?





Pris: 100:- (exkl moms)

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet

Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala SE-  
Tel 018-67 2165

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2009.

Swedish University of Agricultural  
Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 673502