



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Att lyckas med miljöledningssystem

– En fallstudie om implementeringsprocessen av ISO 14001 i småföretag

To succeed in environmental management

-A case study of the implementation ISO 14001 in small businesses

Iryna Cöster

Pia Özyurt

Att lyckas med miljöledningssystem
– En fallstudie om implementeringsprocessen av ISO14001 i småföretag
To succeed in environmental management
-A case study of the implementation ISO 14001 in small businesses

Iryna Cöster, Pia Özyurt

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

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

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 925

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: miljöledningssystem, ISO 14001, implementeringsprocess, hållbarhet, miljö



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Richard Ferguson, PhD i företagsekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet, för den handledning vi fått under arbetets gång. Vi vill även tacka Tommy Klingberg, huvudansvarig för ISO på E60 Elkonsult AB, VD och ägare på Mekaniskt verkstad AB samt VD och ägare på Affärstryckeriet AB, för deras tid som de avsatt för våra intervjuer och det trevliga bemötandet. Slutligen vill rikta ett varmt tack till de anställda som har ställt upp på våra intervjuer.

Uppsala, juni 2015

Iryna Cöster & Pia Özyurt

Summary

Increasing environmental concerns in the marketplace are putting greater pressure on small businesses to address environmental issues. To compete with large organizations, small firms are finding they, too, need to implement internationally accepted environmental management system, such as ISO 14001 and EMAS. The purpose of these systems is to facilitate firms' environmental work and support communication with various stakeholders. At the same time, small companies generally perceive the implementation of a certification scheme like ISO 14001 as an expensive, resource-intensive and bureaucratic process. ISO 14001 is a formal management system that requires careful planning, thorough documentation of work, and continuous follow-up that can present challenges for small businesses with simple structures and informal routines.

The purpose of this study is to investigate how small businesses face organizational challenges to succeed in the implementation and monitoring of ISO 14001, including challenges of structure, changing values, and motivating management and other employees.

The study is based on a qualitative approach, using case study methodology to investigate the experiences of three small firms, Mekanisk verkstad AB, Affärstryckeriet AB and E60 Elkonsult AB. All three companies have implemented the ISO 14001 environmental management system to different extents and for different reasons. Analysis of the empirical cases is supported by theories of motivation and organizational structure.

Results show that all of the three studied companies had limited basic knowledge of ISO 14001 prior to implementation, indicating that the firms were largely motivated to implement the management system for external reasons. Although one case had engaged in environmental issues in the past, and management another case actively discussed and made a joint decision on the certification, all of the cases reported anxiety and uncertainty in the implementation process associated with weakly developed environmental understanding and values. The empirical analysis also shows that managers' involvement has a positive impact on employees' attitudes toward change and motivation, which is significant in the successful implementation and monitoring of ISO 14001.

Sammanfattning

Ökat miljömedvetande i samhället sätter större press på småföretag angående miljöfrågor. För att kunna konkurrera med stora organisationer på marknaden väljer allt flera småföretag att implementera internationella miljöledningssystem som ISO 14001 och EMAS. Syftet med ISO 14001 är att underlätta företagets miljöarbete och förbättra möjligheter till kommunikation med olika intressenter. Implementering av ISO 14001 uppfattas av småföretag som en dyr, resurskrävande och byråkratisk process. ISO 14001 är ett formellt ledningssystem som kräver dokumenterat arbete, noggrann planering och kontinuerlig uppföljning. Detta kan skapa svårigheter för småföretag med enkel struktur. För att lyckas med implementeringen krävs det en strukturerad förändringsstrategi för att minska risken av motstånd hos omotiverade medarbetare.

Syftet med denna uppsats är att undersöka om småföretag kan lyckas med implementering och uppföljning av ISO 14001. Vidare undersöks hur implementeringen av ISO 14001 kan ändra värderingar kring miljöaspekter och skapa motivation hos ledning och anställda.

Studien baseras på en kvalitativ metod och utförs i fallstudieformat där Mekanisk verkstad AB, Affärstryckeriet AB och E60 Elkonsult AB används som fallföretag. Alla tre företag arbetar utifrån miljöledningssystemet ISO 14001 i olika utsträckningar och implementerade ISO 14001 av olika orsaker. Den insamlade empirin analyserades med hjälp av teorier som inkluderar motivation och organisationsstruktur.

Resultatet visar att inget av de tre undersökta företagen hade någon grundläggande kunskap om ISO 14001. Trots att Affärstryckeriet AB var engagerat i miljöfrågor sedan tidigare och ledningen inom E60 Elkonsult AB diskuterade och tog gemensamt beslut om certifiering, uppstod det ändå oro vid implementeringsprocessen. Analysen av det empiriska materialet visar att ledningens engagemang har positiv inverkan på medarbetarnas inställning till förändring och ökar deras motivation. Det är värdefullt vid implementering och uppföljning av ISO 14001.

Förkortningar och begrepp

Digitalt

I uppsatsen används begreppet digitalt som en tryckmetod. Tryckmetoden använd vid aktuella exemplar för att inte producera för mycket. Med andra ord trycker man bara så många upplagor som behövs vid ett tillfälle.

EMAS

EMAS är en förkortning för eco-management audit scheme. EU-förordning om frivillig miljöstyrning och miljörevision. EMAS är ett myndighetsinitiativ och gäller bara inom EU.

Enkel struktur

I uppsatsen används begreppet enkel struktur som en beskrivning av en sorts organisationsstruktur. I en enkel struktur är hierarkin minimal och ledningen har direktkontakt med medarbetarna.

ISO 14001

ISO är en förkortning för international organization for standardization. ISO 14001 är ett globalt miljöledningssystem och ett näringslivsinitiativ.

Legotjänst

Ett dagligt arbete med inriktning på produktion och arbetet genomförs som en del av ett projekt.

MLS

MLS är en förkortning för miljöledningssystem. Det är ett system för att leda och strukturera organisationens miljöarbete.

Offset

Offset är en tryckmetod där färgen förflyttas från en tryckplåt till papper genom en gummivals. Tryckmetoden ger hög kvalitet och är ett relativt billigt tryckalternativt.

SIS

SIS är en förkortning för Swedish standards institute.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	3
2 TEORI	5
2.1 MOTIV TILL IMPLEMENTERING AV MLS	5
2.2 STYRNING I SMÅFÖRETAG	5
2.3 FÖRÄNDRING I ORGANISATIONEN VID IMPLEMENTERING AV MLS	6
2.3.1 Förändringsmodell	7
2.4 MOTIVATION OCH ENGAGEMANG.....	9
2.4.1 Maslows behovshierarki	9
2.2.2 Fredrik Herzberg Tvåfaktorsteori	10
2.2.3 David McClellands motivationsteori	11
3 METOD	13
3.1 KVALITATIV METOD.....	13
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	13
3.3 FALLSTUDIE	14
3.3.1 Val av bransch och organisation	14
3.3.2 Val av intervjupersoner	14
3.4 DATAINSAMLING	15
3.5 ANALYS AV DATA	16
3.6 METODDISKUSSION	16
3.6.1 Trovärdighet	16
3.6.2 Äkthet	17
3.6.3 Generaliserbarhet	17
3.7 ETISK DISKUSSION.....	17
4 EMPIRI	19
4.1 FALLSTUDIE 1, MEKANISK VERKSTAD AB	19
4.1.1 Företagsbeskrivning	19
4.1.2 Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001	19
4.1.3 Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001	19
4.1.4 Motivation och engagemang	20
4.2 FALLSTUDIE 2, AFFÄRSTRYCKERIET AB.....	21
4.2.1. Företagsbeskrivning	21
4.2.2. Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001	21
4.2.3. Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001	21
4.2.4. Motivation och engagemang	22
4.3 FALLSTUDIE 3, E60 ELKONSULT AB.....	22
4.3.1. Företagsbeskrivning	22
4.3.2. Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001	23
4.3.3. Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001	23
4.3.4. Motivation och engagemang	24
5 ANALYS OCH DISKUSSION	25
5.1 FÖRETAGSSTRUKTUR OCH MOTIV TILL IMPLEMENTERING AV ISO 14001	25
5.2 FÖRÄNDRING I ORGANISATIONEN VID IMPLEMENTERING AV ISO 14001	26
5.3 MOTIVATION OCH ENGAGEMANG.....	29
6 SLUTSATSER	33
6.1 VARFÖR VÄJER SMÅFÖRETAG ATT IMPLEMENTERA ISO 14001?	33
6.2 HUR SER FÖRÄNDRINGSPROCESSEN UT I FÖRETAGET MED ENKEL STRUKTUR VID IMPLEMENTERINGEN AV ISO 14001?.....	34

6.3 VILKEN ROLL HAR LEDNINGEN VID IMPLEMENTERING AV ISO 14001?	34
6.4 HUR LYCKAS LEDNINGEN ATT SKAPA ENGAGEMANG HOS SINA ANSTÄLLDA VID IMPLEMENTERING OCH UPPFÖLJNING AV ISO 14001?	34
6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	35
REFERENSER.....	36
SKRIFTLIGA REFERENSER.....	36
INTERNETREFERENSER.....	39
PERSONLIGA MEDELANDEN	40
BILAGOR.....	41
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE – VD/ÄGARE/ANSVARIG	41
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE - ANSTÄLLDA	42

Figur- och tabellförteckning

Figur

<i>Figur 1. Egen bearbetning av expertmodellen (Bruzelius och Skärvad, 2011).....</i>	<i>8</i>
<i>Figur 2. Egen bearbetning av förankringsmodellen (Bruzelius & Skärvad, 2011).....</i>	<i>8</i>
<i>Figur 3. Egen bearbetning av processmodellen (Bruzelius & Skärvad, 2011).....</i>	<i>8</i>
<i>Figur 4. . Egen bearbetning av Maslows behovshierarki (Maslow 1954).....</i>	<i>10</i>
<i>Figur 5. Egen bearbetning av incitamentssystemet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).....</i>	<i>11</i>

Tabell

<i>Tabell 1. Egen bearbetning av Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg, 1987).....</i>	<i>10</i>
<i>Tabell 2. Sammanställning av intervjudeltagare.</i>	<i>15</i>
<i>Tabell 3. Sammanfattning av empirin om förändring i organisationen vid implementering av MLS.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabell 4. Sammanfattning av empirin om motivation och engagemang.</i>	<i>32</i>

1 Introduktion

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till uppsatsens problemområde och därefter introduceras studiens problem. Vidare beskrivs uppsatsens syfte och forskningsfrågor samt teoretiska och empiriska avgränsningar. Kapitlet avslutas med en förklaring av uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har fokus på miljö och hållbar utveckling fått en allt större roll i vårt samhälle (Ammenberg, 2012). Miljömedvetenhet har från 80-talet ökat markant i samhället och på den tiden låg fokus i stort sätt på större industriföretag samt deras miljöpåverkan (Ammenberg, 2004; www, Naturvårdsverket, 2003). Idag kräver flera stora organisationer att deras underleverantörer arbetar aktivt med miljöfrågor. Det har resulterat i högre tryck på små och medelstora företag (Ammenberg & Hjelm, 2003). Forskare är överens om att små och medelstora företag har betydande miljöpåverkan samt att det kan bli svårt att fasthålla deras bidrag till miljöskadan (Gadenne *et al.*, 2008; Seidel *et al.*, 2009). Enligt Hillary (2004) står småföretag för ungefär 90 procent av produktion och 70 procent av de industriella utsläppen som kommer från små och medelstora företag (Hillary, 2004; Brorson & Almgren, 2005).

Miljöarbetet inom en organisation kräver en strategisk och systematisk samverkan mellan olika aktörer. Miljöledningssystem (MLS) är ett sätt att strukturera och förbättra organisationens miljöprestanda och kvalitet (Ammenberg, 2012). Arbetet med MLS effektiviserar verksamheter genom strukturerat och målriktat miljöarbete. MLS bidrar även till bättre målstyrning som i sin tur leder till större marknadsandelar och ökad lönsamhet (Brorson & Almgren, 2005). Att införa MLS i små och medelstora företag blir mer aktuellt i dagens samhälle och fler småföretag upplever fördelar med införandet av MLS (Hillary, 2004). Det är viktigt för småföretag att kunna konkurrera med större företag på marknaden och därför väljer företag att implementera globala MLS som ISO 14001 och Eco-management audit scheme (EMAS) (Zutshi & Sohal, 2004; Gadenne *et al.*, 2008). EMAS är utvecklad av EU och ISO 14001 är framtagen av International standardization organization (ISO) och är två av de mest välkända MLS. Deras syfte är att organisationer oberoende av storlek ska kunna identifiera sin mest betydande miljöpåverkan, sätta mål för miljöarbete och utforma sitt arbete för att målet ska nås (Ammenberg, 2012).

ISO 14001 är internationellt det mest använda MLS som är utformat för att kunna tillämpas av organisationer i hela världen oavsett storlek, typ och kulturella förhållanden (Brorson & Almgren, 2005). År 2013 var 301 647 organisationer från 171 länder certifierade enligt ISO 14001 (www, ISO, 2015). För att få ISO 14001 certifikat krävs det rutin i dokumentationsarbete samt interna revisioner. Detta hjälper till att se organisationen från ett helhetsperspektiv, vilket underlättar att hitta nya möjligheter till förbättringsarbetet (www, Naturvårdsverket, 2003). Syftet med ISO 14001 är att göra det lättare för företags arbete med miljöfrågor och att förbättra kommunikationen med olika intressenter (Brorson & Almgren, 2005).

Små och medelstora företag kan uppleva kostnader vid implementering av ISO 14001 som en nackdel. Dessa kostnader uppstår oftast på grund av begränsade ekonomiska och humana

resurser (Hillary, 2004; Seidel *et al.*, 2009). I andra fall leder införandet av MLS till effektivisering av verksamheten. Det gör att flera små och medelstora företag upplever kostnadsbesparingar efter implementering av MLS i form av energireducering samt minskad materialanvändning (Hillary, 2004; Gadenne *et al.*, 2008). Införandet av MLS kan även resultera i förbättrad image samt skapa bättre relation med kunder och andra intressenter (Hillary, 2004; Massoud *et al.*, 2009). Trots att det finns många fördelar med ISO 14001, uppfattas det ofta av små och medelstora företag som en byråkratisk, krånglig och resurskrävande process (Hillary, 2004). För att kunna arbeta med ISO 14001 på lång sikt krävs det att företag genomför konkreta förbättringar i sitt miljöarbete och kontinuerligt ökar miljökunskapen i företaget (Brorson & Almgren, 2005).

