

Miljødialog med kollegaer



Erhvervsfremme
Styrelsen
Erhvervsministeriet

Miljøstyrelsen
Miljø- og Energiministeriet

MILJØNYT (ENVIRONMENT NEWS)

- Nr. 1: Badevandskort 1990
- Nr. 2: Danske vandplanter
- Nr. 3: Badevandskort 1991
- Nr. 4: Ikke-kemisk ukrudtsbekæmpelse i grønne områder
- Nr. 5: Badevandskort 1992
- Nr. 6: Håndbog i genanvendelse
- Nr. 7: Badevandskort 1993
- Nr. 8: Kemiske afrensningsprocesser
- Nr. 9: Badevandskort 1994
- Nr. 10: Vandløbene
- Nr. 11: Danish Watercourses
- Nr. 12: Vækstens konsekvenser
- Nr. 13: Vandløbene - 2. udgave
- Nr. 14: Badevandskort 1995
- Nr. 15: Håndbog om miljø og medarbejderinddragelse
- Nr. 16: Medarbejderdeltagelse i forebyggende miljøarbejde - en håndbog
- Nr. 17: Environmental Administration in Denmark
- Nr. 18: Administración Medioambiental en Dinamarca
- Nr. 19: Badevandskort 1996
- Nr. 20: Miljøindikatorer - en genvej til miljøforbedringer i kommunerne
- Nr. 21: Los arroyos - 2a edición
- Nr. 22: Markedsorienteret miljøkommunikation
- Nr. 23: Badevandskort 1997
- Nr. 24: Ørreden som miljøindikator
- Nr. 25: Alternative transportløsninger i landdistrikterne. - 2. udg.
- Nr. 26: Trafik og miljø i kommuner - ny inspiration
- Nr. 27: Badevandskort 1998
- Nr. 28: Sørestaurering i Danmark
- Nr. 29: Miljøbevidst design af grafiske produkter
- Nr. 30: Begrænsning af trafikstøj
- Nr. 31: Forsigtighedsprincippet
- Nr. 32: CO₂-virkemidler på transportområdet - et samarbejdsprojekt med Svendborg kommune
- Nr. 33: Ecosystem Vulnerability to Climate Change in Greenland and the Faroe Islands
- Nr. 34: Miljøkapacitet som grundlag for byplanlægning - Generel del
- Nr. 35: Precautionary Principle
- Nr. 36: Badevandskort 1999
- Nr. 37: På rette vej
- Nr. 38: Borgernes miljørettigheder
- Nr. 39: Miljø og arbejdsmiljø
- Nr. 40: Dansk miljøeksport af produkter og rådgivningsydelser til vandsektoren
- Nr. 41: Danish environmental export of products and consultancy services within the water sector
- Nr. 42: Udformning af skriftlig miljøkommunikation
- Nr. 43: Tilrettelæggelse af miljødialog
- Nr. 44: Miljødialog gennem pressen
- Nr. 45: Miljødialog med kollegaer
- Nr. 46: Miljødialog med kunder
- Nr. 47: Katalog over midler til miljødialog

Miljødialog med kollegaer

Valør & Tinge A/S
Illustreret af Thomas Winkler



Erhvervsfremme
Styrelsen
Erhvervsministeriet

Miljøstyrelsen
Miljø- og Energiministeriet

Thomas Winkler, f. 1963

- 1980 10. klasse fra Lindevangsskolen, Frederiksberg
- 1982 Uddannet Danse- og gymnastiklærer ved Institut Bjarnov, Frederiksberg
- 1985-89 Undervist på Skolen for Brugskunst samt Kolding Kunsthåndværkerskole i komposition, illustration m.m.
- 1986 Afgang fra Beklædningslinjen på Skolen for Brugskunst
- 1987 Udstillinger, bl.a. Galleri Q, St. Kongensgade
- 1988 Opvisninger, bl.a. Godthåb 10-20, Charlottenborg
- 1989 Ansat i Designafdelingen i In Wear Kunstanmelder på Land & Folk
- 1990 Grafisk koncept, emballage og PR-materiale for Schlüntz Is A/S Udsmykning af Café Luna, Christianshavn og Café Roberta, Ørstedsparken
- 1990- Fast tilknyttet Riddersalen/Jytte Abildstrøms Teater som kostumer, scenograf og tekstforfatter
- 1993 Ekvipering af Hanne Boel og band til sommertour
- 1994 Future Show på Færgen Kronborg
- 1994-95 Tilknyttet Lego Futura som designer og produktudvikler
- 1996 og 98 Hyper Hall i Øksnehallen
- 1998 Kostumer til Aqua - bl.a. til Grøn Koncert Illustrationer og bogomslag for Yale University, USA
- 1999 Kostumier på "Fortællingen om enhver", Folketeatret



Genbrug er også at bruge op

Når man ser Thomas Winklers overdådigt smukke rober, er genbrug ikke det første, der falder én ind.

"ØKOLOGISKE" AFTENKJOLER

Men ved nærmere eftersyn bærer mange af hans kreationer vidnesbyrd om en grundlæggende holdning om, at vi har en forpligtelse til at tænke os om, inden vi bruger løs af ressourcerne. Allerede omkring 1990, inden begrebet økologi var slået rigtigt igennem, skabte Thomas Winkler en kollektion af "økologiske" aftenkjoler.

