



MILJØLEDELSE I FORSVARS- MINISTERIET

Forandring af adfærd

Anne E. I. Petersen
HDO-15 Aalborg Kompetence og organisations udvikling

Vejleder: Ulrik M. Christensen

Indhold

Kapitel 1 Indledning og problemformulering.....	3
Kapitel 2 Teori og metode	5
2.1 Videnskabsteori	5
2.2 Valg af teori.....	5
2.3 Data og empiri	6
Kapitel 3 Adfærd.....	7
3.1 Hvad skaber adfærd?	7
3.2 Forventninger og adfærdsændringer	8
3.3 opsamling.....	10
Kapitel 4 Konteksten.....	11
4.1 Strategien.....	11
4.2 Standarden.....	12
Kapitel 5 Kulturen - organisationens selvkoncept.....	14
5.1 organisationskultur	14
5.2 Organisationsstruktur er kulturens kontekst	15
Kapitel 6 Tidligere erfaringer.....	17
6.1 Historikken bag FES og miljøledelse.....	17
Kapitel 7 Opsamling.....	19
7.1 De tre elementer	19
7.2 Udfordringen.....	19
Kapitel 8 Et procesdesign for implementeringen af miljøledelse	20
8.1 Design af en fair proces.....	20
8.2 Miljøsektionen som facilitator.....	21
8.3 Fase 1.	21
8.3.1 Miljøkomiteen.....	22
8.3.2 Mødedesign 1	22
8.4 Fase 2	23
8.4.1 Mødedesign 2.....	23
8.5 Fase 3	24
8.5.1 Mødedesign 3.....	24
8.6 Fase 4	25

8.6.1 Mødedesign 4.....	25
8.7 Fase 5	25
8.7.1 Mødedesign 5.....	25
8.8 Opsamling.....	25
Kapitel 9 Konklusion.....	27
Bibliografi.....	28

Kapitel 1 Indledning og problemformulering

Miljøsektionen i Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse (FES) arbejder i henhold til Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2012-2015, med at implementere miljøledelse ved alle Forsvarsministeriets etableringer inden udgangen af 2018. Formålet med implementeringen af miljøledelse er at skabe en naturlighed omkring miljørigtig adfærd hos medarbejderen samt bedre muligheder for systematisk at styre og reducere Forsvarsministeriets miljøpåvirkninger.

Som en hver anden forandring indeholder implementeringen af miljøledelse flere forskellige udfordringer. En af de største udfordringer er at miljøledelsesstandarder ikke blot sætter krav om at medarbejderne udviser miljørigtig adfærd. De skal kende organisationens miljøpolitik, de væsentligste miljøforhold samt forbedrings mål og forstå sammenhængen mellem disse og egne arbejdsopgaver og adfærd.

Miljøsektionen har en oplevelse af at miljørigtig adfærd allerede er en hel naturlig del af hverdag for hovedparten af Forsvarsministeriets medarbejdere. Det kommer fysisk til udtryk når de bruger en spildbakke, slukker lyset, sortere deres affald og meget mere. Derudover har langt de fleste også en holdning til at det er en vigtig fælles opgave at passe på vores miljø og de giver udtryk for at de gerne vil gøre mere hvis de kan. Der synes således at være et rigtig godt grundlag for at arbejde med miljøledelse.

Miljøledelse skal implementeres på tværs af organisationsstrukturen i 21 lokale driftsområder. I hvert driftsområde skal der dannes en miljøkomite bestående af lokale ledelsesrepræsentanter. Miljøkomiteen skal tage ansvar for oprettelsen og implementeringen af miljøledelsessystemet i driftsområdet. Både for komitemedlemmer og medarbejdere generelt betyder miljøledelse at den allerede eksisterende miljørigtige adfærd skal sættes i en ny kontekst. Adfærden skal fornyes og udvides til også at omfatte arbejdet med miljøledelsessystemet og ikke kun driftsstyringen.

Miljøsektionen har valgt at få et eksternt firma til at udføre de interne audits af miljøledelsessystemerne i driftsområderne. De nedenstående citater, er uddrag fra konklusionerne fra tre forskellige auditrapporter fra efteråret 2014.

"Alle auditerede områder fremstår velordnede og ryddelige"(KAR)

"Implementeringsgraden af det overordnede ledelsessystem er ganske svag og kendskabet til systemet er for en del af de ansattes vedkommende ikke tilstede" (KAR)

"Alle adspurgte medarbejdere udviste stor interesse i at udføre deres opgaver under stor hensyntagen til miljøet".(FAA)

"Der er generel manglende involvering i kortlægning af de væsentlige miljøforhold i de auditerede afdelinger."(FAA)

"De auditerede kunne på tilfredsstillende vis redegøre for opgaver og processer"(SKP)

"Der er en del usikkerhed om roller og ansvar i relation til miljøledelsessystemet." (SKP)

På baggrund af auditrapporternes konklusioner og miljøsektionens egne erfaringer må det konkluderes at der ligger en udfordring i at få skabt denne adfærdsændring både i miljøkomiteerne og hos medarbejderne. Denne udfordring har givet anledning til dette projekts problemformulering:

Hvordan skabes adfærd og i hvilket omfang har miljøsektionen mulighed for, at skabe adfærdsændringer, i forbindelse med implementeringen af miljøledelse i Forsvarsministeriet?

Kapitel 2 Teori og metode

I dette kapitel udvælges og beskrives de teorier og metoder der anvendes i analysen til besvarelsen af problemformuleringen. Kapitlet opstiller således den videnskabsteoretiske ramme for projektet og dets løsning

2.1 Videnskabsteori

Der er i projektet anlagt i et konstruktivistisk perspektiv. I dette perspektiv er virkeligheden flertydig og ustabil idet den afspejler de sociale processer og den specifikke kontekst hvor i den er skabt. Dette gælder således også for denne rapport og dens konklusioner. (Justesen & Mik-Meyer, 2010)

Projektets tager udgangspunkt i miljøsektionens erfaringer med implementering af miljøledelse i Forsvarsministeriets driftsområder. Her opleves en udfordring i forhold til at gøre miljøledelse til en del af den eksisterende miljørigtige adfærd hos medarbejderen. Genstandsfeltet for projektets undersøgelser er således forandring af adfærd i forbindelse med implementeringen af miljøledelse i driftsområderne. Skabelsen af adfærd og dermed mulighederne for forandring af adfærd undersøges med det formål at finde en eller flere nye måder hvorpå miljøsektionen, kan arbejde med at påvirke og forandre adfærden hos medarbejderne i Forsvarsministeriets myndighedsområde.

2.2 Valg af teori

Med udgangspunkt i projektets problemfelt analyseres teorier om individets adfærd. I den forbindelse inddrages proces orienterede motivationsteorier i form af Victor Vrooms expectancy theory og den kognitive dissonans teori udviklet af Leon Festinger. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)

For at belyse adfærd i et organisationsperspektiv inddrages teori om organisationskultur og struktur. Dette gøres med udgangspunkt i Edgar Scheins definition af organisationskultur. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) (Hatch & Cunliffe, 2013)

I forbindelse med operationaliseringen af analysernes resultater tages der udgangspunkt i Bo Vestergårds teori om fair proces og det strategiske procesdesign. (Vestergaard, 2013) Med udgangspunkt i dette proces design som ramme inddrages analysens konklusioner og suppleres med Karl E. Weicks teorier om meningskabelse og forandringer. (Hammer & Høpner, 2014)

2.3 Data og empiri

Til udarbejdelsen af dette projekt er der anvendt både primære og sekundære kvalitative data. Den sekundære data der anvendes, er primært forskerdata i form af litteratur der belyser de ovenfor beskrevne teorier. (Andersen, 2013) Det primære data er semistrukturerede interviews med udvalgte medarbejdere fra Forsvarsministeriet og Forsvarsministeriets ejendomsstyrelse. Derudover anvendes erfaringer og viden fra deltagende observation idet, det er et studie af egen organisation.