1.2 Problem

Enligt Statistiska Centralbyrån (2015) fanns år 2014 cirka 1,1 miljon företag i Sverige. 99,8 procent av dem är små och medelstora företag och 99,5 procent av dessa är småföretag. För att betraktas som småföretag ska antalet anställda vara mindre än 50 personer och omsättning inte överstiga 10 miljoner euro. Medan medelstora företag kan ha upp till 250 anställda och upp till 50 miljoner euro i omsättning (www, European Commission, 2014). De flesta studier analyserar införandet av MLS i både små och medelstora företag. I majoriteten av studierna betraktas små och medelstora företag att ha samma förutsättningar vid implementering av ISO 14001 (Hillary, 2004). Trots att skillnaden mellan antal anställda och tillgängliga resurser kan vara stor. Hillary (2004) anser att det inte rätt att dra samma slutsatser kring små och medelstora verksamheter. Enligt Hillary (2004) finns det alldeles för stora variationer mellan dessa två grupper, vilket skapar olika förutsättningar.

Även om småföretag är medvetna om sin miljöpåverkan kan det bli svårt för dem att identifiera och kontrollera alla typer av miljöpåverkan (Biondi *et al.*, 2000). Detta kan förklaras med att småföretag saknar kunskap om miljöfrågor (Biondi *et al.*, 2000; Hillary, 2004). Eftersom att småföretag oftast har en enkel struktur, kan det uppstå svårigheter vid implementering av ett formellt ledningssystem. Det krävs planering, rutin i arbetet och kontinuerlig uppföljning av processen (Ammenberg, 2012). Samtidigt kan en lägre grad av formalisering anses som en fördel på grund av förenklad intern kommunikation och snabbare beslutfattandet (Nooteboom, 1994). Vid implementering av ett formellt ledningssystem i småföretag så som ISO 14001, krävs det strukturerad förändring, vilket kan träffas av motstånd hos personalen (Jacobsen, 2005; Reverdy, 2006). Därför poängterar forskare vikten av god kommunikation och motivering från både ledningen och personal vid strategiskförändring inom organisationen (Rapert *et al.*, 2002).

Det är viktigt för små organisationer att kunna konkurrera på marknaden med större företag och en lyckad implementering av ISO 14001 kan vara en fördel (Hillary, 2004; Gadenne *et al.*, 2008). Problematiken ligger i hur småföretag oavsett svårigheter kan lyckas med implementering och uppföljning av ISO 14001. Med andra ord hur småföretag lyckas med att inkludera ISO 14001 i sin struktur, ändra värderingar kring miljöaspekter samt skapa motivation hos ledningen och anställda.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att undersöka hur småföretag kan lyckas med implementering och uppföljning av ISO 14001. Studien kommer att fokusera på hur företagsstrukturen påverkar implementeringsprocessen och vilken roll ledningen har på medarbetarnas engagemang.

Forskningsfrågor:

- Varför väjer småföretag att implementera ISO 14001?
- Hur ser förändringsprocessen ut i företag med enkel struktur vid implementeringen av ISO 14001?
- Vilken roll har ledningen vid implementering av ISO 14001?
- Hur lyckas ledningen med att skapa engagemang hos sina anställda vid implementering och uppföljning av ISO 14001?

1.4 Avgränsningar

Studien kommer att fokusera på tre småföretag som har mindre än 50 anställda i Stockholms län. Studien kommer inte ta upp resursproblematiken på grund av att det finns tillräckligt med forskning kring det problemet och istället avgränsas studien till att analysera förändringsarbetet i de tre organisationer som genomgått implementering av ISO 14001. Vidare kommer studien analysera förändringsprocessen från ledningens beslut, förändringens genomförandet och fullföljande av ISO 14001. Uppsatsen fokuserar på ledningens roll, anställdas engagemang vid implementering samt uppföljning av ISO 14001.

Studien är avgränsad från organisationsteoretiskt perspektiv till teorier så som organisationsstruktur, förändringsprocess och motivation. Denna avgränsning beror på att småföretags inre och yttre faktorer samt förutsättningar vid implementering av ett formellt ledningssystem bättre ska kunna studeras och förklaras.

1.5 Uppsatsens struktur

Det första kapitlet består av en introduktion som beskriver uppsatsens problemområde, syftet och studiens forskningsfrågor presenteras samt uppsatsens avgränsningar. I kapitel 2 beskrivs den teorin som använts i uppsatsen. Metoddelen presenteras i kapitel 3. Där motiveras valen som gjorts i studien samt vilka vetenskapliga aspekter som använts. Därefter följer kapitel 4, där uppsatsens empiri utifrån intervjuerna introduceras. Kapitel 5 innehåller analys och diskussion där teorin kopplas ihop med empirin. Slutligen presenteras slutsatserna i kapitel 6.

2 Teori

Detta kapitel börjar med att presentera motiv till implementering av MLS samt certifiering av ISO 14001. Vidare beskrivs tidigare forskning om organisationsstruktur och styrning i småföretag. Därefter introduceras förändring i organisationen vid implementering av MLS samt dess förändringsmodeller. Kapitlet avslutas med motivationsteorier.

2.1 Motiv till implementering av MLS

Massoud *et al.* (2009) analyserar sina studier utifrån interna och externa motiv som beskriver införandet av MLS och vilka barriärer organisationer stöter på. De externa motiven består av företagets image, kundtryck samt regeringskrav. De interna motiven leder till ökad miljömedvetenhet, miljöprestation, kostnadsbesparing samt systematiskt miljöarbete. Medan de externa motiven fångar kundkretser minimeras riskerna för motstånd av medarbetare med hjälp av de interna motiven.

Certifiering av ISO 14001 kan vara ett krav från intressenter som leder till att organisationen väljer att certifiera sig för att skapa legitimitet hos sina externa intressenter (Aravind & Christmann, 2011). Detta kan leda till att certifiering inte skapar bättre miljöprestanda (*ibid.*). Det beror på att företaget endast ser certifikatet som ett krav från yttre intressenter och upplever att det räcker med att uppvisa certifikatet för intressenternas skull. Vidare leder det till att miljöarbetet inte blir förbättrat och risken blir att implementering av ISO 14001 blir en pappersprodukt, där motivationen påverkas av angreppssättet (*ibid.*).

2.2 Styrning i småföretag

Abrahamson & Andersen (2005) beskriver organisationsstruktur. Det handlar om arbetsuppgiftsfördelning och hur förhållandet ser ut mellan alla som är involverade i organisationen. Förhållandet kan beskrivas genom specialisering, formalisering och centralisering eller decentralisering. Specialisering beskriver organisationens komplexitet och formalisering handlar om regler, rutiner samt standarder inom organisationen. Centralisering och decentralisering förklarar auktoritetsfördelningen i organisationen.

I jämförelse med stora företag kännetecknas småföretag av sin förmåga att vara mer flexibla och anpassningsbara till nya förhållanden. Detta gör att småföretag har en central roll i näringslivet, vilket leder till ökad tillväxt, konkurrenskraft, innovation och sysselsättning (Wong & Aspinwall, 2004). Små organisationer har en enkel, oftast platt och mindre komplex struktur. Strukturen gör att det blir färre avdelningar och hierarkinivåer samt att det bli lättare att uppnå funktionell integration både horisontellt och vertikalt (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005).

I en liten organisation har anställda ofta flera funktioner och det leder ofta till brister på humana resurser som begränsar deras möjligheter att anställa specialister (Bruzelius & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Kommunikationen inom småföretag är ofta snabbare och effektivare eftersom kommunikationslinjerna är korta och direkta mellan VD och medarbetare. Detta möjliggör för chefer att kunna sprida sina planer på ett effektivare

sätt. Formalisering i småföretag har en lägre grad på grund av att det finns en direktkontakt mellan ledningen och de anställda.

När organisationen växer behövs det formalisering med striktare rutiner och kontroll över medarbetare. Ledningen kan spara tid och reducera kostnader genom att inte behöva fatta nya beslut angående kontroll. Organisationen följer de rutiner och regler som finns i organisationen och dess kultur. Formalisering kan innebära att organisationen blir mer stel, vilket försvårar flexibilitet till effektiv förändring. Vidare kan formalisering leda till minskad initiativförmåga hos anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Små organisationer karaktäriseras med en högre grad av centralisering och det beror på att det är lättare för ledningen att överblicka organisationen och verksamheten blir mer förutsägbar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Nackdelen med centralisering är att medarbetare inte är med när beslut fattas och det försvårar deras initiativtagande. Följden av detta är att motivationen blir lägre bland medarbetarna.

Bart Nooteboom (1994) sammanfattar i sin artikel styrkor och svagheter för småföretag. Nooteboom (1994) kartlägger även karaktärsdrag för småföretag som består av personlighet, småskalighet och självständighet. Enligt Nooteboom (1994) ligger styrkan hos små organisationer i en motiverad och engagerad ledning. Där äganderollen och ledarskapsrollen integreras med varandra. Detta underlättar intern kommunikation och leder till snabbare beslutsfattande. Dock kan integrationen av ägaren och ledningen i organisationen försvåra utvecklingen. Ägarens personliga egenskaper har stor påverkan på organisationen, vilket kan vara positivt. Likväl kan ägarens karaktärsdrag bidra till ett hinder för företagets kunskap och teknologiska utveckling (*ibid.*).

MLS är ett formellt ledningssystem som omfattar organisationsstruktur, planering, processer och resurser. Därtill underlättar MLS miljöarbete och underhåller miljöpolicy i en organisation (Ammenberg, 2012.). Vid implementering av MLS i småföretag med enkel struktur står ledningen inför ett beslut om hur MLS ska integreras i företaget. Det är viktigt att ledningen skapar ett effektivt och realistiskt system inom verksamheten. Detta beror på att småföretag ofta har begränsade tillgångar till ekonomiska och mänskliga resurser (Rapert *et al.*, 2002).

Ledningen behöver sammanfoga ett nytt styrsystem med en förändringsstrategi för att implementeringsprocessen ska lyckas (Lindvall, 2011). Seiffer (2008) identifierar flera hinder vid implementering av MLS. Ett hinder som Seiffer (2008) beskriver är svårigheten att införa ett formellt ledningssystem i en informell organisation. Det kan förklaras med att MLS kan ses som en del av ett större, vilket resulterar i helhetsorganisatoriska ledningssystem i organisationen. Det behövs strategiska beslut genom planering, målsättning och uppföljning som oftast saknas hos småföretag. Forskare poängterar vikten av god kommunikation och motivering av personal vid strategisk förändring inom organisationen (Rapert, Velliquette & Garretson, 2002).

2.3 Förändring i organisationen vid implementering av MLS

Enligt Raps (2004) är det bara mellan tio och trettio procent av all strategi som implementeras framgångsrikt i organisationen. Detta kan bero på flera interna faktorer som kan förhindrar implementeringsfasen. En av dem är organisationens flexibilitet och möjlighet till förändring (Raps, 2004). Förändringen innebär inte alltid förbättring, men förändringsprestanda visar

positiva effekter om organisationen har reformerats utifrån medvetenhet om att förändringar måste ske (Denison *et al.*, 2012). Seiffert (2008) beskriver ovilja till förändring som ett hinder vid implementering av MLS. Enligt tidigare forskare krävs det stora organisatoriska förändringar som till exempel förankring av nya mål och strategisk planering. Vilket innebär att gamla rutiner och kultur överges (Jacobsen, 2005; Reverdy, 2006; Lopez - Fernandez & Serrano - Bedia, 2007).

ISO 14001 med sin formella struktur kan skapa obalans och styrningsproblem hos småföretag, vilket kan leda till problem vid en förändringsprocess (Biondi *et al.*, 2000). Småföretag saknar ofta integrerad miljökultur i sin verksamhet och det kan relateras till brist på miljökunskap samt problematik att utforma miljöpolicy och miljömål (Seidel *et al.*, 2009; Biondi *et al.*, 2000). För att integrera förändringprocessen i verksamheten är det inte bara tekniska innovationer som är viktiga. Det är även värderingsförändringar som måste ske och det gör att kunskap blir en nyckelfaktor till förändringsarbetet (Linnanen *et al.*, 1996).

2.3.1 Förändringsmodell

John Kotters (1996) modell kan sammanfattas i tre faser: förberedelsefasen, genomförandefasen och fullföljandefasen.

Förberedelsefasen

Under förberedelsefasen skapas en insikt om förändringsbehov i organisationen. Insikten kan införas genom att förtydliga att en förändring är nödvändigt samt genom att skapa medvetenhet om förändrings fördelar. När nya visioner skapas inom organisationen kan ledningen effektivare visa vilket resultat som önskas uppnå (Kotter, 1996). Det behövs även tydlig kommunikation och klara mål för att förstärka motivationsnivån hos medarbetare (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Genomförandefasen

Genomförandefasen handlar om att skapa delaktighet med bra kommunikation och möjligheten till återkoppling (Kotter, 1996). Genom att informera medarbetare om förändringar via en öppen dialog kan organisationen minska motstånd och höja engagemang samt stärka trovärdighet för förändringsarbetet. Det är även viktigt att skapa nödvändig kunskap inom organisationen och använda belöningssystem vid positiv attityd (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Fullföljandefasen

Under fullföljandefasen är det viktigt att fullgöra förändringar (Kotter, 1996). Det genomförs genom att ta bort motstånd från medarbetarna, som kan bero på okunskap, rädsla mot förändringar eller skeptisk syn på förändringsnödvändighet (*ibid.*). Slutligen ska resultatet sammanställas och det nya arbetssättet förstärkas som kan ske genom belöning och erkännande (Bruzelius & Skärvad, 2011). För att hindra motstånd mot förändringar och underlätta förändringsarbete analyserar Bruzelius & Skärvad (2011) tre modeller som kan användas.

I expertmodellen (figur 1) får anställda en relativt liten påverkningsmöjlighet. Det beror på att ledningen kommunicerar med personalen efter att de har tagit beslut om förändringen. Detta kan väcka motstånd och motivation hos medarbetarna, vilket i sin tur kan leda till att förändringar aldrig genomförs (Bruzelius & Skärvad, 2011).



Figur 1. Egen bearbetning av expertmodellen (Bruzelius och Skärvad, 2011).