Modellerne gik på podiet iført fantastiske kreationer af strå, bast og halm, der stammede fra gamle kurve, forhæng, kokosmætter og indkøbsnet.

HATTE AF HESSIAN

"Genbrug kan også være at bruge noget af det, man har i forvejen. Ikke nødvendigvis for at spare penge, men for at spare ressourcer. Det er sjovt at finde noget brugt og få noget nyt og flot ud af det". Et godt eksempel på denne holdning er nogle forrygende hatte, Thomas Winkler har lavet af hessian, som han har købt til ingen penge hos farvehandlere, da ingen andre længere ville have det. "Kombinationen af hessian og papir kunne noget. Materialet kunne foldes og knækkes som papir, samtidig med at det havde en stoflig overflade. Det gav nogle helt nye muligheder".

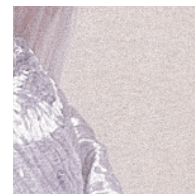
Materialet er ofte Thomas Winklers udgangspunkt. Han lader sig inspirere af materialet og leger tøjet frem. Ved at drapere det eller kogevaske det og se, hvad der sker.

"Et materiale som metalorganza kryber fx på en underlig måde, når det bliver vasket. Det er enormt flot".

DILEMMAET

Både når Thomas Winkler arbejder som designer, scenograf og kostumier, bruger han helst miljørigtige materialer. Dog står han ofte i det dilemma at skulle vælge mellem en spraymaling, der kan klare jobbet, og et naturprodukt, der ikke kan. Heldigvis løses problemet, når Riddersalen, som Thomas Winkler har været tilknyttet siden 1989, får færdigudstyret værkstedet med et effektivt rensesystem til vand og luft.

Hos Riddersalen har Thomas Winkler haft friheden til både at arbejde med scenografi og kostumer, men også til at skrive teaterstykker og sangtekster. Men tanken om at arbejde mere med design og tilskæring ligger alligevel og spøger. Selvom mange ser hans overdådige, farvestrålende gevandter som skabt til scenen, så han dem hellere selv i en linie 14 på vej til Vanløse. En besnærende tanke, der ville gøre hverdagen en hel del festligere.



"SLITAGE OG STOPNINGER ER FOR TØJ EN ÆRES-MEDALJE FOR LANG OG TRO TJENESTE. DET HAR VÆRET ELSKET ELLER NØDVENDIGT. ELLER BEGGE DELE"

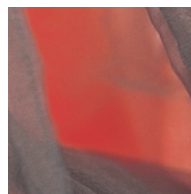
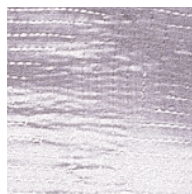
Miljødialog med kollegaer

Indhold

SIDE 8	1	Den interne miljødialog
9	2	Hvilke krav stiller den interne miljødialog til dig?
9	2.1	Skaf dig tilstrækkelig viden
9	2.2	Sæt dig i dine kollegaers sted
10	2.3	Lyt efter
10	2.4	Gør formålet klart
10	2.5	Følg op på beslutninger
11	3	Hvilke krav stiller den interne dialog til organisationen?
11	3.1	Opstil konkrete dialogmål
11	3.2	Afsæt de nødvendige ressourcer i forhold til målene
12	3.3	Find ud af behovet for uddannelse og træning
12	3.4	Gør det muligt for alle at tage ansvar
12	3.5	Sørg for at alle får noget ud af miljødialogen og -indsatsen
13	3.6	Gør virksomhedens vision, mål og strategi på miljøområdet kendte
14	4	Hvordan går du i dialog med beslutningstagerne?
14	4.1	Få overblik over beslutningstageres synspunkter
14	4.2	Test beslutningstageres miljøviden
14	4.3	Tilpas din argumentation til beslutningstagerens virkelighed
15	4.4	Gør det nemt for beslutningstageren
16	4.5	Begynd med områder, hvor den ansvarlige er positiv
16	4.6	Hjælp de mest skeptiske beslutningstagerne
18	5	Hvordan går du i dialog med kollegaerne?
18	5.1	Få overblik over kollegaernes synspunkter
18	5.2	Test kollegaernes miljøviden
20	5.3	Udvælg miljøtemaer til de forskellige grupper
20	5.4	Vælg former, der passer til formålet og gruppen
21	5.5	Sørg for regelmæssige diskussioner
21	5.6	Behandl forslag og nye ideer seriøst



- 22 6 Hvordan kan du tilrettelægge dialogen før et miljøprojekt?
- 22 6.1 Vær opmærksom på de uformelle kanaler
- 22 6.2 Bliv enige om, hvad I forstår ved miljø
- 23 6.3 Skab et fælles overblik over miljøpåvirkningerne
- 24 6.4 Lad dialogen afgøre, hvad der er væsentlige miljøforhold
- 25 6.5 Vær forberedt på modstand
- 26 7 Hvordan kan du tilrettelægge dialogen i løbet af projektet?
- 26 7.1 Sørg for at alle kender de konkrete mål for projektet
- 26 7.2 Tilpas undervisning til delopgaverne
- 27 7.3 Lad kollegaerne selv formulere procedurer og instrukser
- 27 7.4 Sørg for information undervejs til de øvrige
- 27 7.5 Forbered resten af organisationen på ændringer
- 29 8 Hvordan kan du tilrettelægge dialogen efter et miljøprojekt?
- 29 8.1 Vis at det nyttede
- 30 8.2 Brug miljørevision til en diskussion om forløb og resultater
- 30 8.3 Brug lederudvikling til at fastholde motivationen
- 31 8.4 Hent ny inspiration udefra
- 31 8.5 Sørg for at miljøarbejdet fortsat er synligt
- 32 9 6 andre håndbøger om miljødialog