Denne form for undersøgelse, hvor aktører spørges om hændelser i fortiden, kan også kaldes et retrospektivt forløbsstudie. Et opmærksomhedspunkt ved denne undersøgelsesform er erindringsfejl og en generel tendens til at beskrive hændelsesforløb mere fornuftsbetonede end de i virkeligheden var. Dette skyldes blandt andet en stærk rationalitetsnorm i samfundet. (Andersen, 2013)

Et andet opmærksomhedspunkt i forbindelse med denne form for interview og i forbindelse med deltagende observationer er at begge dele foregår i en bestemt kontekst og som en social proces. Dermed er observanden selv med til at producere data. Dette er i det konstruktivistiske perspektiv et vilkår der ikke kan omgås idet en hver virkelighed og dermed også projektets konklusion, er en konstruktion baseret på sociale processer og kontekst. (Andersen, 2013) (Justesen & Mik-Meyer, 2010)

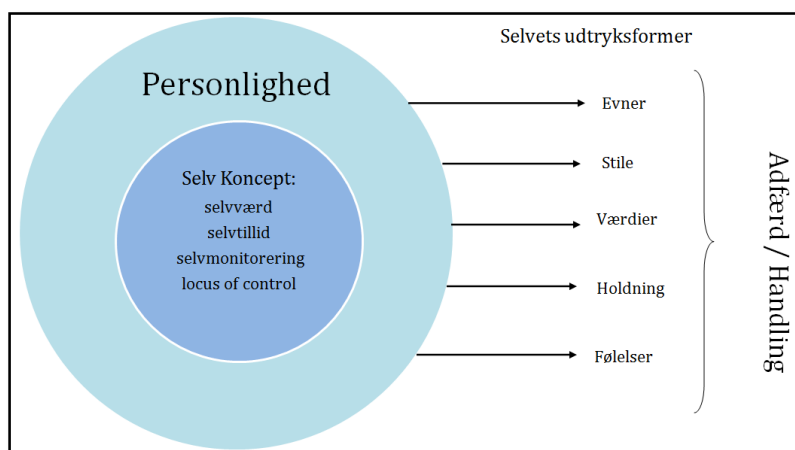
Kapitel 3 Adfærd

I dette kapitel undersøges det hvad der skaber adfærd. Dette gøres igennem en analyse af forskellige teorier herom der slutteligt opsummeres i en simpel model der at identificere de primære elementer bag skabelsen af adfærd.

3.1 Hvad skaber adfærd?

Den individuelle adfærd udspringer fra personligheden og det underliggende selvkoncept. I figur 1 ses en model hvad der går forud for individuel adfærd. Ens selv værd er ens egen opfattelse af sig selv i relation til andre mens selvtilliden er ens egen tiltro til egne evner. Selvmonitorering er evnen til at tilpasse egen adfærd eller med andre ord ens situationsfornemmelse.

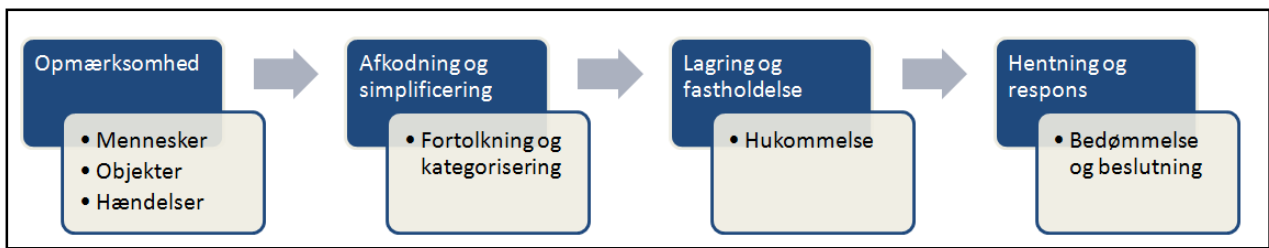
Locus of control definerer graden af personlig ansvarstagen – aktør eller offer? Denne inder og mere eller mindre ubevidste refleksion og stillingtagen til sig selv kommer til udtryk via evner, stile, værdier, holdninger, og følelser der så skaber den synlige adfærd eller handling. Den udførte adfærd medfører refleksion i forhold til selvkonceptet. Alt efter hvilket resultat der opnås med handlingen kan selvtillid og selvværd øges eller mindskes hvilket vil påvirke fremtidig adfærd og ens mulighed for til fulde at udnytte egne evner. Ligeledes kan responsen på en handling også sætte gang i en form for selvmonitorering hvor individet tilpasser sig situationen måske ved at ændre lidt på den måde opgaven udføres eller ved at ændre lidt på sin holdning til et emne. Opfatter individet resultatet som uretfærdigt og ikke selv forskyldt kan det medfører forskellige negative følelser der vil påvirke efterfølgende adfærd. Individet kan således siges at spejle sig i omverdenen idet der kontant foregår en indre refleksion af egen adfærd og de afledte effekter. Denne refleksion og skabelsen af adfærd er således nok en usynlig indre proces men den påvirkes af omverdenen og den kontekst som individet indgår i. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)



Figur 1 Skabelsen af adfærd (egen tilvirkning) (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)

Locus of control definerer graden

af personlig ansvarstagen – aktør eller offer? Denne inder og mere eller mindre ubevidste refleksion og stillingtagen til sig selv kommer til udtryk via evner, stile, værdier, holdninger, og følelser der så skaber den synlige adfærd eller handling. Den udførte adfærd medfører refleksion i forhold til selvkonceptet. Alt efter hvilket resultat der opnås med handlingen kan selvtillid og selvværd øges eller mindskes hvilket vil påvirke fremtidig adfærd og ens mulighed for til fulde at udnytte egne evner. Ligeledes kan responsen på en handling også sætte gang i en form for selvmonitorering hvor individet tilpasser sig situationen måske ved at ændre lidt på den måde opgaven udføres eller ved at ændre lidt på sin holdning til et emne. Opfatter individet resultatet som uretfærdigt og ikke selv forskyldt kan det medfører forskellige negative følelser der vil påvirke efterfølgende adfærd. Individet kan således siges at spejle sig i omverdenen idet der kontant foregår en indre refleksion af egen adfærd og de afledte effekter. Denne refleksion og skabelsen af adfærd er således nok en usynlig indre proces men den påvirkes af omverdenen og den kontekst som individet indgår i. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)



Figur 2 Processen bag opfattelse (egen tilvirkning) (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)