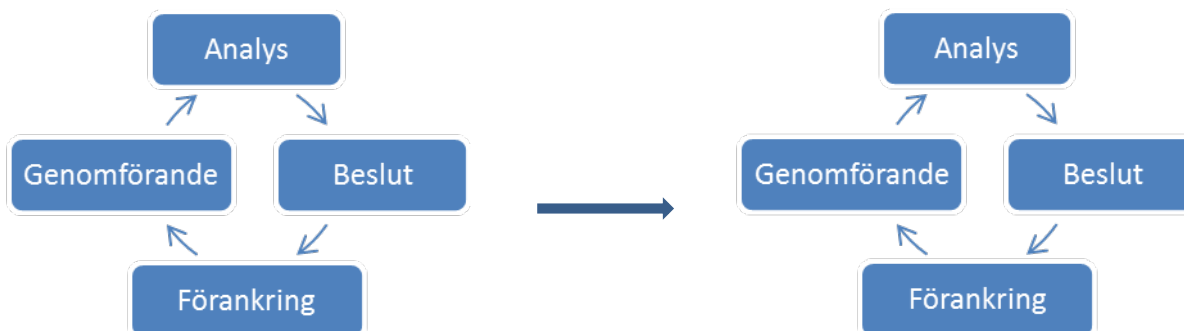
Förankringsmodellen som illustreras i figur 2, handlar om anställdas möjlighet att ha inflytande i en tidigare fas. Medarbetare får möjligheten att se olika handlingsförslag eller tillfälle att delta i förslag och dess utveckling. Berörda av förändringar får även tillfälle att lämna sina synpunkter som ibland kan uppfattas som tidskrävande. Dock blir kvaliteten på förändringen betydligt bättre när de anställda har chans att uttrycka sig. Det leder till att risken att misslyckad minskas när alla i företaget strävar efter samma mål (Bruzelius & Skärvad, 2011).



Figur 2. Egen bearbetning av förankringsmodellen (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Processmodellen som exemplifieras i figur 3, handlar om att de som påverkas av förändringen ska ha möjlighet att delta redan vid diskussion av förändring. Detta gör att medarbetarnas inflytande blir högre. Från modellen framgår det att det kan ta längre tid från analys till beslutsfattandet och därför finns risken att modellen inte föreslås vid krissituationer.

Processmodellen bör inte tillämpas vid kunskapsbrist hos deltagande eller när enkla problem uppstår (Bruzelius & Skärvad, 2011).



Figur 3. Egen bearbetning av processmodellen (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Zutshi & Sohal (2004) menar att motstånd från personalen vid förändringar kan vara ett hinder för att införa ett MLS. Om medarbetarnas medvetenhet och insikt i arbetet är låg skapas det ett allvarligt hinder för att arbeta med MLS (Kehbila *et al.* 2009). Dock behöver inte förändringsmotstånd alltid innebära något negativt, tvärtom kan det visa sig vara en varningssignal till att något felaktigt förekommit under förändringsprocessen och kan ge konstruktiv återkoppling (Giangreco & Peccei, 2005).

2.4 Motivation och engagemang

Ledningens attityd till miljöfrågor har en stor påverkan på beslutfattandet vid implementering och fortsatt arbete med MLS. Även medarbetarnas motivation och inställningen till miljöfrågor influeras av ledningens engagemang (Flannery & May, 2000). Positiv inställning och förlitlighet från ledningen hjälper organisationen att hantera svårigheter vid implementering och dess medförande förändringar (Angelöw, 1991).

Enligt Tilleys (2000) studie uppfattar en stor del av småföretag att de inte har några miljöproblem eller att deras påverkan är liten eller obefintlig. Det är därför chefer på småföretag behöver förbättra sina miljökunskaper och praktiska färdigheter. Detta för att kunna göra det möjligt att tillämpa lösningar och engagera sina medarbetare i miljöfrågor (Tilley, 2000).

För att organisationen ska lyckas med förändringsarbetet är det viktigt att få medarbetarna att samarbeta genom att skapa motivation som kan ses som en drivkraft för att uppnå önskat resultat (Reverdy, 2006). Själva målet och motivationen vid implementeringsprocessen är kopplade till varandra. Det kan vara viktigt att en del av målet är att motivera medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För att lyckas med införande av ett MLS är det viktigt att ledningen visar sitt stöd och engagemang (Brorson & Larsson, 1997). Stöd från ledningen och delaktighet av alla anställda är en viktig faktor för att kunna fortsätta miljöledningsaktiviteter och uppmuntra medarbetare till ständiga förbättringar (*ibid.*). Genom att involvera medarbetare, sätta upp tydliga och rimliga mål samt att ha en realistisk tidsram kan ledningen skapa motivation hos sina anställda (*ibid.*). För att kunna uppnå målet behöver de anpassas efter verksamhetens och anställdas förutsättningar och potential. Det är även viktigt att ge möjlighet till individerna att ta eget ansvar som i sin tur kan leda till ny problemformulering och nya förslag (Angelöw, 1991).

På grund av sina begränsade humana resurser väljer småföretag ofta att anlita en extern konsult vid implementering av ISO 14001, vilket kan vara ett hjälpsamt och lönsamt alternativ (Tilley, 2000). Dock kan det ha negativ påverkan på medarbetarnas delaktighet i processen (*ibid.*). Organisationen kan skapa en beroende ställning av externa konsulter och det kan öka risken till att kunskap inte sprids bland medarbetare. För att undvika det beroendet av den externa konsulterar det viktigt för organisationen att skaffa egen kunskap om det nya systemet (*ibid.*). Det kan skapas genom att utbilda sin egen personal inom miljöfrågor som leder till ett långsiktigt miljöarbete och ökat engagemang (*ibid.*).

2.4.1 Maslows behovshierarki

Abraham Maslow (1954) beskriver i sin teori om behovshierarkin som visas i figur 4. Där utgår Maslow (1954) från att alla människor har fem grundläggande behov som ska uppfyllas (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Alla behoven är hierarkiskt ordnade, vilket innebär att det första grundbehovet behöver vara uppfyllt för att nästa behov ska kunna uppfyllas. Maslows teori förklarar varför individer upplever vissa arbetsuppgifter som behovstillfredsställande och vilka behov som motiverar beteende (Rubenowitz, 2004).

På toppen av behovshierarkin är självförverkligande. Det behovet handlar om hur individen lyckas använda sin möjlighet och förmåga att utveckla och förverkliga för sig själv. Genom att ledningen lägger ett större ansvar på sina medarbetare och förflyttar beslutsmakten ner från

ledningen har anställda enligt Maslow (1954) större chans att tillfredsställa sina egna behov. Maslow (1954) menar att det självförverkligande behovet är väldigt individuellt, eftersom vi alla har olika drömmar och mål. Maslow (1954) menar att det är väldigt några människor som lyckas nå det sista steget och detta beror på att alla behoven innan måste vara uppfyllda.



Figur 4. . Egen bearbetning av Maslows behovshierarki (Maslow 1954)

2.2.2 Fredrik Herzberg Tvåfaktorsteori

Fredrik Herzberg (1987) motivationsteori är uppdelade i hygien- och motivationsfaktorer, se tabell 1. Hygienfaktorerna bygger på anställningstrygghet och arbetsmiljön. Den fysiska miljön och tryggheten ska tillsammans förebygga vantrivsel. Saknas arbetstillfredsställelse bidrar det till att individen känner sig missnöjd (Abrahamsson & Andersen, 2005). Motivationsfaktorerna ger tillskillnad från hygienfaktorerna en tillfredsställelse och höjd prestation samt behov av högre ordning. När individen uppmärksammas för prestation, möjliggör det till befordran, vilket i sin tur leder till motivationshöjande (Bergengren, 1998).

Tabell 1. Egen bearbetning av Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg, 1987)

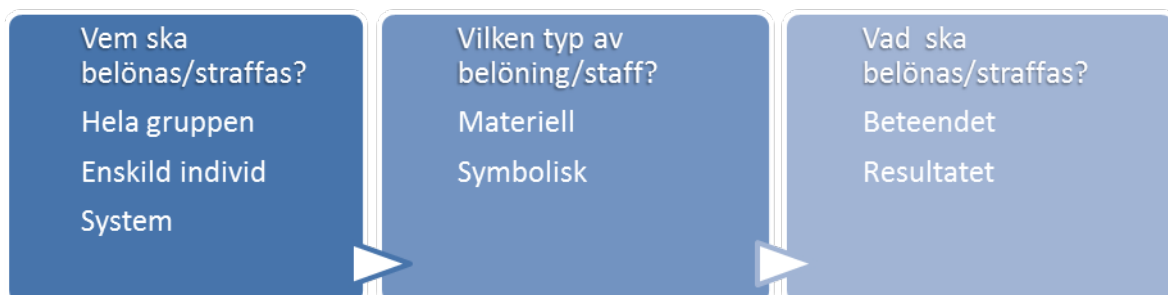
Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
1. Organisationens politik och administration. Strategier, mål, visioner, kommunikationskanaler och information.	1. Prestationer. Tillfredställelsen av att genomföra ett bra arbete och att lösa problem samt se att se resultat.
2. Arbetsledning. Ledarens kompetens och vägledning.	2. Erkännande. Känslan av att ha genomfört ett arbete väl.
3. Arbetsförhållanden. Arbetsplatsens struktur och fysiska arbetsförhållanden.	3. Arbetsuppgifter i sig. Att uppgifterna är intresseväckande och omväxlande.
4. Mellanmänskliga förhållanden. Relationer mellan anställda och mellan VD och anställda.	4. Ansvar och kontroll över den egna arbetssituationen.
5. Ekonomisk ersättning. Lön, bonus och andra ekonomiska belöningar.	5. Befordran. Att få högre ställning.
6. Status.	6. Utveckling. Möjligheten att utvecklas vidare.
7. Anställningstrygghet.	
8. Arbetets påverkan på privatlivet.	

Herzbergs (1987) två faktorer bygger på att det finns olika faktorer som påverkar individens missnöje och tillfredsställelse. Det är hygienfaktorerna som är individens grundförutsättningar. Hygienfaktorernas trygghet motiverar inte människan till att arbeta effektivare utan de är faktorer som behöver finnas för att förebygga vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt Herzberg (1987) är det viktigt att fokusera på motivationsfaktorerna för att framkalla motivation hos individen. Herzberg (1987) menar att även om det finns goda arbetsförhållanden som hindrar missnöje, uppstår det ingen motivation. Det är därför viktigt att arbetsgivaren ger sina medarbetare intressanta och utvecklande arbetsuppgifter. Genom att ge medarbetare möjligheten till erkännande och individuell utveckling, påverkar det motivationen positivt (Abrahamsson & Andersen 2005).

2.2.3 David McClellands motivationsteori

David McClelland (1990) riktar kritik mot behovshierarki och påstår att uppfyllande av behov inte har någon bestämd hierarki och föreslår att människor agerar utifrån tre grundläggande behov som består av: behov av makt, behov av samhörighet och behov av prestation. McClelland (1990) hävdar att olika individer har olika behov. En individ med starkt prestationsbehov presterar bättre i en situation som leder till ett personligt ansvar. Utvecklat kontaktbehov karakteriseras av behov till nära förbindelse med andra människor. En individ med maktbehov anses enligt McClelland (1990) teori sträva efter att få möjlighet att påverka företagets utveckling.

En sätt att motivera sina anställda till att prestera bättre är att använda incitamentsystem som byggs på att anställda belönas eller bestraffas beroende på deras prestandanivå (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Enligt detta system som beskrivs i figur 5, identifieras först vem som ska belönas eller straffas. Det handlar om en individ eller en grupp medlemmar som har jobbat tillsammans. Det finns goda poänger både för grupp eller individuell belöning (*ibid.*). Gruppbelöning kan vara positiv när ledningen vill stärka gruppkänslan samt öka konkurrens bland olika grupper/avdelningar inom organisationen (*ibid.*). Belöningen kan vara något materiellt som kan översättas till ett penningvärde som till exempel en resa eller en biobiljett. Dock ska värdet av symboliska belöningar inte underskattas, på grund av att de kan uppskattas mer än materiella belöningar av individen (*ibid.*). För att belöningen ska inträffa behöver individen uppfylla somliga kriterier som kan baseras på individens beteende eller resultat. Beteendebelöningen kan handla om individens förmåga att följa organisationens regler, punktlighet eller engagemang i organisationens aktiviteter. Resultatbelöning baseras mest på uppfyllda mål som kan leda till högre prestanda och effektivitet (*ibid.*).



Figur 5. Egen bearbetning av incitamentsystemet (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3 Metod

I detta kapitel förklaras hur studien är uppbyggd samt vilka tillvägagångsätt som har används för att besvara uppsatsens frågeställningar. Studien bygger på en kvalitativ metod samt en litteraturgenomgång och tre stycken fallstudier. I detta kapitel presenteras även de empiriska källorna. Kapitlet avslutats med en diskussion runt metodernas trovärdighet samt etiska aspekter.

3.1 Kvalitativ metod

Forskningsstrategin som används i denna uppsats baseras på en kvalitativ metod. Strategin används för att fånga kvalitet istället för kvantitet samt för att få en bättre förståelse av kontexten, genom att utgå från ett konstruktionistiskt tolkningsperspektiv (Bryman & Bell, 2013). Vidare används en induktiv forskningsprocess, vilket har möjliggjort för datainsamlingen att kunna pågå under undersökningens gång. Genom att använda en induktiv forskningsprocess leder empiri till teori och teori leder till resultat av empiri (*ibid.*).

Den kvalitativa studien innehåller empiriska observationer av tre fallstudier samt intervjuer och utifrån det insamlade materialet sker det en tolkning (Bryman & Bell, 2013). Syftet med att använda en kvalitativ studie är för att få en djupare förståelse av varje företags helhet, genom att se världen med undersökningens personens ögon. Dock är det viktigt att komma ihåg att empirin kan formas subjektivt och det beror på att respondenterna är ägare eller medarbetare på företagen. En ytterligare nackdel är att studien har svårt att uppnå transparens och redogörande för varför intervjupersonen valts ut samt hur analysen utfördes (*ibid.*). En annan kritik mot kvalitativ metod är att studien i många fall är ostrukturerad, vilket gör att det blir svårare att generalisera och replikera (*ibid.*).

3.2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången har utförts för att få en helhetsbild och bakgrundsfakta av den tillgängliga forskningen om implementering av MLS. Litteraturen som har används till studien är främst vetenskapliga artiklar samt utvalda böcker. Urvalet av litteratur har gjorts genom sökning för att få en stor träffyta, med hjälp av databasen Web of Science och Google Scholar samt Primo som tillhör Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek. Återkommande sökord som har använts vid litteratursökningen är bland annat; miljöledningssystem, ISO 14001, implementeringsprocess, hållbarhet och miljö. Litteratururvalet för de vetenskapliga artiklarna och böckerna grundas på deras relevans, antal referat samt publikationsdatum. Detta för att ge studien ett aktuellt och trovärdigt intryck (Bryman & Bell, 2013). Det slutliga resultatet från litteraturgenomgången har därefter lagt grunden till intervjufrågorna i den empiriska undersökningen.

För att ge en riktig avbildning av ISO 14001 har litteraturgenomgången bestått av akademiska artiklar som har standardens allmänna krav och vägledningsdokument (SIS, 2004). Genom att använda de akademiska artiklarna tillsammans med böcker som förklarar standarden, uppnås en trovärdig återgivning av ISO14001(*ibid.*).