1 Den interne miljødialog

Denne håndbog er henvendt til dig, der til daglig er ansvarlig for den interne dialog om miljøforhold. Håndbogen er særlig anvendelig, hvis du ikke er rutineret i intern kommunikation, fordi din hovedopgave indtil videre har været af miljøfaglig eller teknisk karakter.

En vellykket intern dialog om miljø kan gøre dine kollegaer mere interesserede i miljøarbejdet, og de vil i højere grad tage del i de opgaver, som I sammen beslutter jer for. Engagementet kan lette dit arbejde og øge chancen for, at virksomheden får et succesfuldt miljøarbejde.

Håndbogen tager udgangspunkt i, at jeres virksomhed har besluttet sig for at styrke miljøarbejdet via en række forskellige initiativer. Det kan være miljøstyring – enten som husmandsmodel eller et certificerbart miljøledelsessystem - indførelse af renere teknologi, miljømærker eller lignende.

Med et målrettet miljøarbejde kommer der fokus på det interne samarbejde og dialogen om miljø. Som ansvarlig for virksomhedens miljøarbejde vil du ofte skulle tage stilling til hvilke emner, der skal kommunikeres om og under hvilke former, dialogen skal foregå. Derfor består denne håndbog af en række konkrete råd, som du får brug for uanset hvilket miljøprojekt, du er i gang med.

Hvis I allerede er ved at opbygge et miljøledelsessystem eller allerede har et ISO 14001 certifikat eller en EMAS-registrering, ved du, at der er formelle krav til den interne dialog og uddannelse. I det daglige arbejde kan det være svært at adskille den interne kommunikation og dialog fra træning og uddannelse – hvornår er det det ene og hvornår det andet?

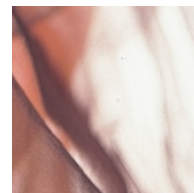
I denne håndbog betragtes uddannelse som en del af dialogen, og håndbogen indeholder en række råd til træningsmuligheder.

Der er forskellige typer problemer, som kan gøre det svært for dig at sætte gang i en intern dialog om jeres miljøforhold.

Det kan være, at:

- du mangler erfaring med intern kommunikation
- ledelsen ikke har afsat tid og penge til opgaven
- forskellige interne beslutningstagere ikke bakker miljøarbejdet tilstrækkeligt op
- kollegaerne er umotiverede
- formålet med jeres miljøprojekter er uklare
- aktiviteten er for lav, når miljøprojekterne gennemføres
- det er svært at fastholde dine kollegaers opmærksomhed og aktivitet
- kollegaerne ikke læser den skriftlige kommunikation

Hvis du er bevidst om de krav, dialogen stiller til dig og tilpasser dialogen til beslutningstagernes og kollegaernes virkelighed, er du allerede godt på vej. Dialogen kan blive et aktiv for dig, når du planlægger og gennemfører miljøprojekter, og når du skal fastholde engagementet og skabe viljen til en ekstra indsats.



2 Hvilke krav stiller den interne miljødialog til dig?

Når du skal tilrettelægge din dialog med beslutningstagere og kollegaer om miljøspørgsmål, afhænger resultatet af dialogen i høj grad af din indsats. Fokus er på dig, og det stiller krav til, hvordan du griber dialogen an.

2.1 SKAF DIG TILSTRÆKkelig VIDEN

På samme måde som de øvrige ansatte i virksomheden har du brug for viden om miljøforholdene, når du skal i gang med den interne dialog om miljø. Men kravene til din viden er større end til andre kollegaer. Du skal bl.a. vide:

- Hvad er virksomhedens væsentligste miljøpåvirkninger, og hvorfor er de væsentlige?
- Hvilke teknikker egner sig til at kontrollere disse påvirkninger?
- Hvilke tendenser i samfundet påvirker jeres miljøforhold, og er tendenserne relevante for jeres forretningsudvikling?
- Hvordan du holder dig løbende orienteret

Sørg for, at du hele tiden får den nødvendige viden, som holder dig ajour. Det kan være gennem kurser, ERFA-grupper, konferencer, tidsskrifter o.lign. Mange byer har efterhånden et miljøforum, hvor de lokale virksomheder mødes og diskuterer miljøspørgsmål. Undersøg om der er et miljøforum i dit nærområde.

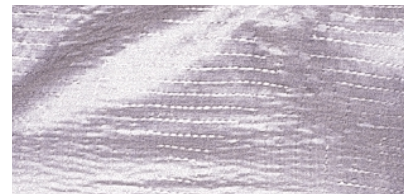
Hvis du ønsker at diskutere miljøspørgsmål med dine kollegaer, er du nødt til at have din dokumentation i orden. Ellers risikerer du, at ledelsen og de øvrige kollegaer afviser dine forslag som overflødige. Data fra miljøstyring og livscyklusvurderinger, vilkår fra kommunen, lovkraft o.lign. giver dig de informationer, som du skal bruge for at argumentere overbevisende.