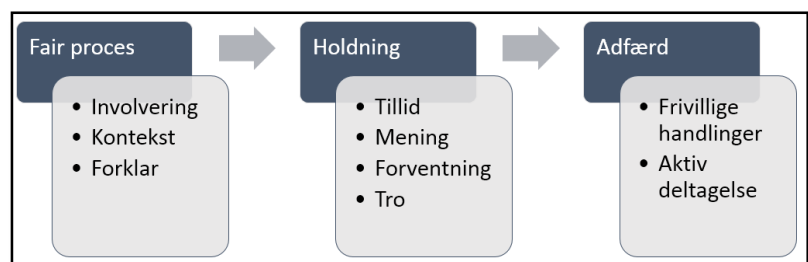
Adfærd skabes altså igennem interaktion med omverdenen. I denne interaktion påvirkes eller stimuleres individet konstant via de fem sanser. Forskellige hændelser, adfærd, genstande mm fortolkes og opfattes via en fire trins proces der er vist i figur 2. Først skal der skabes opmærksomhed omkring påvirkningen. Denne opmærksomhed skabes ofte ved at hændelsen, personen eller objektet skiller sig ud fra hvad der forventes eller fordi der er tale om en ny oplevelse. Herefter sker der en afkodning og en simplificering idet informationen, oplevelsen osv. kategoriseres i typer. Den nye oplevelse kan være et tillæg til en eksisterende kategori eller den skabe en ny kategori som lagres og fastholdes i langtidshukommelsen. Kategoriseringen, der er baseret på tidligere oplevelser og erfaringer, anvendes derefter til at lave en endelig bedømmelse og beslutning omkring opfattelsen af oplevelsen. Alternativt kan en tidligere truffen beslutning "genbruges" i forbindelse med oplevelser der opfattes som ens. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) Denne form for meningsskabelse, via kategorisering af nye oplevelser, på baggrund af tidligere erfaringer betyder at beslutninger og dermed adfærd skabes retrospektivt. Dette er en ubevidst og ikke nødvendigvis rationel proces idet fortolkningen ikke nødvendigvis fortsættes til den "rigtige" løsning findes. Processen stopper når der er fundet en plausibel forklaring på oplevelsen. En plausibel forklaring tilfredsstillende forventningen om sammenhæng og mening mellem adfærd og effekt. (Hammer & Høpner, 2014)

3.2 Forventninger og adfærdsændringer

Disse reflektive processer foregår i høj grad ubevidst og på baggrund af konteksten, selv konceptet samt tidligere erfaringer der til sammen kommer til udtryk i en adfærd og en forventning om hvilken effekt denne adfærd vil medføre. Denne forventede sammenhæng mellem adfærd og effekt går begge veje. Derfor er der, i forbindelse med formuleringen af et bestemt mål/effekt også en forventning om hvilken indsats/adfærd der skal til for at opnå målet. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)

Sammen med denne forventning om sammenhæng er der også en forventning om at der balance mellem indsats og effekt. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) Hvis ikke der er en oplevelse af balance mellem adfærd og effekt, dvs. hvis det forventede resultat ikke opnås, vil individet begynde at finde årsager og forklaringer for denne ubalance. Denne meningsskabelse kan forandre den forudgående forventning om hvilken effekt ens adfærd skal medføre og på den måde skabes der igen en oplevet overensstemmelse mellem de to (Hammer & Høpner, 2014) alternativt forandres adfærden således at den opleves som i balance med effekten (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011).

Denne oplevelse af ikke bare sammenhæng, men også balance mellem adfærd og effekt giver en oplevelse af retfærdighed, hvilket er grundlæggende for at skabe en "fair proces" i forbindelse med for-



Figur 3 Skabelsen af adfærd via fair proces (egen tilvirkning) (Vestergaard, 2013)

andringer (Vestergaard) Denne fair proces er afgørende for at der, jf. figur 3 kan skabes holdninger der efterfølgende leder til den ønskede adfærd. Med en fair proces er der også mulighed for at få mennesker til at arbejde for en beslutning eller mod et mål de egentlig ikke ønskede eller er enige i. (Vestergaard, 2013) Det er muligt fordi der er skabt mening i beslutningen og sammenhæng og balance mellem adfærd og effekt. Manglende deltagelse eller efterlevelse af beslutningen vil skabe ubalance og derfor er det ikke reelt en mulighed – i hvert fald ikke uden at der så skal skabes en ny mening, forventning osv. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) (Hammer & Høpner, 2014)

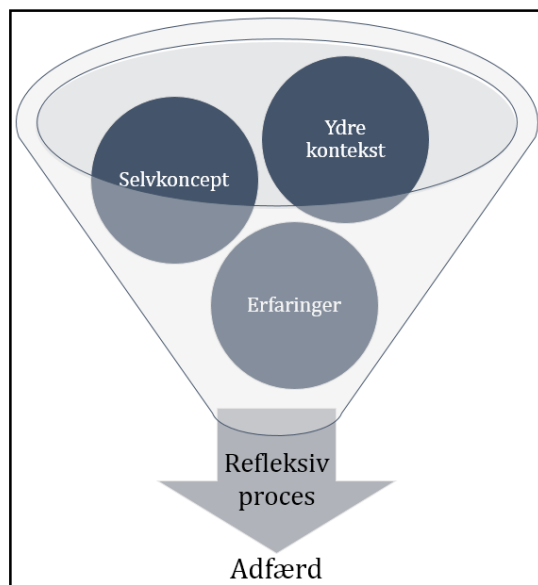
I forbindelse med skabelsen af en fair proces er der flere delelementer der er vigtige men særligt afgørende er involveringen, skabelsen af kontekst og forklaringen af rationale bag beslutninger. Involveringen handler i høj grad om at få skabt en refleksiv proces hvor dialog er et bærende element for udviklingen og afprøvning af ideer. Formålet hermed er at skabe evnen til at se muligheder og til at handle ind i dem, også kaldet en agency position, for de involverede. (Vestergaard, 2013) Denne involvering skaber yderligere muligheden for at medarbejderen kan træffe offentlige, irreversible tilvalg i form af beslutninger, hvilket skaber en følt forpligtelse til efterfølgende at udvise den adfærd der skal til for at leve op til disse beslutninger. (Hammer & Høpner, 2014) For at denne involvering kan give mening og skabe den ønskede forventning

og tillid til senere beslutninger, må den ske i den rette kontekst. Medarbejderen skal kende rammerne og retningen for processen og ligeledes er det nødvendigt at de kender baggrunden for processen samt kriterierne for til og fravalg i de endelige beslutninger. (Vestergaard, 2013)

3.3 opsamling

Ovenstående analyse af hvad der ligger bag adfærd samles og opsummeres i modellen der ses i figur 4 Adfærd er resultatet af en reflektiv proces, hvor der skabes mening i form af en oplevet sammenhæng og balance imellem den ydere kontekst, selvkonceptet og erfaringer.

Så for at skabe en ny form for miljørigtig adfærd, skal der skabes en reflektiv proces hvor i den miljørigtige adfærd opleves som meningsfuld og i sammenhæng og balance med de tre elementer. For at påvirke denne proces i retning af at opnå den ønskede miljørigtige adfærd er det nødvendigt at kende den ydre kontekst, selvkonceptet og de tidligere erfaringer med miljøledelse i Forsvarsministeriet. Disse tre elementer analyseres derfor i de her efterfølgende kapitler.



Figur 4 Model for skabelsen af adfærd via en reflektiv proces

Kapitel 4 Konteksten

Dette kapitel beskriver konteksten for implementeringen af miljøledelse i Forsvarsministeriet. Konteksten sætter rammen for adfærden og beskriver således baggrund, formål, den ønskede effekt samt evt. krav og kriterier for til og fravalg i forbindelse med processen. Overordnet udgøre Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2012-2015, og ISO 14001 standardens krav den konteksten for implementeringen af miljøledelse i Forsvarsministeriet.