3.3 Fallstudie

För att besvara studiens frågeställningar används ett fallstudieformat, som är en kvalitativ datainsamlingsmetod. Fallstudier är en strategi som används inom forskning för att koncentrera på specifika fall med syfte att föra samman empirisk material (Robson, 2011). Syftet med fallstudier är att få ökad kunskap om de specifika fallens kontext och dess sociala och organisatoriska händelser (Bryman & Bell, 2013). Dock är det viktigt att ha i åtanke att det inte går att generalisera fallföretagen, på grund av att granskningen genomförs i fallets specifika kontext (Bryman & Bell, 2013). I detta arbete granskas tre företag i Stockholms län. Dessa fallstudier kommer bidra till en bättre förståelse av företagens sociala koppling till omgivningen (Robson, 2011). Författarnas syfte med fallstudierna är att undersöka varje fall på en detaljrik nivå för att skapa djupare förståelse om fallens kontext.

En svaghet med att använda ett fallstudieformat är att det riktas krav mot författarna att de bör ha tidigare erfarenhet och kompetens om fallstudier (Yin, 2006). Kritik som riktas mot fallstudier är att det oftast uppstår tveksamma bevis. Det beror på att ett visst urval av respondenternas svar har gjorts och detta kan påverka uppsatsens slutsatser (Bryman & Bell, 2013). Det kan även förekomma vissa felaktiga källor vid intervjuerna. Detta kan till exempel bero på omedvetna effekter av intervjun med respondenterna eller att respondenten minns fel eller har missförstått frågan (Robson, 2011).

3.3.1 Val av bransch och organisation

Fallstudier är en anpassbar forskningsstrategi och det gör att urvalet av fall görs utifrån teoretisk sätt eller praktiska ändamål (Robson, 2011). Kritik som riktas mot kvalitativa fallstudier är att de inte ger lika trovärdig generalisering som en kvantitativ studie.

Mekanisk verkstad AB, Affärstryckeriet AB och E60 Elkonsult AB står för fallföretag i denna studie. Dessa småföretag arbetar alla utifrån miljöledningssystemet ISO14001. Företagen verkar i en tjänstebransch där allt fler inre och yttre konsumenters krav blir högre på en säker och miljövänlig tillverkningsprocess (Hillary, 2004). Det är därför intressant att undersöka hur implementeringsprocessen har sett ut för småföretagen och om de lyckades med implementeringen av ISO 14001. För att beakta trovärdigheten har författarna använt sig av triangulering för att skapa fler perspektiv och på så vis ökar även validiteten i studien (Robson, 2011). Genom att undersöka tre företag inom liknande bransch går det att jämföra dessa fall samt hitta likheter och skillnader.

3.3.2 Val av intervjupersoner

Intervjupersonerna har bestått av både ägare och medarbetare. Genom att intervjua arbetare med olika befattningar kan forskningsfrågorna studeras på en operationell nivå, vilket i sin tur leder till en bättre helhets bild av företagen. Det är viktigt att undersöka hur ledningen styr och kommunicerar med miljöfrågor internt och externt samt hur medarbetarna uppfattar styrningen. Intervjuerna med ägarna på företagen har som syfte att se hur företaget använder sig av miljöledningssystemet samt vilka för- och nackdelar som uppstår med systemet. Intervjuer med medarbetarna avser att undersöka om de värdesätter miljöarbetet samt hur de uppfattar miljöledningen. Intervjuerna ligger till större del grunden för de viktiga faktadelar

som presenteras om företagen i studien. I studiens empiri kommer både ägarens och medarbetarnas uppfattning av miljöarbetet presenteras.

För att möjliggöra dessa intervjuer med VD:n och medarbetare sker intervjun under arbetstid. Eftersom att intervjuobjekten inte är slumpmässigt utvalda förekommer en stor risk till partiskhet (Bryman & Bell, 2013). För att minska utrummet för ensidiga effekter och skevheter samt för få så ärliga svar som möjligt har dem flesta respondenterna valt att vara anonyma. Intervjuerna har skett på intervjupersonernas arbetsplats, där ägaren eller medarbetaren blivit intervjuad enskilt. Vidare har intervjuerna transkriberats och vid missförstånd eller dylikt har författarna haft mail- och telefonkontakt med ägarna. Intervjupersonerna har haft möjlighet att granska transkriberingen för att godkänna intervjun och citat som förekommer i uppsatsen. I tabell 2 illustreras intervjupersonerna och dess roller.

Tabell 2. Sammanställning av intervjudeltagare.

Intervjuperson	Företag	Roll	Intervjudatum	Skickat transkribering/konfirmationsdatum
VD/ägare 1	Mekanisk verkstad AB	VD och ägare	2015-04-22	2015-05-08/ 2015-05-18
Anställd 1	Mekanisk verkstad AB	Anställd	2015-04-22	2015-05-08/ 2015-05-18
Anställd 2	Mekanisk verkstad AB	Anställd	2015-04-22	2015-05-08/ 2015-05-18
VD/ägare 2	Affärstryckeriet AB	VD och ägare	2015-04-22	2015-05-08/ 2015-05-12
Anställd 3	Affärstryckeriet AB	Anställd	2015-04-22	2015-05-08/ 2015-05-12
Anställd 4	Affärstryckeriet AB	Anställd	2015-04-22	2015-05-08/ 2015-05-12
Tommy Klingberg	E60 Elkonsult AB	Huvudansvarig för ISO 14001, elingenjör	2015-05-05	2015-05-15/ 2015-05-17
Anställd 5	E60 Elkonsult AB	Anställd	2015-04-24	2015-05-08/ 2015-05-09

3.4 Datainsamling

För att utforma en fallstudie kan flera former av datainsamlingsmetoder förekomma. Det är viktigt att författarna på förhand gör tydliga och strukturerade fokusområden (Bryman & Bell, 2013). Denna uppsats empiri grundas på semistrukturerade intervjuer. Intervjufrågorna anpassas efter respondenten och ger utrymme till att tala fritt (*ibid.*). Den semistrukturerade intervjun utgår ifrån en utformad intervjuguide (se bilaga 1 & 2). Vidare ska intervjuguiden organiseras kring de verkliga huvudfrågorna som studien kopplas till (*ibid.*). Intervjun ska samtidigt skapa möjlighet för intervjupersonen att uttrycka sina egna svar och synpunkter. Intervjusvaren från respondenterna bör sedan integreras och analyseras (*ibid.*) Viktigt att

komma ihåg är att respondenterna kan minnas fel eller inte förstå frågan, vilket kan ge felaktiga svar (*ibid.*).

3.5 Analys av data

Analysen av kvalitativ data bör vara systematisk och ytterst noggrann för att kunna genomföra bästa möjliga granskning av insamlat data. En grundläggande fas vid analys av kvalitativ data, är att organisera data i relevanta och liknande kategorier (Saunders *et al.*, 2007). Genom ett organiserat datasystem blir fakta enklare att identifiera samt mer hanterbar för vidare slutsatser och forskning (*ibid.*).

I uppsatsens empirikapitel introduceras och sammanställs empirin från intervjuerna. Där presenteras vad respondenterna har gett för svar på intervjufrågorna. Vidare i analys och diskussionskapitlet dras empiri och teori samman för att svara på studiens forskningsfrågor samt identifiera mönster. Det förklaras genom att dra kopplingar mellan forskningsfrågorna och teorin samt samordna och jämföra svar och berättelser utifrån intervjupersonerna som presenteras i empirikapitlet.

3.6 Metoddiskussion

En kvalitativ uppsats kan bedömas genom två kriterier och det är trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2013). I detta avsnitt diskuteras hur begrepp för trovärdighet och äkthet behandlas i denna uppsats.

3.6.1 Trovärdighet

För att kunna avgöra trovärdigheten inom kvalitativ forskning kan fyra centrala kriterier användas. Kriterierna syftar till att mäta den kvalitativa studiens pålitlighet, tillförlitlighet, överförbarhet och dess konfirmering (Bryman & Bell, 2013).

För att studien ska anses vara pålitlig ska läsaren ha samma material- och informationstillgång som författarna samt att det finns noggranna beskrivningar och tillvägagångssätt. För att öka pålitligheten i uppsatsen ytterligare, innehåller studien flera källor (Yin, 2006). Det problematiska med pålitligheten i uppsatsen är att författarna inte kan beskriva attityder och andra intryck som förekommit under intervjun (Bryman & Bell, 2013). För att stärka pålitligheten har författarna istället valt att använda sig av ett granskande synsätt under hela forskningsprocessen samt gjort fullständiga redogörelser om de olika faserna i uppsatsen (*ibid.*).

Tillförlitligheten i uppsatsen bedöms genom att författarna ser till att resultatet stämmer överens med verkligheten (Bryman & Bell, 2013). I uppsatsen har författarna följt intervjuupplägget och sedan transkriberades svaren för kontroll. Respondenten läser igenom intervju svaren och eventuellt reviderar för att sedan godkänna texten. Detta ökar tillförlitligheten på grund av att respondenten haft möjlighet att läsa igenom svaren och för att undvika missförstånd samt efterkorrigering (*ibid.*). Författarna är medvetna om att trovärdigheten kan minska eftersom att den som intervjuar kan ha en viss ton eller uttryck som kan ha påverkan på hur respondenten väljer att svara eller upplever frågan (*ibid.*). För att öka

trovärdigheten och för att få en bättre helhetsbild har författarna valt att använda sig av åtta respondenter. Genom att använda sig av fler respondenter stärks trovärdigheten för studien (*ibid.*). Detta beror på att varje individ är individuell med egna uppfattningar och upplevelser.

För att uppsatsen ska kunna vara överförbar, betyder det att studiens resultat ska vara överförbara till en annan plats, tid och situation. Överförbarhet är genomförbar när studien innehåller omfattande beskrivningar av varje falls kultur som studeras (Bryman & Bell, 2013). I denna uppsats har författarna valt att beskriva fallföretagen och dess utfall så noggrant som möjligt för att läsaren ska ha en möjlighet att kunna överförbara resultaten till en annan situation.

Kriteriet konfirmering innefattar att författarna ska ha ett objektiva förhållningssätt till uppsatsen (Bryman & Bell, 2013). För att stärka konfirmeringen i studien har intervjuaren försökt undvika ledande frågor och gett respondenten möjlighet att tala fritt. Författarna är medvetna om att den objektiva synen inte är möjlig i alla lägen. Istället har författarna reflekterat och gett skäl för studiens resultat, vilket i sin tur stärker uppsatsen konfirmering.

3.6.2 Äkthet

Äkthet är ett krav på kvalitativa studier. Det behövs rättvisande undersökningar som speglar verkligheten (Bryman & Bell, 2013). För att denna uppsats ska kunna uppfylla kriteriet för äkthet måste småföretags situation på marknaden och förutsättningar samt hinder beskrivas genom en ärlig bild. Det är även viktigt att ge en korrekt tolkning av respondenternas svar och åsikter. Dock finns det en risk för subjektivitet och missförstånd vid intervjuer. Detta gör att kriteriet för äkthet försvagas (*ibid.*). En ytterligare kritik är att författarna litar på att respondenterna ger ärliga svar. Problematiken med detta är att det är svårt att kontrollera om svaren är sannfärdiga (*ibid.*).

3.6.3 Generaliserbarhet

För att uppsatsen ska kunna uppfylla kriteriet generaliserbarhet ska uppsatsens resultat och slutsatser kunna användas i en annan situation (Bryman & Bell, 2013). I denna uppsats är fallföretagen småföretag i tjänstebranschen samt inom Stockholms län. Detta innebär att uppsatsen inte är helt generaliserbar på grund av att avgränsningen är för stora för att kunna dra generella slutsatser (*ibid.*). Småföretag drivs under olika kontexter och i denna uppsats försöker författarna skapa förståelse för fallföretagens specifika kontext. Trots kritiken finns det möjlighet att dra generalisering av uppsatsens resultat och slutsatser. Detta är möjligt genom att analysera generella slutsatser för teorin som används till fallstudierna i uppsatsen (Yin, 2006).

3.7 Etisk diskussion

I den kvalitativa forskningen spelar etiska frågeställningar en stor roll. Detta beror på att forskarna delvis är i nära kontakt med respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Det kan uppstå risker under studiens gång, som kan påverka studiedeltagarnas mentalitet (*ibid.*). Den mentala skadan kan uppstå till exempel under intervjun vid känsliga och obekväma frågor. Vidare kan den mentala skadan leda till att intervjupersonen upplever stress, oro och försämrade självkänsla. I denna studie har författarna inte haft avsikt att ställa obekväma

frågor. Alla som har deltagit i denna studie har godkänt sin medverkan och svarat efter en semistrukturerad intervju där respondenten har haft chans att uttrycka sig. Med tanke på att studien går ut på att undersöka småföretag och de flesta intervjuade är entreprenörer, kan frågorna upplevas både företagsenliga och privata (*ibid.*). Vilket har gjort att två av fallstudieföretagens VD och ägare samt alla medarbetare valt att vara anonyma i denna studie. För att undvika känsliga frågor har intervjuguiden innehållit tydliga frågor och deltagarna i studien har haft möjlighet att avstå från att besvara frågorna.

Författarna har redan från första kontakt med företagen och intervjupersonerna varit tydliga med att studien är ett examensarbete inom företagsekonomi. Författarna har även varit tydliga med att studien inte kommer att användas i kommersiellt syfte samt att uppsatsen kommer publiceras i epsilon, som tillhör Sveriges lantbruksuniversitets databas.

4 Empiri

För att ge läsaren en förståelse över småföretagen som studeras, innehåller detta kapitel företagsbakgrunderna samt den insamlade empirin från intervjuerna som genomförts.

4.1 Fallstudie 1, Mekanisk Verkstad AB

4.1.1 Företagsbeskrivning

Mekanisk verkstad AB är ett tillverkningsföretag som erbjuder legotjänster, har runt tio anställda och verksamheten är inte tillståndspliktig. Företaget är certifierat enligt ISO 14001 och ISO 9001 från år 2012 (pers. med., VD/ägare 1, 2015). Företaget specialiserar sig på skärande bearbetning av aluminium, stål, plast och mässing (www, Industritorget, 2013). Tillverkningen sker utifrån kundernas ritningar och företaget erbjuder både tillverkning av prototyper och serietillverkning (www, Industritorget, 2013). Den största miljöpåverkan som verksamheten orsakar är energiförbrukning och materialförbrukning (pers. med., VD/ägare 1, 2015).