2.2 SÆT DIG I DINE KOLLEGAERS STED

Vær forberedt på, at dine kollegaer måske ser anderledes på miljøspørgsmål. Derfor er det en god ide, hvis du inden mødet finder ud af, hvordan de ser på de pågældende emner. Det giver dig en mulighed for at have argumenterne i orden.

Find også ud af, hvor meget de pågældende kollegaer ved om de miljøspørgsmål, I skal tale om. Tænk blandt andet over, hvilke informationskilder de har haft til rådighed. De interne informationskilder kan være møder, forskellige former for skriftlig information, kurser mv. De eksterne kilder er de aviser, tv-udsendelser o.lign., som de pågældende læser og ser til daglig.

De fleste mennesker har behov for at få bekræftet, at det, de siger, opfattes som relevant. Derfor bør du komme med konstruktive kommentarer og svar undervejs i dialogen. Det er vigtigt, at du gennem dine svar viser, at du forstår deres begrundelser. Også selvom du ikke er enig i konklusionerne.

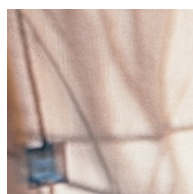


2.3 LYT EFTER

Den vigtigste regel for al dialog er, at du lytter grundigt til, hvad der rent faktisk bliver sagt, og ikke det, du tror, der bliver sagt. Reglen gælder i høj grad også, når det handler om miljø.

De fleste mennesker er ofte så optaget af, hvad de selv vil sige eller spørge om, at de glemmer at høre ordentligt efter. Gælder det også for dig, risikerer du at overhøre vigtige synspunkter og gode ideer til miljøforbedringer, som dine kollegaer kommer med.

Husk også, at alle mennesker udsender andre signaler end ord. Træn derfor dig selv i at forstå, hvad dine kollegaer mener, selvom de ikke siger det direkte. Signalerne kan du så omsætte i nye spørgsmål, som gør det muligt at komme til bunds i det emne, I diskuterer.



2.4 GØR FORMÅLET KLART

Det er vigtigt for dem, du vil i dialog med, at de ved, hvad du forventer at opnå ved at tale med dem. Hvis du ikke beskriver formålet tydeligt, er det svært for kollegaerne at give dig de svar, som du ønsker.

I de fleste tilfælde er det en god ide, hvis du på skrift gør rede for formålet og baggrunden, inden I mødes ansigt til ansigt:

- Med skriftlig kommunikation giver du alle deltagerne den samme information forud for mødet
- Kollegaerne får mulighed for at forberede sig grundigere
- Du skal ikke tage hensyn til tidsfaktoren, hvis virksomheden arbejder med skiftehold

Du kan bruge opslagstavlen, et papir du afleverer på forhånd, e-mail eller lignende til at klargøre formålet.

2.5 FØLG OP PÅ BESLUTNINGER

Hvis du skal fastholde kollegaernes motivation og lyst til fortsat at deltage i dialogen, er det nødvendigt, at du følger op på de forslag og konklusioner, der kommer frem undervejs i dialogen.

Hvis der er tale om en konklusion, som I kan træffe på mødet, er det vigtigt, at I samtidig beslutter, hvem der har ansvaret for at realisere den, og hvornår det skal ske. Aftal på forhånd hvordan I vil informere hinanden. Derefter skal du sørge for, at de involverede bliver løbende informeret om, hvor langt I er kommet med at realisere beslutningerne.

3 Hvilke krav stiller den interne dialog til organisationen?

Den interne miljødialog stiller ikke krav til dig alene. Der er også krav til resten af organisationen, som skal bidrage og deltage. Derfor skal målene med den interne dialog være fastlagte og kendte, og virksomheden skal stille de nødvendige ressourcer til rådighed for at gennemføre dialogen.

3.1 OPSTIL KONKRETE DIALOGMÅL

Den interne miljødialog er en investering, som ledelsen sammen med den miljøansvarlige bør opstille mål for: Hvad skal resultatet af den interne dialog om miljø være?

Du kan begynde med at opstille de mål, som dialogen skal opfylde. Det vil sige de vigtigste budskaber som alle i virksomheden skal blive fortrolige med inden for en given periode. Du kan betragte dialogmålene som delmål og nødvendige skridt på vejen mod at opfylde virksomhedens overordnede målsætninger. Dine budskabsmål skal bruges til tre ting:

- Gøre det nemmere for dig at finde frem til de rigtige dialogformer og -midler
- Gøre det muligt at vurdere, om I er på rette vej i dialog-forløbet
- Gøre det muligt at undersøge, om I har fået det ud af dialogen, som I ønsker

Dialogmålene skal så vidt muligt kunne måles. Hvis målene er formuleret præcist nok, kan I senere undersøge, i hvor høj grad kollegaerne har modtaget, forstået og accepteret budskabet og om det nyttede, jvf. indikatorseksemplerne i afsnit 8.1.