4.1 Strategien

Baggrunden for Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2012-2015 er i høj grad et øget politisk fokus på miljø. Dette fokus afspejles i de seneste to forsvarsforlig hvor de to nedenstående citater stammer fra:

"Forsvaret forventes at bidrage til en realisering af regeringens målsætninger på klima- og miljøområdet" (Forsvarsministeriet, 2004, b)

"Forsvaret skal vise vejen for, hvordan et moderne forsvar kan gennemføre en grøn omstilling til gavn for klima, miljø samt forswarets økonomi og operative virke." (Forsvarsministeriet, 2012, c)

Dette øgede fokus har medført at implementeringen af miljøledelse er et af seks fokusområder i Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2012-2015. Strategien blev primært udviklet i et samarbejde mellem departementet og miljøsektionen, der i strategien udnævnes til koncernfælles miljømyndighed

Formålet med implementeringen af miljøledelse beskrives i strategien som værende at skabe overblik og grundlag for styring af miljøpåvirkninger, ressourceforbrug samt beskrivelser af dertilhørende arbejdsopgaver. Dertil skal arbejdet med miljøledelse være med til at sikre at miljøhensynet indarbejdes i alle planer og processer, således at miljørigtig adfærd og en fortsat reduktion af miljøpåvirkningerne fra Forsvarsministeriets aktiviteter, bliver en naturlig del af hverdagen. Dertil opstilles der fem mål for implementering af miljøledelse som ses i figur 5.

Mål 1: Inden udgangen af 2018 vil vi implementere miljøledelse efter standarden ISO 14001:2004 ved alle etableringer.

Mål 2: Vi vil inden 2014 indføre miljøledelse baseret på standarden ISO 14001:2004 på alle operative flyvestationer.

Mål 3: Inden 2014 vil vi kortlægge miljøpåvirkningerne af aktiviteterne ved alle etableringer under Forsvarsministeriet.

Mål 4: Fra 2014 iværksættes uddannelse af alle medarbejdere (for eksempel i e-learning-programmet "Miljøkørekortet"). Inden 2014 udarbejder vi en uddannelsesplan for håndtering af miljøforhold ved alle Forsvarsministeriets myndigheder.

Mål 5: På baggrund af kortlægningen af miljøpåvirkningerne vil vi inden 2014 prioritere kommende miljøindsatser for de enkelte etableringer inden for Forsvarskommandoens myndighedsområde.

Figur 5 Mål i Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi (Forsvarsministeriet, 2014, a)

I henhold til strategiens mål implementeres miljøledelse med udgangspunkt i driftsstrukturen. Driftsstrukturen består i dag af 21 driftsområder der er defineret af Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse(FES). Et driftsområde dækker over en række underliggende etableringer i form af kaserner, depoter, øvelsesterrænet mm. Faciliteterne udlejes af FES til de øvrige styrelser og myndigheder, hvilket betyder at der inden for et driftsområde kan være mange forskellige myndigheder samt underliggende enheder og afdelinger og dertilhørende aktiviteter og behov. Således sker implementeringen af miljøledelse på tværs af Forsvarsministeriets formelle organisationsstruktur.

4.2 Standarden

I Forsvarsministeriet er det valgt at arbejde med miljøledelse i henhold til ISO 14001 standarden. Det er den mest dominerende miljøledelsesstandard i verdenen. (Miljøstyrelsen, 2014) Med udgangspunkt i virksomheden og dennes miljøforhold, stiller ISO 14001 krav om at der implementeres et miljøledelsessystem der i overensstemmelse med Plan – Do – Check – Act modellen, indeholder (Dansk Standard , 2004):

- En miljøpolitik med udgangspunkt i de væsentligste miljøforhold.
- Mål og handleplaner for konkrete miljøforbedringer.
- Driftsstyring og dokumenteret fordeling af ansvar og beføjelser.
- Registrering af afvigelser der sammen med audit sikre kontrol og korrigerende handlinger.

Det overordnede ansvar for miljøledelsessystemet, ligger jf. standarden hos topledelsen. (Dansk Standard , 2004)Den skal løbende evaluere miljøledelsessystemet for at sikre at det fortsat er egnet, fyldestgørende og effektivt i forhold til at leve op til miljøpolitikken og tilhørende forbedrings mål. I driftsområderne udgøres denne topledelse af miljøkomiteen. Miljøkomiteen sammensættes af ledelsesrepræsentanter fra de myndigheder og styrelser der ”bor” i driftsområdet.

For at miljøledelsessystemet kan siges at være implementeret tilfredsstillende, opstiller standarden, udover krav om driftsstyring, også krav om at alle der er omfattet af miljøledelsessystemet skal være bevidste om (Dansk Standard , 2004):

- *Vigtigheden af overensstemmelse med miljøpolitikken og procedurerne og med kravene i miljøledelsessystemet*
- *De væsentlige miljøforhold og tilhørende faktiske og potentielle påvirkninger forbundet med deres arbejde samt de miljømæssige fordele af en forbedret personlig indsats*
- *Deres opgaver og ansvar for at opnå overensstemmelse med kravene i miljøledelsessystemet*
- *De mulige konsekvenser af at fravige fastlagt procedure*

Det er særligt denne del af standarden der medføre behov for adfærdsændringer i forbindelse med implementeringen af miljøledelse.

Kapitel 5 Kulturen - organisationens selvkoncept

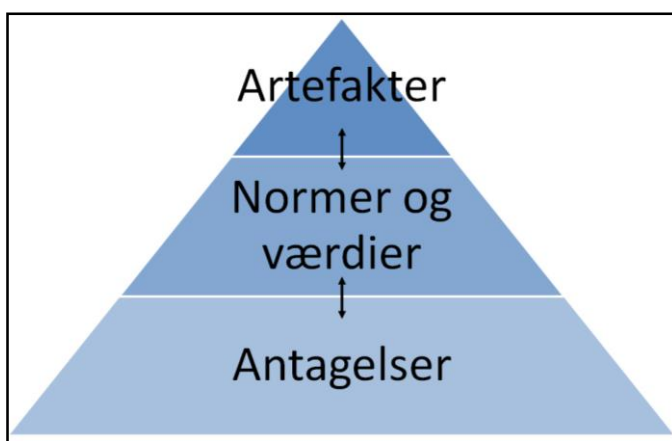
I dette kapitel analyseres selvkoncept i forhold organisationskultur. På baggrund af denne analyse konkluderes det at kulturen kan siges at være organisationens selvkoncept. Herefter analyseres organisationskulturen som det andet element der indgår i skabelsen af adfærd.

5.1 organisationskultur

Organisations kultur kan defineres som:

"et mønster af grundlæggende antagelser, opfundet, opdaget eller udviklet af en given gruppe, når den lærer at håndtere dens problemer med at tilpasse sig omverdenen og skabe intern integration, der har virket godt nok til at blive anset som gyldige og derfor lært til nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle i relation til disse problemer" (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)

Modellen i figur 6 sammenfatter denne definition til tre dimensioner som beskriver organisationskulturen indhold. Nederst findes antagelser og opfattelsen af virkeligheden og tingenes sammenhæng. Antagelserne er tæt sammenkædet med det næste lag der består af normer og værdier dvs. holdninger til hvad der er godt og rigtigt. Øverst findes organisationens artefakter hvilket består af synlige objekter, symboler



Figur 6 Organisationskulturens tre dimensioner (egen tilvirkning) (Hatch & Cunliffe, 2013)

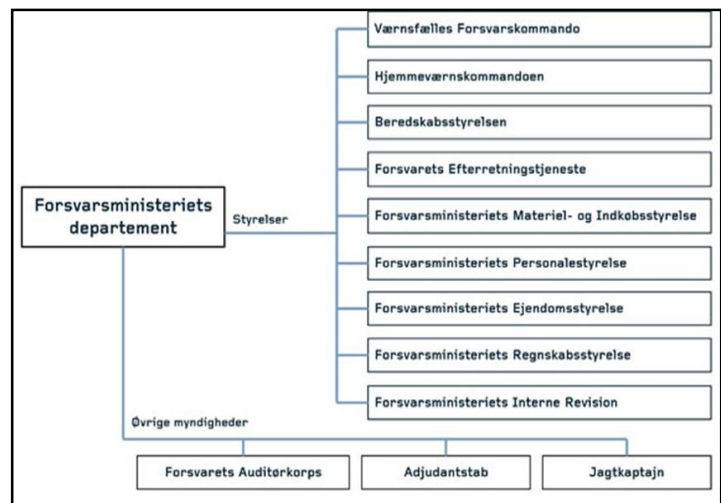
og ikke mindst adfærd, der er skabt af de to underliggende dimensioner. Over tid er der, som pilene i figuren symboliserer, en gensidig påvirkning og afhængighed imellem de tre dimensioner hvilket sker igennem interaktion og socialiserings processerne i organisationen. (Jacobsen, 2005) (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) (Hatch & Cunliffe, 2013)

Da organisationskulturen i højgrad er skabt interaktion og socialiserings processer er den også skabt af medarbejdernes refleksive processer der afspejler deres selvkoncept. Organisationskulturen kan således siges at repræsentere summen af de refleksive processer i organisationen og kan dermed siges at være et udtryk for organisationens selvkoncept.