4.1.2 Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001

Företaget har en enkel struktur och kommunikationen sker i direktkontakt mellan VD:n och medarbetarna (pers. med., VD/ägare 1, 2015). Informationsspridningen sker genom omedelbara order om vem som ska göra vad. Dock kan dessa order leda till missförstånd bland medarbetarna (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015). Eftersom att de anställda inte är delaktiga i beslutprocessen finns risken att arbetsprocessen försämras eller tar längre tid än vad som planerats. Detta beror på att de anställda inte har möjligheten att lägga fram förslag direkt vid beslut om hur arbete ska genomgöras (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015). Enligt VD:n och de anställda har många medarbetare lämnat förslag om att det behövs nya verktyg eller nya maskiner (pers. med., VD/ägare 1, 2015; pers. med., Anställd 1 & 2, 2015).

Företaget har valt att implementera ISO 14001 på grund av yttre faktor. Den främsta anledningen till implementeringen av ISO 14001 var krav från kunder. Enligt VD:n (pers. med., 2015) är det viktigt att sätta kunden i fokus och tillfredsställa deras behov.

”Vi riskerade att förlora våra stora kunder om vi inte är ISO certifierade (pers. med., VD/ägare 1, 2015)”.

4.1.3 Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001

Respondenten är VD och samtidigt ägare till företaget samt ansvarig för ISO 14001 och ISO 9001 (pers. med., VD/ägare 1, 2015). VD:n (pers. med., 2015) berättar att han inte hade någon tidigare erfarenhet inom miljöcertifiering. När företagets stora kunder började lägga betydande fokus på miljöarbete och har börjat kräva detsamma från sina underleverantörer, bestämde VD:n att certifiera företaget enligt ISO 14001 (*ibid.*).

I början av implementeringsprocessen av ISO 14001 infördes ett möte med alla anställda där ledningen informerades om pågående förändringsarbete. Enligt VD:n (pers. med., 2015) försökte han tänka miljövänligt vid drivandet av sin verksamhet. Dock blev det problematiskt

då varken han eller någon anställd hade tillräckligt med kompetens om MLS (pers. med., VD/ägare 1, 2015). Detta gjorde att de valde att använda konsult hjälp i början av processen. Den externa hjälpen hade hand om all dokumentation och informerade företaget om vad ISO 14001 innebar (*ibid.*). Konsult hjälpen höll kontakt med VD:n under hela processen och gav ständigt information om ISO 14001. VD:n lärde sig på så sätt vad ISO 14001 innefattar och hur dokumentation måste skötas (*ibid.*). I början av processen kände ledningen och medarbetarna sig påtvingande samt skeptiska mot förändring. De ansåg även att det nya systemet inte var givande, vilket ledde till att certifieringen upplevdes som en pappersprodukt som tog massor av tid (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015).

Anställda 1 & 2 (pers. med., 2015) ansåg att hela processen upplevdes som komplicerad, oviktig och besvärlig. Idag är det ledningen som sköter all dokumentation, men alla anställda är ansvariga för praktiska frågor som till exempel hantering utav avfall och materialsortering (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015). Miljöarbetet ingår delvis i verksamheten och uppfattas fortfarande som byråkratisk och riktat mot kundernas krav. Miljöarbetet handlar idag i stort sätt om dokumentation som skrivs på i slutet av året och de flesta miljökrav kommer från kunderna (*ibid.*). I nuläget använder företaget ISO 14001 certifikat i marknadsföringssyfte. Certifiering har stor betydelse för företagets konkurrenskraft och det är på grund av att allt fler kunder efterfrågar den (pers. med., VD/ägare 1, 2015).

4.1.4. Motivation och engagemang

Implementering av ISO 14001 uppfattades av alla i företaget som ett påtvingat krav från större kunder. Det ledde till att anställda kände att ledningen inte var speciellt engagerad i miljöfrågor (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015). Själva förändringsprocessen uppfattades av de anställda som ett hot som skulle leda till mer arbete. Det upplevdes också som byråkratiskt och onödigt (*ibid.*). Anställd 1 & 2 (pers. med., 2015) poängterar att de inte hade något val förutom att följa order från VD:n, men samtidigt förstod de att VD:n blev påtvingad till certifiering på grund av yttre krav från kunder.

Kort innan certifiering blev alla anställda erbjudna en föreläsning om avfallshantering. Dock upplevde de anställda att föreläsningen inte ledde till någon ökad miljökunskap (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015). Respondenterna berättar att konsulten ställde frågor om deras arbetsuppgifter, men att de kände att konsulten saknade kunskap angående deras verksamhet (*ibid.*). Till exempel berättar respondenterna att konsulten föreslog att de anställda ska stänga av maskiner på fredagskvällar för att spara energi. De anställda försökte förklara för honom att det inte är ekonomiskt hållbart. Många av maskinerna är automatiska och kan arbeta oöversiktligt under en helg eller en del av en helg, vilket både sparar tid och pengar (*ibid.*). Det väckte frustration och irritation hos anställda som var tvungna att lära konsulten om hur deras verksamhet fungerar (*ibid.*)

Anställd 1 & 2 (pers. med., 2015) upplever att de inte är speciellt involverade i miljöarbetet i dagens läge, men att de anser att de har börjat tänka mer på miljöfrågor och miljöpåverkan. Miljöarbetet uppfattas inte som tidskrävande på grund av att ledningen gör det mesta och ger tydliga instruktioner om vilka rutiner som medarbetarna måste följa. Ledningen är mer engagerad idag och stödjer sina anställda, men fortfarande med ett stort fokus på yttre krav (*ibid.*).

Miljöfrågor är delvis integrerade på grund av yttre krav och det tog lång tid innan alla i organisationen började tänka om i ett försök att välja miljövänliga alternativ vid val av material, maskinoljor eller minskning av elförbrukning (pers. med., VD/ägare 1, 2015).

4.2 Fallstudie 2, Affärstryckeriet AB

4.2.1. Företagsbeskrivning

Affärstryckeriet AB är ett tillverkningsföretag som erbjuder tryckeritjänster, både digitalt och offset. Verksamheten har varit aktiv sedan 1946 med runt tio anställda (www, atn, 1, 2014). Företagets affärsvision är att ställa kundernas behov i centrum genom att leverera produkter i tid och av hög kvalitet (www, atn, 1, 2014). Företaget sätter ett stort fokus på kvalitet, service, kunskap, miljö och innovation.

Företaget arbetar aktivt med miljöfrågor och är Svanen Certifierat sedan 90-talet samt ISO 14001 certifierat sedan 2011 (www, atn, 2, 2014). Den största miljöpåverkan som verksamheten orsakar är energiförbrukning, färgförbrukning och förbrukning av olika slags rengöringsmedel (pers. med., VD/ägare 2, 2015).

4.2.2. Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001

Företaget har en informell struktur med en högre grad centralisering där order kommer direkt från ledningen (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Kommunikation sker via direktkontakt mellan ledningen och de anställda. Enligt VD:n (pers. med., 2015) är det han som tar alla beslut och meddelar vidare till sina anställda. Medarbetarna upplever att det fungera bra med direkta order från VD:n (pers. med., Anställd 3 & 4, 2015). Dock att arbetsbelastning blir ojämnt från dag till dag, vilket kan leda till stressiga och oroliga situation (*ibid.*).

VD:n av Affärstryckeriet är också ägare av företag och han är även ansvarig för ISO 14001 (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Organisationen har länge varit engagerade i miljöfrågor och arbetar driftigt med miljöförbättring inom sin verksamhet. VD:n (pers. med., 2015) anser att MLS ökar deras konkurrenskraft och skapar bättre image för företagets externa intressenter. VD:n (*ibid.*) nämner också att MLS skapar bättre rutiner, ordning och struktur på miljöarbetet.

4.2.3. Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001

Tanken bakom implementeringen av ISO 14001 var att förstärka företagets image och konkurrenskraft. Organisationen hade erfarenhet inom miljöområden, men saknade kunskap om ISO 14001 och speciellt om dokumentationshantering (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Företaget använde konsulthjälp i början av processen, men efter certifieringen sköter företaget allt arbete på egen hand. Innan implementering hade VD:n tillsammans med konsulten ett möte med alla anställda där det diskuterades fördelar och nackdelar med MLS (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Konsulten gick igenom alla aktuella miljöfrågor kring verksamheten och svarade på alla frågor som dök upp under mötet.

Trots att alla i företaget var medvetna om miljöfrågor väcktes en oro i början av processen (pers. med., Anställd 3 & 4, 2015). Det handlade om att de anställda ansåg att de redan gör tillräckligt med arbete och var oroliga över eventuell ökad belastning. VD:n (pers. med., 2015) upplevde att det var svårt att hitta orsaker till implementering och sätta miljömål.

Både ledningen och de anställda anser att även om miljöfrågor alltid varit prioriterade i organisationen, fick företaget vid implementering av ISO 14001, mer rutinerad uppföljning av miljömålen (pers. med., VD/ägare 2, 2015; pers. med., Anställd 3 & 4, 2015). Det blir lättare att strukturera mål med hjälp av en handlingsplan och det blev lättare att hitta brister i företaget (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Miljöfrågor relateras till företagets verksamhet, bland annat avfallshantering, val av miljövänliga alternativ vid användning av färg, papper och tvättprodukter. Enligt VD:n (*ibid.*) har företagets konkurrenskraft inte blivit påverkad av implementering av ISO 14001. VD:n (*ibid.*) tror att certifieringen förstärker företagets image och kommer ha stor betydelse i framtiden

4.2.4. Motivation och engagemang

Anställd 3 & 4 (pers. med., 2015) upplever att ledningens stöd har varit grundläggande och att stödet har funnits under hela implementeringsprocessen. VD:n hade möte med alla anställda som blev informerade om pågående implementeringsprocess och hur de kan bidra till effektivare resultat (*ibid.*). Det fanns orolighet från början på grund av en osäkerhet och ovetande vad arbetet med ISO 14001 innebar (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Konsulthjälp ansågs av VD:n och de anställda som nödvändig och behjälplig i början av processen (pers. med., VD/ägare 2, 2015; pers. med., Anställd 3 & 4, 2015). Konsulten diskuterade miljöfrågor både med personalen och VD:n, vilket gav dem trygghet och inspiration till vidare arbete. De anställda fick dessutom under en dag, miljöutbildning i form av extern föreläsning som skapade mer kunskap om själva MLS (pers. med., Anställd 3 & 4, 2015).

Idag fortsätter ledningen att motivera sina medarbetare och miljöarbetet uppfattas som positivt och värdefullt (pers. med., VD/ägare 2, 2015). Miljöarbetet är utbrett inom företaget, men ledningen ansvarar för de organisatoriska momenten (*ibid.*). De anställda upplever att de gjorde många praktiska uppgifter tidigare utan att dokumentera det (pers. med., Anställd 3 & 4, 2015). Numera dokumenteras åtgärderna som bevis åt revisorerna och de grundläggande rutinerna ändras inte.

Verksamheten är väldigt engagerade i miljöfrågor och ledningen uppmuntrar sina medarbetare med ett belöningssystem. Till exempel består belöningarna av ekologiska matkassar, ekologiska produkter till fikaraster och ekologiska hudprodukter. De anställda betonar en bra kommunikation inom företaget och vikten av miljöarbetet, vilket leder till att de bli mer miljöengagerade utanför organisationen (pers. med., Anställd 3 & 4, 2015).

4.3 Fallstudie 3, E60 Elkonsult AB

4.3.1. Företagsbeskrivning

E60 Elkonsult AB är ett konsultföretag som startades 1998 och erbjuder tjänster inom elprojektering, utredning, kontroll samt besiktningen och företaget har åtta heltidanställda

(www, e60, 2014). Företaget arbetar med kommuner, el-entreprenörer, byggfirmor, bostadsrättsföreningar och statliga instanser. Företaget är certifierat enligt ISO 14001 och ISO 9001 från 2010 (www, e60, 2014). Den största miljöpåverkan som verksamheten orsakar är materialhantering, energiförbrukning och transport (pers. med., Klingberg, 2015).

4.3.2. Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001

Företaget har en enkel struktur där VD:n är ansvarig för verksamheten och kommunikationen sker via direkt kontakt med anställda och chefen (pers. med., Klingberg, 2015). Tommy Klingberg (pers. med., 2015) berättar att varje måndag har företaget ett möte där alla anställda är delaktiga i en diskussion om nya uppdrag och eventuella problem. Genom att integrera alla anställda får de möjligheten att påverka företagets beslut och utveckling (*ibid.*).

Företaget arbetar mycket med kommuner och staten som ständigt sätter större press på företag kring miljöfrågor (pers. med., Klingberg, 2015). Verksamheten har under längre tid arbetat med miljöfrågor och valde att implementera ISO 14001 och ISO 9001 år 2010 för att tillfredställa miljökrav från kunder (*ibid.*).

4.3.3. Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001

Klingberg (pers. med., 2015) beskriver början av implementeringsprocessen som väldigt tidskrävande. Detta beror på att företaget tidigare aldrig använt sig av MLS och det ledde till att det tog alldeles för lång tid att samla all dokumentation som gällde miljöarbetet. Tidsbristen påverkade även kundkontakten och eventuella förlorade order (pers. med., Klingberg, 2015).

Implementeringsprocessen började med ett måndagsmöte där diskussionen började med att introducera förändringsförslag. Under mötet kom alla anställda överens om att en certifiering enligt ISO 14001 skulle underlätta deras arbete (pers. med., Anställd 5, 2015). Samtidigt väcktes oro bland de anställda för att ingen av dem visste hur stor förändringen skulle bli samt hur mycket belastning extra arbetet skulle ge (*ibid.*). Ingen i organisationen hade kompetens eller erfarenhet av MLS, vilket gjorde att ledningen anlätade en konsult som anpassade ISO 14001 för deras verksamhet (*ibid.*). Konsulten genomförde en tvådagarsutbildning med alla anställda. Utbildningen gav de anställda bättre kunskap och förståelse om hur verksamheten kan förbättra miljöprestanda på bästa möjliga sätt. Idag sköter företaget processen själv genom att ha en ansvarig för dokumentation (pers. med., Klingberg, 2015).

Anställd 5 (pers. med., 2015) berättar om att det var svårt för organisationen att utforma en miljöpolicy och miljömål eftersom att deras miljöpåverkan uppfattades som liten eller obefintlig. Det tog lång tid att integrera alla miljöfrågor i verksamheten och det var svårt att börja tänka annorlunda (*ibid.*). Många anställda upplevde att företagets verksamhet har miljöpåverkan, men att den inte var så stor i jämförelse med en produktionsverksamhet (*ibid.*).