3.2 AFSÆT DE NØDVENDIGE RESSOURCER I FORHOLD TIL MÅLENE

En intern dialog om miljø, der inddrager alle kollegaer, er en investering i form af både tid og penge. Hvis kollegaerne gennem jeres miljøindsats får tildelt nye arbejdsopgaver uden at få tildelt tid til at løse dem, går miljøarbejdet i stå. Det gælder også, hvis ledelsen ikke afsætter penge til uddannelse, udformning af kommunikation o.lign.

For at synliggøre at de arbejdsmæssige ressourcer er til stede, bør de faktiske timer, som hver enkelt skal afsætte til den interne miljødialog klart fremgå i personlige arbejdsplaner. Og hvis der sker forskydninger i projekternes tidsplaner, skal hver enkelt kollegas arbejdsplan revideres.

Målene og ressourcerne skal naturligvis stå i et passende forhold til hinanden.



3.3 FIND UD AF BEHOVET FOR UDDANNELSE OG TRÆNING

En forudsætning for en udbytterig intern dialog om miljø er, at alle kollegaer har den nødvendige viden og de rigtige færdigheder. Mange ledere og andre kollegaer har en begrænset viden om, hvordan produktionen og produkterne påvirker natur og mennesker, og hvilke løsninger, det kræver af virksomheden. Derfor vil der altid være behov for kontinuerlig udvikling af dine kollegaers kompetencer i miljøspørgsmål.



Uddannelse og træning styrker den løbende motivering og holdningsbearbejdning af alle i organisationen og skal:

- tilføre alle relevante kollegaer et vidensniveau, der sætter dem i stand til at engagere sig i miljøarbejdet og udfylde opgaver i forhold til virksomhedens miljømål inden for den enkeltes jobfunktion
- give kollegaerne de færdigheder, som sikrer, at alle faste rutiner bliver afviklet i henhold til miljøforskrifterne

Er du allerede i gang med at etablere et miljøledelsessystem, kender du kravet om, at der skal være en procedure for uddannelse:

- Alle uddannelsesbehov vedrørende miljø identificeres
- Alle kollegaer får en formålstjenlig uddannelse
- Alle kollegaer kender deres opgaver og ansvar i forhold til miljø
- Alle kollegaer er bevidste om vigtigheden af at overholde alle procedurer og instruktioner og kender konsekvenserne ved at afvige fra disse

Medarbejder- og udviklingssamtaler er et godt forum for også at tale om behov for miljøuddannelse og træning. ISO 14001

og EMAS stiller ikke præcise krav til, hvordan den interne træning, uddannelse og dialog skal foregå, eller hvad den skal indeholde. I de senere kapitler er der flere eksempler på, hvordan træningen kan foregå.

3.4 GØR DET MULIGT FOR ALLE AT TAGE ANSVAR

Hvis du vil engagere kollegaerne i miljøarbejdet, er det nødvendigt, at alle oplever, at de har et ansvar. Og at de selv har valgt ansvaret. Du kan gøre det muligt for kollegaerne at tage et ansvar for virksomhedens miljøarbejde, hvis du sørger for:

- at kollegaerne kender virksomhedens mål med miljøarbejdet
- at kollegaerne oplever, at de har reel indflydelse på de konkrete miljømål
- at tilrettelægge miljøopgaverne, så det er nemt for den enkelte at tage ansvar for både forberedelse og gennemførelse af miljøprojekterne

3.5 SØRG FOR AT ALLE FÅR NOGET UD AF MILJØDIALOGEN OG -INDSATSEN

Mange kollegaer vil stille sig selv spørgsmålet: "Hvad får jeg ud af at bruge tid på at diskutere og arbejde med at forbedre virksomhedens miljøforhold?"

Derfor er det vigtigt, at du og ledelsen overvejer, hvad kollegaerne kan få ud af at involvere sig i dialogen og det øvrige miljøarbejde. Der kan være tale om forskellige former for belønninger, der kan motivere det personlige engagement:

- En sundere arbejdsplads
- En god stemning
- En bedre samvittighed
- En fremtidssikret arbejdsplads
- Økonomiske belønninger

Du skal sammen med ledelsen kommunikere de fordele, som gælder i jeres virksomhed, ud i organisationen og senere bruge fordelene som en fælles målestok.

Nogle virksomheder anvender konkurrencer til at fremme motivationen og idérigdommen til miljøforbedringer. For andre er det ikke en del af virksomhedskulturen, fordi man ikke ønsker at fremhæve den enkelte og heller ikke ønsker at fremhæve en særlig del af det arbejde, den enkelte til enhver tid bør udføre.

For at undgå det individuelle præg kan I afholde konkurrencer mellem afdelinger eller produktionshold. Det kan være konkurrencer om besparelser på el, vand og varme eller affaldssortering, der motiverer til en forbedring af de enkelte afdelingers miljøpræstation. Husk, at enhver konkurrence skal have præmier:

- Kontant beløb til kollegaerne (forslags-giver), hvis et forbedringsforslag giver besparelser
- Besparelser går til rekreative formål, fester, udflugter, billardbord etc.
- Månedens idé giver 6 flasker vin
- Indtjening ved salg af restprodukter går til personaleforeningen

3.6 GØR VIRKSOMHEDENS VISION, MÅL OG STRATEGI PÅ MILJØ-OMRÅDET KENDTE

Alle kollegaer skal kende, forstå og acceptere virksomhedens vision, mål og strategi på miljøområdet.