5.2 Organisationsstruktur er kulturens kontekst

Ligesom det gælder for de individuelle reflektive processer, så foregår skabelsen af organisationskulturen i en kontekst. Denne kontekst er organisationsstrukturen idet den sætter rammerne for sociale og reflektive processer i organisationen. Organisationsstrukturen definerer hvordan ressourcer i form af magt, beslutningskompetence, penge osv. skal fordeles i henhold til forretnings- og opgaveplanlægningen. Denne fordeling kan betegnes som organisationens vertikale processer (Galbraith, 2002) og er afgørende for hvad der opfattes som vigtigt og rigtigt i organisationen. (Jacobsen, 2005) Organisationsstrukturen er ligeledes afgørende for hvordan opgaveløsningen foregår og er der med også med til definerer de tværgående processer der følger opgaveløsningen. (Galbraith, 2002)

Forsvarsministeriets organisationsstruktur kan klassificeres som værende divisionaliseret. Dette er en klassisk hierarkisk opbygning, dog er en stor del af beslutningskraften uddelegeret til de enkelte styrelser som ses i figur 7. Denne form for divisionalisering kaldes også for en funktionel organisationsstruktur idet hver styrelse og myndighed under departementet har sin specielle funktion. Det er en meget benyttet



Figur 7 Forsvarsministeriets organisationsstruktur

organisations struktur idet det giver mulighed for at udnytte det faglige fællesskab i specialiseringen. Dertil kan der skabes mulighed for stordriftsfordele og dobbelt funktioner forsøges undgået. Dette fokus på optimering af de tværgående inden for de enkelte styrelser og myndigheder skaber en naturlig barriere i forhold til at skabe processer på tværs af disse enheder, idet disse processer ikke følger strukturen og kulturens normer for prioritering og fordeling af ressourcer. (Galbraith, 2002) (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011)

Inden for de enkelte styrelser og myndigheder findes en høj grad af standardisering. Både fordi de som en del af en offentlig virksomhed er underlagt en række regler men også fordi de mange forskellige opgavetyper som styrelser og myndigheder udfører, i sig selv kræver standardisering. Denne standardisering kommer til udtryk i en række af regler, bestemmelser, vejledninger

mm. der regulere medarbejdernes adfærd i forhold til opgave udførelsen. Den høje grad af standardisering betyder også at de stabsfunktioner der i den enkelte styrelse og myndighed skaber disse rammer har stor magt i organisationen. (Galbraith, 2002) (Jacobsen, 2005) Når disse rammer over tid vedligeholdes og reproduceres af medarbejdernes adfærd, så sker der en institutionalisering og rammerne accepteres mere eller mindre ukritisk som en selvfølgelighed. (Christensen & Jensen, 2013) Denne

Organisationskulturen følger således opdelingen i den divisionaliserede, funktionsopdelte organisationsstruktur. Udpegningen af arbejdsopgaver og krav til udførelsen defineres i de enkelte myndigheder og styrelser og dermed skabes antagelser, normer, værdier og deraf afledt adfærd også her. Organisationskulturen udgøres derfor af flere stærke subkulturer i de enkelte myndigheder og styrelser. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) I skabelsen af adfærd må det derfor forventes at medarbejderen i højere grad orientere sig mod deres subkultur, end den samlede organisations kultur.

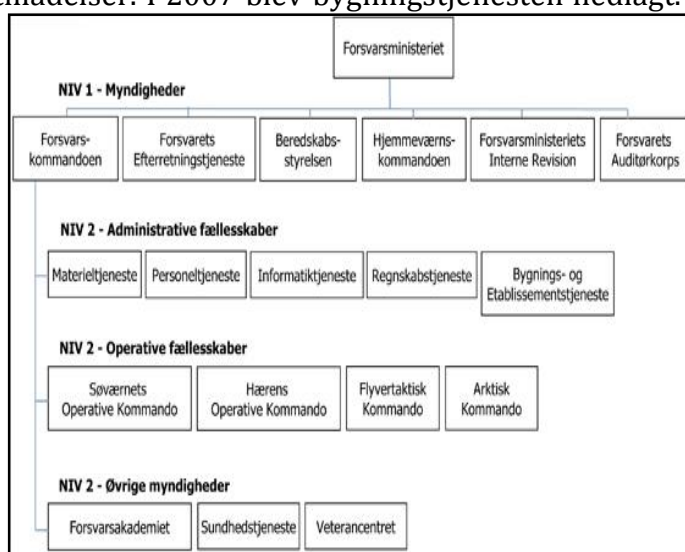
Kapitel 6 Tidligere erfaringer

I dette kapitel undersøges det tredje element bag skabelsen af adfærd nemlig de tidligere erfaringer med miljøledelse i Forsvarsministeriet.

6.1 Historikken bag FES og miljøledelse

Siden 2003 har miljøledelse været en del af Forsvarsministeriets miljøstrategi. Dengang var det ledelsen i de enkelte myndigheders ansvar at arbejde med miljøledelse og landet over blev der udpeget og uddannet lokale miljøledere. Derudover var der under den daværende bygningstjeneste i Forsvaret, en lille miljøsektion der støttede op om de lokale miljøledere f.eks. i forbindelse med miljøgodkendelser eller større tilladelser. I 2007 blev bygningstjenesten nedlagt. I

stedet blev Forsvarets Bygnings- og Etablissementstjeneste(FBE) etableret. Formålet var at samle driften af Forsvarets etableringer i en myndighed og dermed opnå stordriftsfordele. FBE blev bemandet af medarbejdere fra bygningstjenesten og medarbejdere fra andre myndigheder der var beskæftiget med etableringsdrift. Centraliseringen af etableringsdriften og herunder miljøarbejdet, til en myndighed under Forsvarskommandoen (se figur 8) betød at de øvrige myndigheder ikke blot måtte afgive medarbejdernormer men også økonomiske ressourcer til denne nye myndighed.



Figur 8 Tidligere organisationsstruktur for Forsvarsministeriet

betød at de øvrige myndigheder ikke blot måtte afgive medarbejdernormer men også økonomiske ressourcer til denne nye myndighed.

På miljøområdet var der i departementet en opfattelse af at arbejdet med miljøledelse i myndighederne ikke producerede de ønskede resultater, hvilket var årsag til at dette arbejde fremadrettet skulle styres af miljøsektionen og tage udgangspunkt i driftsstrukturen. (Lundgaard, 2014) (Kjemtrup, 2014)

FBE blev organiseret med hovedkvarter i Hjørring hvor de primære stabsfunktioner, inkl. miljøsektionen, blev placeret. Herunder blev landet inddelt geografisk i driftsområder, med en lokal driftschef og personale. Denne driftsstruktur findes stadig om end den siden er undergået flere omstruktureringer og besparelser. Senest i forbindelse med forsvarsforliget indgået i

2012, hvor FBE i stedet for at være en myndighed under Forsvarskommandoen, blev FBE en styrelse direkte under Forsvarsministeriet under navnet Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse (FES) jf. det tidligere viste organisationsdiagram i figur 7.