Verksamhetens situation i nuläget är att miljöarbetet är väl integrerat i verksamheten och varje måndag tas miljöfrågorna i diskussionen med alla anställda som kan lämna förbättrings förslag (pers. med., Klingberg, 2015). En gång om året har företaget en internredovisning som hjälper till att hitta brister och möjligheter till ständiga förbättringar. Ledningen och de

anställda anser att det finns en fördel med implementering av ISO 14001 på grund av minskning av pappersarbete vid inlämning av varje offert, vilket leder till mer strukturerad och rutinerad arbete som i sin tur förkortar upphandlingsprocess (pers. med., Anställd 5, 2015). Organisationen försöker hela tiden att hitta nya förbättringsmöjligheter, men många anställda upplever det som att det svårare att hitta nya mål och förbättringsåtgärder (pers.med., Anställd 5, 2015). Certifiering stärker företagets image och konkurrenskraft eftersom deras kunder väljer att bara arbeta med certifierade företag samt underlättar att locka nya kunder, det blir som gratis marknadsföring (pers. med., Klingberg, 2015).

4.3.4. Motivation och engagemang

På grund av saknad erfarenhet och kunskap om ISO 14001 kände personalen oro och osäkerhet till förändringsarbetet inom organisationen (pers. med., Anställd 5, 2015). Konsulten som företaget anlidade, hjälpte chefen och de anställda att strukturera samt anpassa sitt miljöarbete till verksamheten. Konsulten genomförde dessutom en tvådagsutbildning för alla anställda, vilket uppskattades av personalen (pers. med., Anställd 5, 2015). Utbildningen innehöll fakta om MLS, dokumentationshantering och gav en helhetsbild om miljöarbete samt hur företaget kan förbättra sin miljöprestanda.

Enligt Anställd 5:s (pers. med., 2015) uppfattning visade ledningen i början av implementeringsprocessen intresse för miljöarbetet. Detta påverkade de anställda positivt. Ökat engagemang och miljöarbete sågs som en möjlighet att förbättra företagets konkurrenskraft och förstärka sin miljöprestanda (pers. med., Anställd 5, 2015).

Alla anställda fick utbildning i miljökörning och i dagsläget använder företaget bara miljöbilar eller kommunaltrafik vid genomförande av sina uppdrag. Samtliga anställda upplever att utbildning var givande och vardagsnära. Resterande anställda ansåg att de fick ändra på sina arbetsrutiner, som till exempel mer noggrann planering av tjänsteresor och ny källsorteringssystem (pers. med., Anställd 5, 2015). Respondenterna betonar att med tiden skapades en större förståelse av det nya systemet som involverade i miljöarbete och påpekar att miljöutbildning var till stor hjälp (pers. med., Klingberg, 2015; pers.med., Anställd 5, 2015). Anställd 5 (pers. med., 2015) påpekar vikten av att arbeta med miljöfrågor och känner sig mer motiverad av att arbeta med miljöaktivitet.

ISO 14001 har gjort att alla i företaget är engagerade i miljöarbetet och medvetna om betydelsen det har för företagets konkurrenskraft (pers. med., Anställd 5, 2015). Ledningen delar upp tillsammans med anställda, ett miljömål till delmålen. Dessa mål skall leda till en lättare uppföljning och ger anställda en positiv känsla att fortsätta med ständiga förbättringar. Ledningen uppmuntrar sina medarbetare genom ett utvecklat belöningssystem i form av bonusar vid uppfyllande av mål och delmål (*ibid.*).

5 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras resultat av empirin med hjälp av teorier som belystes tidigare i uppsatsen. Målet med detta är att kunna besvara de fyra forskningsfrågorna som formulerades i kapitel 1.

Dessa forskningsfrågor ligger till grunden av uppsatsen:

- Varför väjer småföretag att implementera ISO 14001?
- Hur ser förändringsprocessen ut i företag med enkel struktur vid implementeringen av ISO 14001?
- Vilken roll har ledningen vid implementering av ISO 14001?
- Hur lyckas ledningen med att skapa engagemang hos sina anställda vid implementering och uppföljning av ISO 14001?

5.1 Företagsstruktur och motiv till implementering av ISO 14001

Fallföretagen är småföretag med en informell styrning och stark centralisering där ägare och VD är samma person. Detta kan kopplas till Abrahamson & Andersen (2005) samt Jacobsen & Thorsvik (2002) som karaktäriserar småföretag som enkla och platta organisationer, vilket gör det lättare att uppnå funktionell integration. Kommunikation hos de studerade småföretagen sker genom direkt kontakt mellan arbetsgivare och anställda. Detta leder enligt Bruzelius & Skärvad (2011) och Jacobsen & Thorsvik (2002) till att information sprids snabbare. Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att det är viktigt att ledningen i små organisationer kan sprida sina planer och beslut snabbt, eftersom det kan leda till mer flexibilitet och anpassning mot förändringar.

Vid analys av fallföretagens struktur framgår det att centraliseringsgraden skiljer sig till en viss nivå. Mekanisk verkstad AB och Affärstryckeriet AB kan beskrivas som organisationer med hög gradig centralisering, vilket ger ledningen en bättre överblick och kontroll över verksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Under intervju med de anställda på Mekanisk verkstad AB framgick det att de har möjlighet att lämna vissa förslag vid till exempel behov av nya investeringar. Dock är det generellt ledningen som tar alla beslut (pers. med., Anställd 1 & 2, 2015). Detta kan skapa svårigheter för initiativtagande hos anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). E60 Elkonsult AB har tillskillnad från Mekanisk Verkstad AB en lägre grad av centralisering, vilket karakteriseras av anställdas möjlighet att påverka ledningens beslut. Dock har ledningen inte samma överblick över organisationen. Respondenterna på E60 Elkonsult AB berättade att företaget har ett möte varje måndag. Där diskuteras alla viktiga händelser och beslut (pers. med., Klingberg, 2015; pers.med., Anställd 5, 2015). Genom att använda en lägre grad av centralisering har medarbetare möjlighet att vara med och diskutera beslut, vilket leder till en ökad motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

De undersökta småföretagen har en stor begränsning av humana resurser. Ledningen på Mekanisk verkstad AB och Affärstryckeriet AB är ansvariga för ISO 14001. Medan E60

Elkonsult AB har lagt ansvar på en anställd som kombinerar den med sina ordinarie arbetsuppgifter. Det är därför viktigt för småföretagen att medarbetarna kan arbeta självständigt och har en bred specialisering på sitt område. Enligt Nootboom (1994) kan personlighet, småskalighet och självständighet karaktäriseras som styrkor hos personalen i små organisationer. Trots att brister på humana och ekonomiska resurser kan begränsa företagets möjlighet att anställa flera specialister (Bruzelius & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Studien visade att ledningen hos de tre organisationerna kombinerar äganderollen med ledarskapsrollen och bär huvudansvaret för verksamheten, vilket är relativt typiskt för småföretag. Detta kan kopplas till Nootboom (1994) där han beskriver ledarskapsrollen i småföretag. Nootboom (1994) menar att ledningen är mer motiverad och engagerad i små organisationer på grund av att äganderollen och ledarskapsrollen integreras i varandra. När chefen är med under arbetsdagen skapas ett starkare band mellan chefen och medarbetarna. Ledningen tar då mer ansvar och inspirerar till lärande och skapar ständiga förbättringar inom verksamheten. Nootboom (1994) poängterar även att ägarens personliga egenskaper kan ha både positiv och negativ inverkan på företagets utveckling.

Motiv till implementering av MLS kan påverkas av externa faktorer som lagstiftningskrav, kundtryck samt vilja att förstärka företagets image. De interna faktorer som motiverar ledningen och medarbetarna är ökad miljömedvetenhet, miljöprestation, kostnadsbesparing samt systematiskt miljöarbete (Massoud *et al.*, 2011). Både Mekanisk verkstad AB och E60 Elkonsult AB har valt att certifiera sig enligt ISO 14001 på grund av att intressenternas krav har ökat.

Enligt Aravind & Christmann (2011) kan certifikatet vid implementering av externa motiv bli en pappersprodukt och därmed inte förbättra miljöprestanda. Affärstryckeriet AB som länge har varit engagerade i miljöarbete, motiverar sitt val vid implementering ISO 14001 med stöd av externa och interna faktorer. Affärstryckeriets VD (pers. med., 2015) berättade att målet även har varit att skapa bättre rutiner, ordning och struktur på miljöarbetet. På lång sikt hoppas företaget att certifiering kommer att öka deras konkurrenskraft och skapa bättre image (pers.med., VD/ägare 2, 2015). Genom att kombinera både interna och externa faktorer leder det till lyckad implementering (Aravind & Christmann, 2011., Massoud *et al.*, 2011).

5.2 Förändring i organisationen vid implementering av ISO 14001

Alla tre fallföretagen hade behov av implementering av ISO 14001. Dock visar studien att ledningen och de anställda inte riktigt förstod vad certifieringen innebar. Både ledningen och de anställda saknade grundkunskap om MLS och vilka förändringar som måste ske. Biondi *et al.* (2000) anser att implementering av formell struktur i små organisationer kan skapa obalans och styrningsproblem och försvåra implementering av MLS. Denison *et al.* (2012) påstår att positiva effekter vid en förändringsprocess ökar om organisationen utsätts för förändringar utifrån och om alla i verksamheten är medvetna om att förändringar måste ske. Många forskare nämner att organisationen behöver genomgå organisatoriska förändringar som kan innebära att gamla rutiner överges (Jacobsen, 2005; Reverdy, 2006; Lopez - Fernandez & Serrano - Bedia, 2007).

Mekanisk verkstad AB och E60 Elkonsult AB hade inte miljöfrågor etablerade i sin verksamhet tidigare. Under intervjuer med både ledningen och de anställda på Mekanisk verkstad AB framkommer det att stress och motstånd mot förändringen uppkom. Klingberg (pers.med., 2015) på E60 Elkonsult AB informerar att alla anställda hade en positiv inställning till förändring och visste vad den innebar. Affärstryckeriet AB arbetade aktivt och kontinuerligt med miljöförbättring långt innan certifiering, men erkände också att det skapades nervositet och oro bland anställda. Ett flertal forskningsstudier visar att småföretag oftast saknar integrerad miljökultur i sin verksamhet, vilket ofta kan leda till problem vid implementering av ISO 14001 (Seidel *et al.*, 2009; Biondi *et al.*, 2000). Seidel *et al.* (2009) och Biondi *et al.* (2000) menar att småföretag har svårigheter att utforma miljöproblem och miljömål som relevanta till deras verksamhet. Osäkerhet om hur stor förändringen skulle se ut samt hur förändringar kommer påverka ordinarie arbetsuppgifter vilket kan förklaras med en viss saknad miljökunskap (Seidel *et al.*, 2009; Biondi *et al.*, 2000).

Inför implementering av ISO 14001 infördes ett möte med alla anställda på alla de tre studerade företagen. På mötena informerade ledningen om pågående förändringsarbeten samt att företagen anlätade en konsulthjälp för att få mer kunskap och kunna genomföra certifiering av ISO 14001 på ett effektivare sätt. I tabell 3 illustreras detta.

Vid genomförandet av förändring väljer Mekanisk verkstad AB att lägga allt ansvar om ISO 14001 på ledningen och konsulten hade i stort sett bara kontakt med VD:n. Under intervjun framkom det att ledningen tog ensamma beslut om implementering av ISO 14001 och förändringsbehov motiverades som yttre krav. Intervjun med anställda visade att de kände sig tvingande och skeptiska till förändringar som till exempel kunde innebära extra arbete. Intervjusvaren från Mekanisk verkstad AB visar att miljöarbetet idag handlar om dokumentation som fylls i på slutet av året. Det uppfattas fortfarande som byråkratiskt och riktas mot kundernas krav. Miljöarbete handlar enligt både ledningen och medarbetare främst om hantering utav avfall och materialsortering (se tabell 3).

Affärstryckeriet AB hade ett möte med ledningen och konsulten där alla anställda var med. På mötet fick de diskutera både nackdelar och fördelar med MSL. Respondenterna berättar att det var svårt för dem från början att utforma miljömål och de ansåg att de redan gjorde tillräckligt inom sitt miljöarbete. Konsulten och utformning av handlingsplan hjälpte företaget att följa miljöpolicy och se brister inom miljöarbete. Respondenterna upplever att miljöarbete efter implementering av ISO 14001 blir mer organiserat och att företaget har skapat rutiner som underlättar uppföljning av miljömål (se tabell 3).

Innan implementering av MLS väljer E60 Elkonsult AB att hålla ett möte där diskussion kring möjligheter att förbättra organisationens konkurrenskraft inleds. Certifiering enligt ISO 14001 ansågs vara viktigt för företaget eftersom den förkortar deras handlingsstider och ökar effektivitet. Vid implementering av ISO 14001 genomförde konsulten på E60 Elkonsult AB en tvådagarsutbildning med alla anställda. Detta skulle hjälpa de anställda att integrera miljöfrågor i verksamheten. Det framkom under intervju att det var svårt för organisationerna att utforma en miljöpolicy och miljömål. Respondenterna anser att det var svårt för företaget att integrera miljöfrågor i sin verksamhet. Det tog tid att ändra inställningen till organisationens miljöpåverkan. Miljöfrågor hos E60 Elkonsult AB är väl integrerade i företagets verksamhet idag och de intervjuade personerna anser att fördelen med att arbeta med ISO 14001 är bland annat minskat pappersarbete, mera rutiner och ordning. Miljöfrågor är lika viktiga som alla andra frågor inom organisationen och ingår i varje måndagsmöte. En

intern redovisning hjälper ledningen och anställda att hitta brister och möjligheter till ständiga förbättringar (se tabell 3).

Denna empiri kan kopplas till John Kotters förändringsmodell (1996) som beskriver tre faser som en organisation genomgår under en förändringsprocess. Förberedelsefasen skapar en insikt om förändringsbehov och vilka fördelar som kan uppnås vid förändringen. Kotter (1996) menar att ledningen behöver skapa ny vision som hjälper anställda att se förändringsfördelar från nytt perspektiv. Bruzelius & Skärvad (2011) framhåller också att tydlig kommunikation leder till ökad förståelse vid förändringsarbete bland medarbetarna. Vid genomförande av förändring är det viktigt att organisationen skapar gemensamma mål (Kotter, 1996). Detta kan uppnås enligt Kotter (1996) genom att ledningen behöver skapa bra kommunikation genom att tydligt informera alla anställda om förändringar och inleda en öppen dialog för att minska motstånd och öka engagemang. Bruzelius & Skärvad (2011) menar även att svårigheter med målutformning kan förklaras med att organisationer saknar den nödvändiga kunskapen. Kotter (1996) påstår att okunskap, rädsla mot förändringar eller skeptisk syn på förändringsnödvändighet kan skapa motståndet som kan hindra att fullgöra förändringar. En annan orsak till misslyckad integration kan kopplas till Bruzelius & Skärvad (2011) expertmodellen som handlar om att ledningen tar beslut utan att kommunicera med sina anställda. Om anställda på företaget inte är involverade i själva implementeringsprocessen och inte har möjlighet att lämna sina synpunkter eller påverka förändringsprocessen kan det leda till ökat motstånd och minskat engagemang.