Du skal sammen med ledelsen gøre målene klare, forståelige og klart afgrænsede. De enkelte kollegaer og afdelingers egne mål skal være i overensstemmelse med virksomhedens samlede mål. Først når virksomhedens mål hænger sammen med de ansattes mål, er der grundlag for et miljøarbejde, hvor alle trækker i samme retning.

Du skal præsentere kollegaerne for midlerne til at nå målene. Inden for den ramme skal du lade kollegaerne om selv at komme med ideer og træffe beslutninger for at nå målene.

Præsentationen kan ske ved faste årlige møder eller afdelingsmøder, hvor ledelsen enten selv fremlægger strategi og midler eller som minimum er til stede. Alle i virksomheden skal vide, at ledelsen fokuserer på miljøarbejdet og dets resultater.

Derudover kan du udarbejde et miljø-tillæg til personalehåndbogen, hvis virksomheden har en. Miljøtillægget kan fx indeholde følgende emner:

- Miljøforholdene på virksomheden
- Produkternes miljøforhold
- Virksomhedens vision, mål og strategi på miljøområdet
- Organiseringen af miljøarbejdet
- Ansvar og kompetencer på miljøområdet



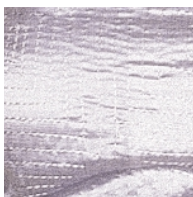
4 Hvordan går du i dialog med beslutningstagerne?

Der er to forhold, du skal tage højde for, når du kommunikerer med beslutningstagerne i din organisation. For det første har flere af beslutningstagerne ofte en stor indflydelse på virksomhedens samlede miljøbelastning. For det andet har de en formel magt, som du skal tage højde for undervejs i arbejdet.

4.1 FÅ OVERBLIK OVER BESLUTNINGSTAGERNES SYNSPUNKTER

Den enkelte beslutningstager har sine egne synspunkter om miljø og om, hvordan virksomheden skal forholde sig. Det er derfor en god idé, at du tager højde for de forskellige beslutningstageres succeskriterier. Du kan gøre det ved at:

- identificere de miljøpåvirkninger, som ligger inden for den pågældendes ansvarsområde
- komme med forslag til en miljøforbedring, som involverer den pågældende og derefter lytte til reaktionen. Går vedkommende med på ideen? Eller giver han/hun udtryk for mangel på lyst eller på ressourcer i form af tid og penge?
- spørge, hvordan den pågældende forventer, at en øget miljøindsats vil involvere hans/hendes område



4.2 TEST BESLUTNINGSTAGERNES MILJØVIDEN

Mange gange vil barrieren for en beslutning være viden, der bygger på myter og fordomme. Derfor skal du få et overblik over, om beslutningstagerens viden er identisk med den generelle opfattelse, og hvor der er forskelle. Find ud af, hvor meget beslutningstagerne ved om:

- den måde miljøspørgsmål påvirker betingelserne for at drive virksomheden, især inden for deres arbejdsområde
- hvordan man integrerer miljøhensyn i forretningsplaner og beslutninger
- væsentlige miljøpåvirkninger, der skyldes de aktiviteter, som de er ansvarlige for, årsagerne til og midler til at minimere og kontrollere dem
- de miljømæssige konsekvenser af deres beslutninger
- den rolle, deres underordnede spiller for miljøbelastningen, og hvilke færdigheder, de har brug for, hvis de skal gøre en positiv forskel miljømæssigt set

Du kan teste beslutningstagerens miljøviden ved at anvende tjeklisten i råd 5.2.

4.3 TILPAS DIN ARGUMENTATION TIL BESLUTNINGSTAGERENS VIRKELIGHED

Hvis du tilpasser dine argumenter til den pågældende persons hverdag, øger du sandsynligheden for en positiv reaktion. Du kan tilpasse din argumentation ved at beskrive, hvordan miljøforhold påvirker deres traditionelle succeskriterier – endog i positiv retning. Argumenterne vil oftest være forskellige fra ansvarsområde til ansvarsområde:

- Produktion. Succes er et spørgsmål om driftssikkerhed, produktionsafvigelser, variable omkostninger, produktionstid for en produktionsserie og omstillings-tid. Dine argumenter kan være, at fx miljøprocedurer til produktionskollegaerne er med til at sikre, at produktionsafvigelserne reduceres, og at procedurer til miljørigtig vedligeholdelse af produktionsapparatet samtidig er med til at sikre driftssikkerheden

- Salg. Succes er et spørgsmål om omsætning og sikring af gensalg. Dine argumenter kan være at gøre opmærksom på, hvilke kunder der stiller miljøkrav ved indkøb. Denne kundekreds bliver større og større. Derudover er et miljø Samarbejde mellem jer og kunderne med til at øge kundens loyalitet. Men effekten af miljø i salgsarbejdet afhænger meget af, om der fokuseres på miljøproblemstillinger, som er relevante for kunden

- Personale. Succes er et spørgsmål om at skabe tilfredse kollegaer, at undgå arbejdsbetingede sygedage, at få mange ansøgere til ledige jobs og at sikre, at kollegaerne ikke skifter job. Dine argumenter kan være, at nedsat støj øger tilfredsheden. En anden arbejdsmiljø-løsning, der samtidig er en miljøforbedring, er reduktion af forbruget af organiske opløsningsmidler