Arbejdet med at lave miljøledelsessystemer i myndighederne løb ud i sandet efter 2007 og der findes stadig medarbejdere der mener at miljø udelukkende er en opgave for FES da det jo var dem der fik tildelt ressourcerne i sin tid. Til trods for det så kan miljøsektionen alligevel konstatere at den tidligere driftsstyring, i form af den miljørigtige adfærd, fortsat findes hos myndighederne. Den kan endda siges at være blevet institutionaliseret i myndighedernes organisationskultur idet den miljørigtige adfærd betragtes som en selvfølgelighed, der ikke umiddelbart stilles spørgsmålstejn ved. (Jacobsen, 2005) (Christensen & Jensen, 2013)

Der synes således at være noget at bygge videre på nu hvor miljøledelse igen er sat på dagsordenen i Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2012-2015. Der er dog den udfordring at denne adfærd som sagt er indlejret i den enkelte myndighedskultur og endda så dybt at den for mange er ubevidst. Det betyder at når der spørges ind til denne adfærd, fx i form af en rutinemæssig pejling af en tank, så kan medarbejderen have svært ved at svare på hvorfor pejlingen udføres, hvem der bruger resultatet og til hvad. Ligeledes kan det for ledelsesrepræsentanterne i miljøkomiteerne være svært at set hvorfor de skal forholde sig til de samlede miljøpåvirkninger for driftsområdet og være med til at opstille miljøpolitikker og forbedrings mål. Flere udtrykker ønske om at de bare gerne vil vide hvad de skal gøre for at være sikre på at de overholder lovgivningen og resten kan de ikke se er relevant. For nogen opleves miljøledelse som at de bliver "påduftet" ekstra opgaver fra FES. Dertil oplever miljøsektionen også en mistillid i forhold til om miljøledelse reelt er kommet for at blive denne gang, eller om det endnu engang vil drukne i omstruktureringer mm.

Kapitel 7 Opsamling

I dette kapitel samles der op på de analyser og beskrivelser der er lavet i de foregående kapitler. Hermed opsummeres de tre elementer der er afgørende for at der i forbindelse med implementeringen af miljøledelse skabes refleksive processer der kan danne grundlag for den ønskede adfærds ændring.

7.1 De tre elementer

Konteksten sættes af strategien og standarden. Formålet er således at der skabes overblik og driftsstyring som grundlag for fortsat minimering af miljøpåvirkningerne. Dette skal skabes ved at implementere miljøledelse jf. der opstiller krav bl.a. for miljørigtig adfærd. Der er også krav om at implementeringen skal foregå i driftsstrukturen og derfor skal der oprettes miljøkomiteer bestående af ledelsesrepræsentanter i de enkelte driftsområder. Kravet om at implementeringen skal foregå i driftsstrukturen er afledt af de tidligere erfaringer med implementering af miljøledelse. Det er tidligere forsøgt at implementere miljøledelse i myndighederne men ifølge departementet og daværende miljøsektion opnåede man ikke de ønskede resultater og dertil gled arbejdet ud i sandet i forbindelse med en større organisations forandring. Valget af implementering i driftsstrukturen er truffet til trods for at implementeringen af miljøledelse bliver en proces der skal foregå på tværs af en divisionaliseret organisationskultur, der naturligt skaber en barriere for processer på tværs af den overordnede organisationsstruktur. Denne barriere er yderligere forstærket af de tidligere erfaringer med miljøledelse, der har skabt mistillid og modvilje mod miljøledelse hos nogle medarbejdere.

7.2 Udfordringen

Miljøsektionens udfordring består i at sætte rammerne for en refleksiv proces hvor de tre elementer kan omdannes til en forventning om effekten af miljøledelse der vurderes i balance med at udvise den ønskede miljørigtige adfærd. For at operationalisere denne udfordring tages der i det efterfølgende kapitel udgangspunkt i det strategiske proces design bag fair proces da der her i høj grad er fokus på af skabe muligheder for refleksion.

Kapitel 8 Et procesdesign for implementeringen af miljøledelse

I dette kapitel opstilles der et procesdesign for implementering af miljøledelse, hvori der er fokus på at skabe refleksive processer der kan skabe den ønskede miljørigtige adfærd.

8.1 Design af en fair proces

Design af en fair proces handler i høj grad om at skabe mulighed for refleksion hos medarbejderne. Der er vigtigt for at opnå en opfattelse af balance og sammenhæng mellem den effekt som forandringen forventes at ville have og den indsats/adfærd som kræves for at opnå denne effekt. I den forbindelse er det vigtigt at skelne mellem den overordnede forandringsproces (den strategiske proces) og så de underlæggende delprocesser der følger de samme faser. I figur 9 ses således den overordnede forandringsproces som inddeles i fem faser der tager udgangspunkt i principperne for skabelsen af en fair proces. (Vestergaard, 2013)

Forandringsproces														
Fase 1: Sæt kontekst		Fase 2: Involver i udviklingen af løsninger			Fase 3: Forklar rationale bag udvælgelse af løsninger til afprøvning					Fase 4: Involver i afprøvning af løsninger		Fase 5: Udvalg løsninger til drift		
Delmål/proces 1					Delmål/proces 2					Delmål/proces 3				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5

Figur 9 Model for strategisk proces design (egen tilvirkning) (Vestergaard, 2013)

Denne overordnede forandringsproces kan dog ofte, med fordel, deles op i mindre delmål og underliggende forandringsprocesser. Grunden til at det ofte kan være en fordel at lave mindre delmål er at det skaber mulighed for hurtige resultater hvilket vil styrke opfattelsen af sammenhæng imellem adfærd og effekt i forbindelse med den refleksive proces. Denne oplevelse af sammenhæng der i denne sammenhæng også kaldes oplevelsen af agency, betyder at medarbejderne kan se mulighederne for at handle konstruktivt i den givne situation. (Vestergaard, 2013) (Hammer & Høpner, 2014)

Når det gælder implementeringen af miljøledelse i Forsvarsministeriet kunne modellen se ud som i figur 10.

Implementering af miljøledelse														
Fase 1: Dannelse af miljøkomite 1. møde design		Fase 2: Miljøpolitik og udvælgelse af væsentlige miljøforhold og værktøjer 2. møde design			Fase 3: Opsætning af miljøledelsessystemet 3. møde design					Fase 4: Besøg hos komitemedlemmernes og deres enheder. Introduktion og afprøvning af værktøjer 4. møde design			Fase 5: Ledelsens evaluering 5. møde design	
Udvikling af nye værktøjer					Implementering af en instruks					Reducer vandforbruget med 10%				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5

Figur 10 Strategisk proces model for implementeringen af miljøledelse i forsvarsministeriets driftsområder (egen tilvirkning) (Vestergaard, 2013)

Som det ses i figur 10 er der et møde med et særligt design for hver fase. Den primære årsag er at formålet og dermed konteksten for hvert møde er forskellig. (Vestergaard, 2013) Det kan synes som mange møder men møder skaber mening og en fælles oplevelse af mening. (Hammer & Høpner, 2014) Dette kan siges at være særligt vigtigt fordi deltagerne jf. kapitel 5 kan komme fra flere forskellige subkulturer og dermed have relativt forskellige normer for hvad der er rigtigt og vigtigt.