En lyckad integrationsprocess kan förklaras genom att ledningen diskuterar med sina medarbetare och tar gemensamma beslut om förändringsnödvändighet. Bruzelius & Skärvad (2011) nämner i förändringsmodellen, vikten av anställdas möjlighet att ha inflytande och deltagande vid förslagsutveckling. Bruzelius & Skärvad (2011) påstår att även om det tar längre tid vid beslutsfasen så leder det till bättre kvalitet på förändringen och minskar risken att misslyckas.

Tabell 3. Sammanfattning av empirin om förändring i organisationen vid implementering av MLS

	Konsulthjälp	Möte inför implementering	Implementering av ISO 14001	Miljöarbete i företaget idag
Mekanisk verkstad AB	Ja	Ja	Ledningen och konsulten informerade de anställda om pågående förändring. Medarbetarna hade inte kontakt med konsulten och kände sig påtvingande och skeptiska mot förändring	Delvis integrerad. Uppfattas som byråkratisk och handlar om dokumentation. Riktat mot kundernas krav.
Affärstryckeriet AB	Ja	Ja	Ledningen och konsulten informerade alla om förändringar och diskuterade fördelar och nackdelar med ISO 14001. Medarbetare fick ställa frågor. Företaget hade svårt att sätta miljömål.	Miljöfrågor relateras till företagets verksamhet. Lättare att få ordning och rutiner. Svårt att sätta nya mål.
E60 Elkonsult AB	Ja	Ja	Konsulten genomförde tvådagsutbildning med alla anställda. Företaget hade svårt att utforma en miljöpolicy och miljömål.	Välintegrerad i verksamheten. Miljöfrågorna diskuteras varje måndag. Mera rutiner och ordning, mindre pappersarbete. Intern redovisning varje år.

5.3 Motivation och engagemang

Under intervjuerna med alla de tre företagen framkommer det att vid etableringsarbetet av MLS genomfördes förändringar både på en strukturell nivå och även inom organisationens vision kring deras miljötänkande. De empiriska studierna visar att ledningen saknade en viss kunskap om ISO 14001 och graden av stöd samt engagemang vid implementering av MLS varierade hos de tre studerade organisationerna.

Respondenterna på Mekaniska verkstad AB nämner att ledningen inte var speciellt engagerad i miljöfrågorna och att förändringsprocessen uppfattas som påtvingande hos både VD:n och

de anställda, på grund av kundernas krav. Under intervju med anställda framkommer det att förändringsprocessen uppfattades som onödigt och kunde leda till mer arbete. De anställda berättar att de inte kände att de hade någon val utom att följa order från VD:n. Medarbetarna nämner också att de fick gå på en föreläsning om avfallshantering men den uppfattades som meningslös och gav inte några miljökunskaper. Eftersom anställda kände att konsultet saknade kunskap angående deras verksamhet väcktes ännu mera irritation bland medarbetarna. I dagens läge upplever anställda att de inte är speciellt delaktiga i själva miljöarbetet och följer mest regler som ska uppfyllas (se tabell 4).

De anställda hos Affärstryckeriet AB upplevde stöd och vägledning från ledningen under hela implementeringsprocessen och konsulthjälpen sågs som en nödvändighet som gav trygghet och inspiration i förbättrings arbete. Anställda fick en dags miljöutbildning i form av extern föreläsning som skapade mer kunskap om själva MLS. Respondenterna upplever att ökad kunskap är en del av processen och att företagets miljöarbete är värdefullt. Under intervju framkommer det att anställda upplever sin roll i miljöarbete som är viktig insats. Detta bidrar till att miljötänkande sträcker sig utanför företagets gränser. Från intervjuerna framgår det att ledningen fortsätter att motivera sina medarbetare och belönar dem för bra insats i miljöarbete (se tabell 4).

Enligt anställdas uppfattning på E60 Elkonsult AB visade ledningen från början ett stort intresse för miljöarbete som hade positiv påverkan på anställdas engagemang. Miljöarbete sågs som möjlighet att förbättra företagets konkurrenskraft och förstärka sin miljöprestanda. Anställda fick grundutbildning om ISO 14001 och dokumentationshantering samt miljökörningsutbildning. Respondenterna anser att utbildningen hjälpte dem att ändra sina prioriteringar och rutiner. Intervjupersonerna beskriver också att alla blev involverade i miljöarbete och att det har skapats ett bättre samarbete mellan ledningen och anställda. Alla i företaget är överens om att arbete med ISO 14001 ökat miljömedvetenhet och engagemang kring miljöfrågor. Respondenterna meddelar att ledningen delar upp ett miljömål till delmålen tillsammans med alla anställda. För att skapa en lättare uppföljning av arbetet belönar ledningen sina medarbetare i form av bonus vid uppfyllande av miljömålen (se tabell 4).

Flannery & May (2000) menar att ledningens positiva inställning till miljöfrågor har stor påverkan på medarbetarnas motivation och för framgångsrik implementering. Enligt Angelöw (1991) spelar ledningens inställning en stor roll för att implementering ska bli framgångsrik. Angelöw (1991) menar att förlitlighet från ledningen hjälper organisationen att hantera svårigheter vid implementering och att en engagerad ledning är grundläggande för en lyckad implementering.

Delaktighet av alla anställda samt ledningens stöd är viktig för att kunna uppnå det önskade resultatet (Brorson & Larsson, 1997). Brorson & Larsson (1997) menar att stöd från ledningen och delaktighet av alla anställda är det viktiga faktorn för att kunna fortsätta med miljöarbete och detta stärks även av Herzberg motivationsteori (Bergengren 1998). Herzberg (1987) anser hygienfaktorer som grundläggande behov för att kunna minska missnöje. Det är viktigt för anställda att organisationen har tydligt mål, vision och kompetent ledning. Anställda behöver enligt Herzberg (1987) känna sig trygga och ha bra arbets- och mellanmänskliga förhållanden. Samtidigt påpekar Herzberg (1987) att hygienfaktorernas trygghet inte leder till motivation och effektivare arbete utan de behövs för att minska missnöje. Herzberg (1987) lägger stor vikt på motivationsfaktorer vad gäller tillfredsställelse och arbetsprestation. Han menar att man individuellt kan tillfredsställa sin prestation genom att kunna ta ansvar, vara delaktig och få erkännande. Detta kan i viss grad även stödjas av McClellands motivationsteori (1990) som

menar att en individ agerar utifrån prestationsbehov, maktbehov och kontaktbehov. McClelland (1990) hävdar att det är viktigt för företagets utveckling när individer har möjligheten att framställa sina behov. Varierande och intressanta arbetsuppgifter samt möjlighet att kontrollera arbetssituationen leder till ökad motivation hos en individ (Bergengren 1998). Även Maslow (1954) anser att medarbetare har större chans att tillfredsställa sina egna behov när ledningen lägger ett större ansvar på sina medarbetare och förflyttar beslutsmakten ner från ledningen till de anställda.

En annan förklaring till att medarbetarna saknar motivation enligt Fredrik Herzberg (Bergengren 1998) kan vara att de inte ser sina arbetsuppgifter som meningsfulla, som kan bero på saknad positiv feedback. McClelland (1990) menar att positiv feedback i form av belöning kan stärka incitament till bättre prestation och högre effektivitet. Samtidigt påpekar McClelland (Jacobsen & Thorsvik, 2002) att belöning kan öka konkurrens bland anställda som i sin tur kan påverka företagets klimat både positivt och negativt. Belöningen behöver inte vara något materiellt utan kan vara av symbolisk karaktär som kan vara värdefullt och uppskattas kanske till och med mer av individen än materiella belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ett till sätt att skapa motivation hos sina medarbetare kan enligt Brorson & Larsson (1997) vara att sätta upp tydliga och rimliga mål genom en realistisk tidsram. Dessa stämmer överens med Herzberg motivationsteori (Bergengren, 1998) som menar att det viktigt att organisationen har tydliga, lätt förstådda och realistiska mål.

Tilley (2000) studie visade att småföretag uppfattar sin miljöpåverkan som liten eller obefintlig. Genom att skapa kunskap kring miljöfrågor kan ledningen engagera sina medarbetare och få dem att samarbeta (Tilleys, 2000). Alla de tre organisationerna anlätade en konsult hjälp vid implementering av ISO 14001 som kan vara ett lönsamt alternativ enligt Tilleys (2000). Samtidigt påpekar han att den kan ha negativ påverkan på anställdas delaktighet i processen och begränsa anställdas kunskap. Därför är det viktigt att organisationen utbildar sin egen personal vilket kan minska beroende av externa konsulter och leda till långsiktigt miljöarbete (*ibid.*).

Tabell 4. Sammanfattning av empirin om motivation och engagemang.

	Ledningens engagemang	Utbildning	Anställdas delaktighet och belöning
Mekanisk verkstad AB	Ledningen visade lite intresse och implementerade ISO 14001 på grund av kundernas krav. Både ledningen och de anställda uppfattade processen som byråkratisk och påtvingande.	En föreläsning om avfallhantering, medarbetarna upplevde inte den som givande. Konsult saknade kunskap kring företagets verksamhet, vilket väckte irritation bland anställda.	Anställdas delaktighet är mycket begränsad. Ledningen gör det mesta. De anställda får instruktioner. Ledningen är idag mer engagerad än från början, men fortfarande med fokus på yttre krav. Saknar belöningssystem.
Affärstryckeriet AB	Anställda kände stöd från ledningen.	Anställda fick en dag miljöutbildning i form av extern föreläsning som skapade mer kunskap om MLS. Konsulthjälp uppfattas som givande.	Alla är engagerade och delaktiga. Ledningen är ansvarig för organisatoriska moment. Mycket har gjorts tidigare utan att dokumenteras. Belöning i form av uppmuntran och små presenter. God kommunikation inom företaget. Miljöarbete stäcker sig utanför organisationen.
E60 Elkonsult AB	Ledningen visade stöd Från början och miljöarbete sågs som möjlighet att öka konkurrenskraft.	Tvådagarsutbildning för alla anställda om ISO 14001 och dokumentationshantering. Utbildning i miljökörning. Respondenterna tyckte att utbildningarna var givande.	Alla är involverade i miljöarbetet. Anställda fick ändra sina rutiner på grund av miljötänkandet. Ledningen samarbetar med anställda vid beslut om nya mål och uppmuntrar sina medarbetare. Belöningssystem i form av bonusar.

6 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka hur småföretag kan lyckas med implementering och uppföljning av ISO 14001. Studien fokuseras på hur företagsstruktur påverkar implementeringsprocess och vilken roll ledningen har på medarbetarnas engagemang. Studiens teoretiska del har för det mesta bestått av tidigare forskning som tillsammans med empirin besvarat uppsatsens forskningsfrågor.

6.1 Varför väjer småföretag att implementera ISO 14001?

Småföretag tillhör den känsligaste företagsgruppen, vilket gör dem sårbara vid stora förändringar. Det är därför viktigt för småföretag att vara flexibla för att kunna anpassa sig till marknadens krav. Under de senaste åren har miljökraven ökat markant och dessa krav kommer främst från externa kunder som till exempel intressenter och myndigheter. Studien visar att Mekanisk verkstad och E60 Elkonsult AB implementerade ISO 14001 på grund av kundernas krav. Medan Affärstryckeriet AB har valt att arbeta med ISO 14001 på grund av interna motiv.

Implementering som grundas på externa motiv kan leda till att certifiering inte förbättrar småföretagets miljöprestanda och förvandlar miljöarbete till en pappersprodukt. Det är viktigt för småföretaget att hitta intern motivation som kan driva framgångsrikt miljöarbete. Intern motivation kan även hjälpa företaget att utforma miljöpolicy och sätta miljömål.

Studien visar att strukturen inom småföretag kan ha stor påverkan vid implementering av ISO 14001. Små organisationer har oftast en enkel och informell struktur vilket kan vara en fördel, eftersom företaget då är mer flexibelt och kan snabbare anpassa sig till nya villkor. Det är viktigt för små organisationer att ta sina beslut snabbt för att öka deras konkurrensförmåga. Studien visade även att en högre grad av centralisering kan försvåra implementering av ISO 14001 och väcka motstånd hos medarbetarna. Därför kan det vara viktigt för organisationen att involvera sina anställda i betydande händelser inom företaget.

Begränsning av humanitära resurser kan anses som ett hinder för implementering av ISO 14001. Personalen på småföretag kännetecknas av personlighet, småskalighet och anpassningsbarhet. Det anses därför vara viktigt att personalen ska ha bred specialisering och möjlighet att arbeta självständigt.

Från studien framgår även att ledningen hos alla tre företag kombinerar äganderollen med ledarskapsrollen, vilket gör att ledningen är mer involverad i företagets verksamhet. Detta kan vara en fördel för småföretag eftersom att det kan leda till en bättre relation mellan ledningen och medarbetarna. Ledningen behöver kunna ta ansvar och inspirera medarbetarna till en förändring.

6.2 Hur ser förändringsprocessen ut i företaget med enkel struktur vid implementeringen av ISO 14001?

Studien visar att alla tre företag var i behov av att implementera ISO 14001 i sin verksamhet, men saknade kunskap om vad certifiering innebar. Detta skapade en viss orolighet och nervositet hos medarbetarna inför förändringarna samt hur de förändringarna skulle komma att påverka arbetsmiljön. Studien visar även att företagen hade svårt att utforma sin miljöpolicy som också kan förklaras med otillräckligt miljökunskap bland ledningen och medarbetare. Det kan vara viktigt för organisationen att skapa grundläggande kunskap och förståelse om vilka organisatoriska förändringar företaget behöver genomgå. Organisationer borde analysera möjligheter att utbilda sin personal för att öka medvetenhet om förändringsbehov. Inför implementering av ISO 14001 kan det vara nödvändigt för småföretag att anlita en extern konsult hjälp som kan underlätta för organisationen att se sin miljöpåverkan från ett helhetsperspektiv och vägleda till bättre miljöprestanda. För att undvika risken att bli beroende av extern hjälp, är det betydande för företaget på lång sikt att skapa egen kunskap.

Från studien framgår det att deltagandet av alla anställda leder till minskat motstånd och ökad förståelse för organisationens förändringsprocess. Medarbetarnas möjlighet att lämna sina synpunkter redan vid förberedelsefasen underlättar för organisationen att skapa en ny vision. Anställda har möjligheten att delta i processen från början som hjälper dem att se förändringsfördelar från nytt perspektiv. En annan viktig aspekt vid förändringsarbete är god kommunikation inom företaget. Tydlig information och öppen dialog mellan ledningen och anställda leder till minskat motstånd som kan hindra att fullgöra förändringar. Företagen bodde inte understruka vikten av anställdas möjlighet att ha inflytande och deltagande vid förslagsutveckling.