- Økonomi. Succes handler om at få overblik over omkostninger og indtægter og overholde budgettet. Dine argumenter kan være, at virksomhedens miljøomkostninger bliver synliggjort, at konkrete miljøinitiativer bidrager til omkostningsreduktioner eller øget afsætning og at potentielle omkostninger i tilfælde af et uheld kan undgås. Og at bevidsthed om forbrug kan nedsætte virksomhedens grønne afgifter. Fx oplever mange virksomheder, der sorterer deres affald, at deres bortskaffelsesomkostninger falder

4.4 GØR DET NEMT FOR BESLUTNINGSTAGEREN

Du kan være sikker på, at beslutningstagerne i forvejen har for lidt tid. Når du tilrettelægger miljøarbejdet, skal du derfor forsøge at lette beslutningstagernes arbejde så meget som muligt.

Det gælder om at udtænke miljøforanstaltninger, som tager hensyn til afdelingens normale arbejdsgang. Du opnår det bedste resultat, hvis du kan finde frem til arbejdsgange, der både letter det daglige arbejde og samtidig nedsætter miljøbelastningen. Du kan fx tilpasse den eksisterende rapporteringsstruktur til også at omfatte miljøforhold og dermed undgå, at beslutningstagerne skal rapportere særskilt om miljø.

Nogle beslutningstagere er vant til, at de alene træffer beslutningerne. Derfor vil de ofte reagere negativt, hvis du fortæller dem, hvordan de skal handle på miljøområdet. Du kan motivere dem til en aktiv miljøindsats ved at stille spørgsmål og formidle viden. På den måde bliver det mere tydeligt for beslutningstagerne, hvordan de kan handle.



4.5 BEGYND MED OMRÅDER HVOR DEN ANSVARLIGE ER POSITIV

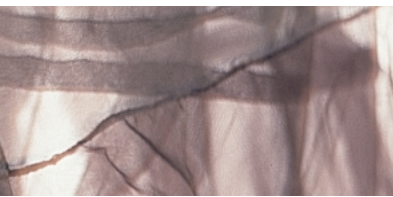
Nogle beslutningstagere er mere interesserede i en aktiv miljøindsats end andre. Derfor vil det ofte være en god ide, at du begynder miljøarbejdet på de områder, hvor der er en tydelig interesse. Og måske også en tydelig økonomisk gevinst, der kan motivere andre.

Sørg for at få ideer til, hvordan miljøarbejdet kan udvikles fra positive beslutningstagere og brug deres råd i situationer, hvor du er i tvivl. Men husk at positive beslutningstagere også først og fremmest skal leve op til deres egne succeskriterier. Du risikerer at miste deres opbakning, hvis de skal bruge så mange ressourcer på miljøindsatsen, at det går ud over deres primære ansvarsområde.

4.6 HJÆLP DE MEST SKEPTISKE BESLUTNINGSTAGERE

Du vil næsten ikke kunne undgå konflikter med beslutningstagere, som ikke prioriterer den aktive miljøindsats. Du kan begrænse konflikternes omfang ved at bruge møder med ledelsen til at blive enige om målbare forpligtelser for de enkelte områder. Dernæst skal du sikre dig, at de målbare forpligtelser bliver kommunikeret til alle niveauer i virksomheden.

Tag konflikten op med den relevante person, inden du inddrager andre. Fokuser på den konkrete sag i stedet for personlige uoverensstemmelser. Vær konstruktiv og kompromissøgende i konfliktsituationen. Find sammen frem til, hvorfor vedkommende stritter imod, og hvad man kan gøre, så det bliver nemmere for den pågældende at give sit bidrag.





Nedenfor finder du en række typiske modargumenter, som du også med fordel kan forberede dig på at argumentere imod:

- ”Glem ikke, at vi også skal tjene penge.”
Underforstået: Det bliver dyrt
- ”Du vil aldrig få solgt den ide til ledelsen.”
Underforstået: Den vil tjene penge
- ”Lad os tænke over det eller Lad os tage det op senere.”
Underforstået: Så bliver det sikkert glemt
- ”Jeg ved, det ikke er muligt.”
Underforstået: Jeg skal nok gøre det umuligt
- ”Vi er for små til det.”
Underforstået: Jeg vil ikke afsætte penge og tid til det
- ”Vi har allerede prøvet det.”
Underforstået: Og den gang sagde jeg også, at det var spild af tid og penge
- ”Det er ikke det rigtige tidspunkt for den diskussion nu.”
Underforstået: Miljøfolkene glemmer det sikkert
- ”Det betyder mere arbejde.”
Underforstået: Jeg har travlt nok i forvejen
- ”Vi har altid gjort det på denne måde, så hvorfor skal vi lave om på det nu?”
Underforstået: Forandringer er besværlige
- ”I vores branche er det anderledes.”
Underforstået: Miljø betyder ikke så meget