8.2 Miljøsektionen som facilitator

Det er miljøsektionens ansvar at facilitere forandringsprocessen som helhed men også de enkelte faser og del processer. Denne rolle består i høj grad i at lave passende møde design, sætte kontekst, sikre god kommunikation, fokus og en gennemsigtig proces. (Vestergaard, 2013) Dette er alle kompetencer der kan øves og læres men en vigtig forudsætning for at denne rolle kan fungere så er det vigtigt at der også foregår en refleksiv proces i miljøsektionen. Det er vigtigt fordi miljøsektionens tilgang til rollen som facilitator vil, ligesom al anden adfærd, være påvirket af dennes forventning til hvordan miljøkomiteen og andre medarbejdere i organisationen vil reagere på dem i denne rolle. Udover at der kan skabes en refleksivproces omkring denne rolle internt i miljøsektionen, så kan den enkelte miljøsagsbehandler selv være med til at give rollen værdi og status. (Hammer & Høpner, 2014) Dette kan blandt andet gøres igennem netværk i organisationen og ved igennem den stærke miljøfaglige kompetence som miljøsektionen kan tilbyde i forskellige former for opgave løsning. (Galbraith, 2002)

8.3 Fase 1.

I fase et skal miljøkomiteen dannes og kontekst og rammer for processen skal præsenteres på første komitemøde.

8.3.1 Miljøkomiteen

Miljøsektionen skal sikre at de enkelte myndigheder i driftsområdet udpeger en repræsentant til miljøkomiteen. Miljøsektionen kan ikke kræve at det er lederen selv der repræsenterer den enkelte myndighed i miljøkomiteen. Dog er det vigtigt for miljøsektionen at forholde sig til sammensætningen af miljøkomiteen for at sikre at komiteen får en reel beslutningskompetence. Miljøkomiteens sammensætning skal gerne afspejle de subkulturer, og dermed normerne for hvad der er rigtigt og vigtigt, i driftsområdet. Hvis ikke det er tilfældet vil det blive svært at få medarbejderne til at opleve komiteens beslutninger som sammenhængende og meningsgivende ift. deres kontekst og subkultur.

En anden udfordring i at arbejde på tværs af subkulturerne er de interesse konflikter og magtkampe der kan foregå f.eks. i forhold til prioritering af ressourcer. Her er det facilitatorens rolle at vende forskellighederne til en styrke og udnytte de forskellige kompetencer og indfaldsvinkler til at skabe nye ideer og løsninger. (Hammer & Høpner, 2014)

8.3.2 Mødedesign 1

På det første komitemøde skal konteksten for processen sættes. Miljøsektionen skal således præsentere baggrund, formål, rammer og retning for implementeringen af miljøledelse. I denne præsentation skal der skabes mening i hvorfor deltageren overhovedet befinder sig til dette møde. Denne mening skabes i deres egen reflektive proces, men kan faciliteres ved at beskrive baggrunden for strategien, strategiens formål og indhold samt standardens krav til miljøledelse. Det at sætte kontekst er envejs kommunikation og det er derfor vigtigt at der åbnes for afklarende spørgsmål efterfølgende. (Vestergaard, 2013) Denne præsentation efterfølgende dialog tjener som en form for fælles oplevelse og erfaringsdannelse som er vigtig for at skabe mening og starten på fælles normer og værdier. Dette sker igennem sociale reflektive proces der foregår når komite-medlemmerne ser og hører andres reaktioner på den fælles præsentation og på de efterfølgende spørgsmål. (Hammer & Høpner, 2014)

I den efterfølgende dialog kan der spørges ind til medlemmernes forventninger til processen. Ved at spørge ind til forventninger spørges der, jf. kap 3, ind til den sammenhæng som komite-medlemmerne har skabt mellem miljøledelse og effekt. Svarene og den efterfølgende dialog kan

give et billede af hvordan tidligere erfaringer og kulturen bliver opfattet i relation til den præ-senterede kontekst. Denne dialog kan være afgørende for hvilke delmål der skal sættes i processen og i hvilken form involveringen i de efterfølgende faser skal foregå.

8.4 Fase 2

I fase to skal der udvikles løsninger til at opnå det ønskede resultat. En del af løsningen kan være at definere en række delmål/del processer der kan skabe mindre men hurtige resultater.

Tidligere har en del af denne udvikling af løsninger bestået i at miljøkomiteen blev involveret i udviklingen af det online baserede miljøledelsessystemet. Det blev gjort for at miljøkomiteen skulle have en oplevelse af at miljøledelsessystemet netop passede deres aktiviteter, ønsker og behov og derigennem skabe mening og ejerskab. Det har dog vist sig at systemerne kun bliver brugt meget lidt i driftsområderne. De nødvendige dokumenter mm. er blevet trukket ud af systemet og hængt op eller sat i mapper ude ved de enkelte myndigheder og enheder i driftsområdet. Yderligere synes selve processen omkring udviklingen af systemerne heller ikke at leve op til forventningen om at have skabt et særligt ejerskab i driftsområderne. Som konsekvens heraf har miljøsektionen besluttet at udvikle og fremadrettet anvende en standard model for miljøledelsessystemerne som de eksisterende systemer opdateres efter.

I stedet kan der tages udgangspunkt i at involvere komiteemedlemmerne i udvælgelsen af de væsentlige miljøforhold og formuleringen af miljøpolitikken. Dertil skal der delmålene i processen udpeges hvilket er udgangspunktet for mødedesign 2

8.4.1 Mødedesign 2

I møde design 2 er fokus på at skabe en udviklingsproces og igen invitere komiteemedlemmerne til at indtage en agency position for derigennem af skabe mening og sammenhæng i processen. (Vestergaard, 2013) (Hammer & Høpner, 2014)

Først skal kontekst for mødet sættes. Denne består en beskrivelse af hvordan mødet skal forløbe og at formålet er at der til slut skal kunne udpeges et eller flere væsentlige miljøforhold der kan danne baggrund for at opstille forbedrings mål. På mødet skal der således skabes en forventning om hvilken effekt implementeringen af miljøledelse skal have for driftsområdet og for den enkelte myndighed.

Faciliteringen af mødet består i at præsentere de aktiviteter og tilhørende miljøforhold der findes i driftsområdet og derigennem starte en dialog om hvilke forhold medlemmerne finder mere eller mindre væsentlige. I denne dialog udforskes forskellige løsninger i form af mulige fokusområder og skabelsen af forbedrings mål.

Dialogen er med til at skabe balance og sammenhæng i mellem de forventede effekter og den adfærd der må udvises for at opnå effekten. Dertil er de beslutninger der bliver truffet på mødet et aktivt tilvalg, de er offentlige og til en vis grad irreversible og vil derfor, jf. kapitel 3, være med til at skabe en oplevelse af forpligtigelse i forhold til efterfølgende at udvise den nødvendige adfærd for at leve op til disse beslutninger.

Reelt skabes der i udvælgelsen at et fokusområde også en delproces for den samlede implementering af miljøledelse, idet det efterfølgende vil være nødvendigt, jf. standardens krav, at lave tilsvarende processer for de resterende miljøforhold.

Når de væsentlige miljøforhold er valgt, er fokus for det faktiske arbejde med miljø også valgt hvilket er med til at udgøre rammerne for fase 3.

8.5 Fase 3

Her præsenter miljøsektionen, på baggrund af fase 2 et oplæg til miljøpolitik, forbedrings mål, handleplaner og værktøjer der skal afprøves i fase 4.

8.5.1 Mødedesign 3

Der er stor lighed med møde design 1 idet der i første omgang er tale om envejskommunikation via en præsentation af udvalgte løsninger der udspringer af fase 2 dog uddybet med de krav der stilles i miljølovgivningen i forhold til det valgte miljøforhold. Dertil præsenteres det online miljøledelsessystem og de standard værktøjer der findes her i dvs. koncernfælles procedurer, registreringssystemer og evt. instrukser ol.