6.3 Vilken roll har ledningen vid implementering av ISO 14001?

Ledningens roll har stor betydelse för småföretag, då äganderollen integreras med ledarskapsrollen. Detta underlättar för kommunikation och fattande av beslut. Cheferna har möjlighet att skapa starkare relationer med medarbetarna som ökar förtroendet för ledningen. Ledningens personliga egenskaper kan inspirera medarbetarna till effektivare miljöarbete och ökad miljöprestanda i företaget. Samtidigt kan ägarens personlighet vara till hinder för företagets utveckling och ledningens inställning spelar en stor roll vid förändringsarbete. En engagerad och kunnig ledning kan hjälpa organisationen att hantera svårigheter vid implementering, vilket kan vara grundläggande för ett lyckat miljöarbete på lång sikt. Ledningens roll kan vara avgörande för de anställdas trygghet och kan ha stor påverkan på förtroendet vid framtida förändringar.

6.4 Hur lyckas ledningen att skapa engagemang hos sina anställda vid implementering och uppföljning av ISO 14001?

Från studien framkommer det att organisationen behöver skapa engagemang hos sina anställda för att lyckas med implementering av ISO 14001. Detta kan uppnås genom delaktighet av alla anställda. Genom att involvera sina anställda i miljöarbete skapar

ledningen ett bättre samarbete mellan chefen och medarbetarna som i sin tur kan öka miljömedvetenhet och engagemang kring miljöfrågor.

Ledningen bör även delegera mer ansvar samt befogenheter. Genom att ge sina medarbetare intressanta och utvecklande arbetsuppgifter skapar ledningen motivation och erkännande, vilket i sin tur leder till ett effektivare förändringsarbete. Delegerat ansvar bland anställda kan öka kompetensutveckling inom företaget som kan vara viktig fördel för små organisationer med begränsade humana resurser. Detta kan uppnås genom att utbilda sina anställda om ISO 14001, vilket i sin tur skapar miljömedvetande och långsiktigt arbete.

Studien visar att ledningen kan öka medarbetarnas motivation genom att sätta upp tydliga och rimliga mål genom en realistisk tidsram. Ett sätt att göra det kan vara att dela upp ett mål till olika delmål. Detta kan öka medarbetarnas förståelse för miljöarbete. Delmålen kan även innebära att medarbetarnas insikt för arbetet ökar. Summan av alla delmål kan sedan leda till att organisationens övergripande mål nås effektivare.

Problem med anställdas motivation kan bero på att medarbetarna inte känner en positiv stimulans och uppskattning från ledningen. Positiv feedback kan leda till en ökad prestation och tillfredställelse. Belöning kan vara en sätt för ledningen att visa uppskattning för medarbetarnas arbete. Belöningen behöver inte vara ekonomisk utan att kan ha en symbolisk karaktär. Det är viktigt för små organisationer att skapa sitt eget belöningsystem som ska leda till god konkurrens bland anställda och ökad miljöprestanda. Detta kan uppnås till exempel genom gruppbelöning eller en symbolisk belöning. Det kan vara också nödvändigt för ledningen att uppmärksamma anställdas feedback och initiativ till förbättringar som skapar gott samarbete och säkerställer arbetet för ständiga förbättringar.

6.5 Förslag till vidare forskning

Vidare forskning kan fokusera på flera verksamheter och under en längre tidsperiod för att få ett mer generellt och trovärdigt resultat. Vi anser att det vore intressant att jämföra olika företag med varandra. Vi tycker även att det vore intresseväckande att använda flera intervjupersoner samt en enkätundersökning för att få ett större perspektiv på organisationerna.

Referenser

Skriftliga referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. 2005. *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB, Malmö (ISBN 97-89-14707-6727)
- Ammenberg, J. 2004. *Miljömanagement*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-02813-2)
- Ammenberg, J. 2012. *Miljömanagement: miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*, 2 uppl. Studentlitteratur, Lund (ISBN 97-89-14406-9142)
- Ammenberg, J. & Hjelm, O. 2003. Tracing business and environmental management systems – A study of networking small and medium- sized enterprises using a joint environmental system. *Business Strategy and the Environment*, 12, 163-174.
- Angelöv, B. 1991. *Det goda förändringsarbetet- Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-33761-2)
- Aravind, D. & Christmann, P. 2011. Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities Environmental Performance. *Business Ethics Quarterly*, 21:1, 73-102.
- Bergengren, M. 1998. *Organisation och ledarskap*. Stockholm, Bonnier utbildning.
- Biondi, V., Frey, M. & Iraldo, F. 2000. Environmental Management Systems and SMEs – Motivations, Opportunities and Barriers Related to EMAS and ISO 14001 Implementation. *Greener Management International*, 29, 55-69.
- Brorson, T & Almgren, R. 2005. *ISO 14001 – För små och medelstora företag*. SIS Förlag AB, Stockholm.
- Brorson, T. & Larsson, G. 1997. *Miljöledning Handbok för införande av miljöledningssystem i företag och andra organisationer*. EMAS AB, Stockholm.
- Bruzelius, L H. & Skärvad, P-H. 2011. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 97-89-14407-1091)
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl., Liber AB (ISBN 97-89-14709-8224)
- Denison, D., Hooijberg, R. & Lane, N. 2012. *Leading Culture Change in Global Organizations : Aligning Culture and Strategy*, The Jossey-Bass business & management series, San Francisco.
- Flannery, B.L. & May, D.R. 2000. An Empirical Study of the Effect of Moral Intensity on Environmental Ethical Decision Making. *Academy of Management Journal*, 43, 642-662.

- Gadenne, D. L., Kennedy, J. & McKeiver, C. 2008. An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 63, 84:45, 45-63.
- Giangreco, A. & Peccei, R. 2005. The nature and antecedents of middle managers' resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resources Management*, 16:10, 1812-29.
- Herzberg, F. 1987. How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 410 - 426.
- Hillary, R. 2004. Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise. *Journal of Cleaner Production* 12, 561-569.
- Jacobsen, D I. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-03638-8)
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-02276)
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*, 3 uppl. Studentlitteratur, Lund (ISBN 978-91-44-04780-5)
- Kehbila, A. G., Ertel, J. & Brent A.C. 2009. Strategic Corporate Environmental Management within the South African Automotive Industry: Motivations, Benefits, Hurdles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 310-323.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press (ISBN: 97-80-87584-7474)
- Lindvall, J. 2011. *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 97-89-14404-4835)
- Linnanen, L., Boström, T. & Miettinen, P. 1996. *Miljöledarskap och miljösäkring*. Studentlitteratur, Lund.
- Lopez-Fernandez, M.C. & Serrano -Bedia, A.M. 2007. Organizational consequences of implementing an ISO 14001 environmental management system. *Organization & Environment*, 20, 440-459.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York, Harper & Brothers.
- Massoud, J. A., Bonni F & James W, 2011. Perceptions of environmental management systems: An examination of the Mexican manufacturing sector. *Industrial Management & Data System*, 111, 5-19.
- Massoud, M. A., Fayad, R., El-Fadel, M. & Kamleh, R. 2009. Drivers, barriers and incentives to implementing environmental management systems in food industry: A case of Lebanon, *Journal of Cleaner Production*, 18, 200-209.
- McClland, D.C. 1985. *Human motivation*. Glenview. IL: Scotts Foresman.

- Nooteboom, Bart, 1994. Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence. *Small Business Economics* No. 5.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. 2002. The strategic implementation process Evoking strategic consensus through communication, *Journal of Business Research*, 55, 301-310.
- Raps, A. 2004. Implementing Strategy: Tap into the power of four key factors to deliver success. *Strategic Finance*, 85, 49-53.
- Reverdy, T. 2006. Translation process and Organizational change, *International Studies of Management & Organization*, 36 (2). 9 – 30.
- Robson, C. 2011. Real World Research, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2007, *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Rubenowitz, S. 2004. *Organisationspsykologi och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund (ISBN 97-89-14404-1902)
- Seidel, M., Seidel, R., Tedford, D., Cross, R., Wait, L. & Hämmerle, E. 2009. Overcoming Barriers to Implementing Environmentally Benign Manufacturing Practices: Strategic Tools for SMEs. *Environmental Quality Management*, 18(3), 37-55.
- Seiffert, M:E:B. 2008. Environmental impact evaluation using a cooperative model for implementing EMS (ISO 14001) in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1447-1461.
- SIS. 2004. Svensk Standard SS-EN ISO 14001:2 004. *Miljöledningssystem- Krav och vägledning*, SIS förlag AB, Stockholm.
- Tilley, F.2000. Small firm's environmental ethics: How deep do they go? From small and medium -sized enterprises and the environment. *Sheffield: Greenleaf Publishing Limited*.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. 2004. Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8, 44 – 61.
- Yin, R.K. 2006.. *Fallstudier: design och genomförande*. Liber AB, Malmö.
- Zutshi, A. & Sohal, A. 2004. Environmental management system adoption by Australasian organisations: part 1: reasons, benefits and impediments. *Technovation*, 24, 335–357.

Internetreferenser

Atn, Affärstryckeriet, www.atn.se

1. Vision, (2014)

<http://www.atn.se/foretaget/vision/> (hämtad 2015-04-27)

2. Miljö, (2014)

<http://www.atn.se/miljo/> (hämtad 2015-04-27)

E60, Elkonsult, www.e60.se

Företaget, (2014)

<http://e60.se/index.php/foeretaget.html> (hämtad 2015-04-25)

EC, European Commission, <http://ec.europa.eu>

What is an SME?, (2014-12-05)

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
(hämtad 2015-05-05)

Industritorget, www.industritorget.se

Norrtälje Mekaniska Verkstad AB, (2013)

http://www.industritorget.se/default.asp?visa_sida=reg/reg_leverant_info.asp&Levnr=23307&IDFleraKontor=&IDFleraFirma=&MainFrame=yes&sokning=true&ArbetstypGrupper=&Arbetstyp=&Bearbetning=bada&kvalite=alla&lan=alla&namn=Norrt%E4lje+Mekaniska+Verkstad+AB (hämtad 2015-04-27)

ISO 14001, www.iso.org

Statistik, (2015)

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm> (hämtad 2015-05-04)

Naturvårdsverket, Axelsson, U., Hjelm, O. & Almgren, R. (2003) *Effektivare miljöledningssystem – en studie om brister, behov och möjligheter till förbättring* (elektronisk publikation), Naturvårdsverkets Bokhandel, Stockholm. Tillgänglig:

<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-5304-3.pdf> (hämtad 2015-05-02)

Scb, Statistiska centralbyrån, www.scb.se

Statistik små och medelstora företag, 2015-05-07

<http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Naringsverksamhet/Naringslivets-struktur/Foretagens-ekonomi/130389/130397/Sma-och-medelstora-foretag/294694/> (hämtad 2015-05-10)

Personliga medelanden

Anställd 1, *Anställd*, Mekanisk verkstad AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-22.

Anställd 2, *Anställd*, Mekanisk verkstad AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-22.

Anställd 3, *Anställd*, Affärstryckeriet AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-22.

Anställd 4, *Anställd*, Affärstryckeriet AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-22.

Anställd 5, *Anställd*, E60 Elkonsult AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-24.

Klingberg, Tommy. *Huvudansvarig för ISO 14001 & elingenjör*, E60 Elkonsult AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-05-05.

VD/ägare 1, *VD & ägare*, Mekanisk verkstad AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-22.

VD/ägare 2, *VD & ägare*, Affärstryckeriet AB. Personlig intervju, Stockholm, 2015-04-22.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide – VD/ägare/ansvarig

1. Inledning

- 1.1 Vad är din roll på företaget?
- 1.2 Vilken struktur har företaget?
- 1.3 Hur arbetar du med miljöfrågor?

2. Implementering

- 2.1 Hur länge har företaget varit ISO 14001 certifierat?
- 2.2 Varför valde ni att implementera ISO 14001?
- 2.3 Hur såg implementeringsprocessen ut?
- 2.4 Möttes du av något motstånd vid implementeringen av ISO 14001?

3. Utbildning

- 3.1 Hur såg din ISO 14001-utbildning ut?
- 3.2 Fick medarbetarna utbildning om ISO 14001?
- 3.3 Hur uppfattades den utbildningen?

4. Ledningens roll

- 4.1 På vilket sätt har du stöttat medarbetarna i MLS-arbetet?
- 4.2 Hur motiverar ni medarbetarna gällande MLS?
- 4.3 Har medarbetarna fått tillräckligt mycket resurser för att utföra sina arbetsuppgifter?

5. Kommunikation

- 5.1 Hur fungerar kommunikationen mellan VD och anställda?
- 5.2 Hur har ansvaret kring miljöarbetet delegerats i företaget?
- 5.3 Upplever du några hinder runt kommunikationen gällande miljöarbetet?

6. Avslutning

- 6.1 Vilka fördelar respektive nackdelar anser du implementering av ISO 14001 gav?
- 6.2 Vilka aspekter inom miljöfrågor identifierades av implementeringen?
- 6.3 Vilka är nyckelfaktorerna för att lyckas med en implementering av ISO 14001?
- 6.4 Har du något du vill tillägga?
- 6.5 Vid eventuella följdfrågor, har vi möjlighet att återkomma?

Bilaga 2 Intervjuguide - Anställda

1. Inledning

- 1.1 Vad är din roll på företaget?
- 1.2 Hur uppfattar du företagets struktur?
- 1.3 Hur arbetar du med miljöfrågor?

2. Implementering

- 2.1 Hur såg implementeringsprocessen av ISO 14001 ut?
- 2.2 Vad anser du om implementeringen av ISO 14001?
- 2.3 Vilka svårigheter uppstod gällande implementeringen av ISO 14001?

3. Utbildning

- 3.1 Fick du utbildning gällande ISO 14001?
- 3.2 Hur uppfattades den utbildningen?

4. Ledningens roll

- 4.1 Anser du att ledningen har stöttat dig i miljöarbetet?
- 4.2 Är/var ledningen motiverade och engagerade av implementeringen av ISO 14001?
- 4.3 Har du fått tillräckligt mycket resurser för att utföra dina arbetsuppgifter?

5. Kommunikation

- 5.1 Hur fungerar kommunikationen mellan VD och anställda?
- 5.2 Anser du att ansvaret kring miljöarbetet delegerats på ett bra sätt i företaget?
- 5.3 Upplever du några hinder runt kommunikationen gällande MLS?

6. Avslutning

- 6.1 Vilka fördelar- respektive nackdelar anser du med implementering av ISO 14001?
- 6.2 Vilka aspekter inom miljöfrågor identifierades av implementeringen?
- 6.3 Vilka är nyckelfaktorerna för att lyckas med en implementering av MLS?
- 6.4 Har du något du vill tillägga?
- 6.5 Vid eventuella följdfrågor, har vi möjlighet att återkomma?