Herefter åbnes der for en dialog omkring hvordan selve afprøvningen af løsningen skal foregå. Denne skal munde ud i at alle komitedemlemmerne har en plan for hvordan de skal arbejde med at implementere miljøledelse i deres enhed. Denne plan kan indbefatte at der ydes assistance fra miljøsektionen f.eks. i form af uddannelse mm. Uanset skal der planlægges et opfølgende møde hos hvert komitedlem igen for at skabe forpligtigelse til at udvise aftale adfærd.

8.6 Fase 4

Løsningerne afprøves i enhederne og miljøsektionen følger op med et statusmøde hos det enkelte komiteemedlem.

8.6.1 Mødedesign 4

For at afdække fremdriften i afprøvningen af løsningen spørges der ind til forskellen fra status og så til nu. Hvad er blevet bedre/være og hvilke konkrete forskelle opleves? Status kan med fordel beskrives som 5 på en skala fra 1-10. Ved positive svar spørges ind til de erfaringer der er gjort, om der kunne være noget at lære for andre og om hvad der skal til for at komme fra 8 til 10. Ligeledes spørges ind til konkrete eksempler på udfordringer ved negative svar. Dertil kan der spørges ind til hvad der gør at det er et 3 tal og ikke 2? Hermed bringes der fokus på det der fungerer og der inviteres til en agency position inden der spørges indtil hvad der kunne gøres anderledes i fase 5.

8.7 Fase 5

Denne fase består af ledelsens evaluering. Den forløbene proces skal evalueres og der skal sættes nye mål.

8.7.1 Mødedesign 5

Miljøsektionen opsummerer forløbet samt resultater. Efterfølgende åbnes der for dialog hvor komiteemedlemmerne skal vurdere om de afprøvede løsninger fungerer og dermed fortsættes som daglig drift eller om der skal foretages ændringer eller udvikles helt nye løsninger for at opnå de aftalte mål/effekter.

Med udgangspunkt i ledelsevaluering sættes der nye mål og så startes der (næsten)forfra med en udviklingsfase osv.

8.8 Opsamling

Igennem de fem faser og de fem forskellige møder kommer miljøkomiteen igennem fem reflek-sive processer hvor de kan spejle egne normer og værdier, tidligere erfaringer og forventninger, i forhold til de andre komiteemedlemmer. Herigennem opnås, om ikke et ens, men så tilnærmel-svist ens billede af baggrund, formål og krav for implementeringen af miljøledelse. Viden om baggrund, formål og krav er ledetråde til at skabe mening i hvorfor miljøledelse overhovedet er relevant for netop dem der deltager i mødet. (Hammer & Høpner, 2014) Denne fælles forståelse og ikke mindst accept af at der skal implementeres miljøledelse er afgørende for det videre forløb af reflek-sive processer. Her søges det igennem involvering at skabe en fælles forventning

til den effekt som miljøledelse skal have i driftsområdet. Ved at skabe denne forventning til effekten, skabes der også en forventning om hvilken adfærd der er nødvendig for at opnå denne effekt, idet der automatisk søges en sammenhæng og balance imellem de to. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner, & Kinicki, 2011) Involveringen skaber yderligere mulighed for at der træffes aktive og offentlige beslutninger og tilvalg hvilket skaber en oplevelse af forpligtigelse til handling. (Hammer & Høpner, 2014) Det at der skabes handling er vigtigt også selvom det ikke er i form af en decideret adfærdsændring. Handling skaber en effekt der uanset om denne er positiv eller negativ, yderligere er med til at skabe og forstærke de refleksive processer. (Hammer & Høpner, 2014) Hele processen skal være gennemsigtig, så der er klarhed omkring baggrunden for til og fravalg mm. Dette er med til at skabe tillid til de beslutninger der bliver truffet. (Vestergaard, 2013)

Miljøsektionen kan således, igennem forandringsprocessen, opstille gode betingelser og rammer for at der skabes refleksive processer, der efterfølgende kan medføre, den ønskede miljørigtige adfærd.

Kapitel 9 Konklusion

I dette projekt er baggrundende for skabelsen af adfærd analyseret med det formål at finde ud af hvilke muligheder miljøsektionen har for at skabe miljørigtig adfærd i forbindelse med implementeringen af miljøledelse i Forsvarsministeriet. I analysen kunne det konkluderes at adfærd er resultatet af en reflektiv proces, hvor der skabes mening i form af en oplevet sammenhæng og balance imellem den ydere kontekst, selvkonceptet og erfaringer. Derfor blev der i løsningen opstillet et procesdesign for implementeringen af miljøledelse, hvor i der netop var fokus på at skabe reflektive processer i miljøkomiteen. Dog må det konkluderes at miljøsektionen ikke direkte kan skabe den ønskede adfærd hvori miljøbevidsthed og miljøledelse er en naturlig del af hverdagen. Miljøsektionens muligheder begrænser sig til at skabe de bedst tænkelige rammer for skabelsen af miljørigtig adfærd. Dette gøres igennem faciliteringen af de reflektive processer, hvor viden om kontekst, kultur, tidligere erfaringer, anvendes til at skabe mening, sammenhæng og forventninger til implementeringen af miljøledelse. Hvis det lykkedes vil den miljørigtige adfærd være et naturligt resultatet af processerne.

Bibliografi

- Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed* (5 udg.). Frederiksberg C: Samfunds litteratur .
- Buelens, M., Sinding, K., Waldstrøm, C., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2011). *Organisational Behavior*. Berkshire: Mc Graw Hill Education.
- Christensen, S., & Jensen, P. E. (2013). *Kontrol i det stille* (3 udg.). Frederiksberg C: Samfunds Litteratur.
- Dansk Standard . (11. 30 2004). DS/EN ISO 14001. *Miljøledelsessystemer - Kravsbeskrivelse med råd om anvendelse* . Charlottenlund: Dansk Standard .
- Forsvarsministeriet. (10. 06 2004, b). *viden om; Tidligere forsvarsforlig*. Hentet 1. 05 2015 fra Forsvarsministeriet: www.fmn.dk/videnom/documents/forlig04_forligstekst.pdf
- Forsvarsministeriet. (30. 11 2012, c). *Viden om: Forsvarsforlig; Aftale på forsvarsområdet 2013-2017*. Hentet 01. 05 2015 fra Forsvarsministeriet: www.fmn.dk/documents/Aftale_paa_forsvarsomraadet_2013-2017a.pdf
- Forsvarsministeriet. (16. 11 2014, a). *Forside: Temaer: Klima og miljø:Forsarsministeriets miljø og naturstrategi 2012-2015*. Hentet fra Forsvarsministeriet: http://www.fmn.dk/videnom/Documents/Miljoe_og_naturstrategi_2012-2015.pdf
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse* . Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organisation Theory* . Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse* . Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kjemtrup, A. (14. 11 2014). Ann Kjemtrup, Chef for Miljøsektionen. (A. Petersen, Interviewer)
- Lundgaard, A. (01. 12 2014). Anne Lundgaard, programleder Grøn Koncern ved Forsvarsministeriet. (A. Petersen, Interviewer)
- Miljøstyrelsen. (15. 11 2014). *forside: Virksomhed og myndighed: Grøn strategi: EMAS og miljøledelse: ISO14001*. Hentet 15. 11 2014 fra Miljøministeriet miljøstyrelsen: <http://mst.dk/virksomhed-myndighed/groen-strategi/emas-og-miljoeledelse/iso-14001/>

Vestergaard, B. (2013). *Fair Proces*. Viborg: Fair Proces og Bo Vestergaard.