- ”Det passer ikke ind i vores langtidsplanlægning.”
Underforstået: Jeg gider ikke
- ”Det lyder fint i teorien, men hvordan vil det fungere i praksis?”
Underforstået: Jeg tror ikke på det
- ”Vi har ikke ansatte nok til at gennemføre den ide.”
Underforstået: Jeg vil ikke afgive kompetence
- ”Vi er ikke parate til den ide nu.”
Underforstået: Miljøafdelingen finder noget nyt at lege med
- ”Tal med NN, det er ikke mit område.”
Underforstået: Jeg ved ikke nok til at træffe en beslutning
- ”Vi har allerede overskredet vores budget for i år.”
Underforstået: Jeg vil ikke afsætte penge til det nu
- ”Det kommer ikke til at fungere, og i øvrigt er det imod vores politik.”
Underforstået: Forandringer gør mig utryg
- ”Vi har ikke tid til det.”
Underforstået: Andre opgaver har højere prioritet
- ”Det er for sent at gennemføre forandringer nu.”
Underforstået: Prøv igen senere

5 Hvordan går du i dialog med kollegaerne?

I dagligdagen er det de enkelte kollegaer, der har ansvaret for virksomhedens samlede miljøpræstation. Det er dem, som skal overholde sikkerhedsprocedurer og miljøinstruktioner. Og for det meste er det også dem, som har ideerne til, hvordan virksomheden kan forbedre miljøpræstationen uden de store anstrengelser.

Du skal derfor tilskynde kollegaerne til at komme med ideer og motivere dem til at overholde procedurer og instruktioner. Men kollegaerne har også en dagligdag, de skal have til at fungere. Du skal derfor afveje hvilke miljøinformationer, de har brug for og ikke bombardere dem med for meget.



5.1 FÅ OVERBLIK OVER KOLLEGAERNES SYNSPUNKTER

Det øger kollegaernes interesse, hvis du henvender dig om miljøforhold, som kollegaerne prioriterer. Når du forbereder dine miljøargumenter, kan du ligeså godt rette dem mod de erfaringer og holdninger, som kollegaerne har. Du kan bl.a. bruge eksempler fra arbejdsmiljøet i stedet for kun at tale om de eksterne miljøeffekter, hvis et miljøforhold har begge dimensioner.

Du kan hurtigt få viden om kollegaernes synspunkter, hvis du tager et par samtaler med et bredt udsnit af kollegaerne fra:

- Administrationen
- Produktionen
- Nyansatte og gamle i gårde
- Tillidsmænd eller sikkerhedsrepræsentanter

5.2 TEST KOLLEGAERNES MILJØVIDEN

Den enkelte kollegas behov for viden og færdigheder er forskellig. Derfor skal du for hver gruppe eller afdeling finde ud af, hvordan de kan påvirke virksomhedens miljøpræstation i positiv eller negativ retning.

For at teste kollegaernes miljøviden kan du anvende omstående tjekliste.

Tjeklisten kan enten bruges som den er som spørgeramme på møder. Eller den kan omarbejdes til en quiz eller lignende, som på en underholdende måde kan give dig de informationer, du har brug for.

TJEKLISTE

SPØRGSMÅL	J A	N E J
1. Synes du, at jeres virksomhed gør en indsats inden for miljøet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Synes du, at virksomheden bør gøre mere for at forbedre miljøforholdene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Er det vigtigt for dig, hvordan andre opfatter din arbejdsplads ud fra et miljømæssigt synspunkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Synes du, det er vigtigt at bidrage til gode miljømæssige forhold i samfundet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vil du gerne vide mere om miljø generelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kender du din rolle i virksomhedens miljøarbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ved du, hvilke fordele virksomheden får ved at forbedre miljøindsatsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Synes du, at I kan opnå noget ved en forbedret miljøindsats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kender du de væsentlige miljøpåvirkninger - aktuelle og mulige - fra dine arbejdsopgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kender du de relevante arbejdsinstruktioner i forbindelse med aktiviteter, som medfører væsentlige miljøpåvirkninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kender du dit ansvar og beføjelser i relation til miljøopgaverne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kender du de miljølovkrav, der gælder for dine arbejdsopgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kender du opgaver og ansvar for at undgå overtrædelse af lovkrav og lovregler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Har du fået information nok om miljømål for dine arbejdsopgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kender du de miljømæssige konsekvenser af ikke at overholde politikker og procedurer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kender du de forretningsmæssige og juridiske konsekvenser af ikke at overholde politikker og procedurer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Synes du selv, at dine kvalifikationer er tilstrækkelige til at udføre dine arbejdsopgaver miljøforsvarligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Synes du, at du i forbindelse med jeres arbejdsopgaver har brug for uddannelse på miljøområdet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Synes du, at du har brug for mere løbende information om virksomhedens miljøarbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Tror du, at du har indflydelse på fremtidens miljøarbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kan du forstå de informationer vedrørende miljø, som I får?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5.3 UDVÆLG MILJØTEMAER TIL DE FORSKELLIGE GRUPPER

Det er ikke alle grupper eller afdelinger, der har brug for at modtage alle de miljøinformationer, som du ligger inde med, for at de kan handle miljørigtigt i deres dagligdag.

Inden du går i gang med at kommunikere bredt, bør du tage stilling til, hvilke temaer du ønsker at formidle til hver gruppe. Du kan bruge de enkelte gruppers indflydelse på virksomhedens totale miljøpræstation til at prioritere, hvad du ønsker at formidle til de pågældende kollegaer.

5.4 VÆLG FORMER, DER PASSER TIL FORMÅLET OG GRUPPEN

Når du skal tilrettelægge den interne miljødialog, bør du altid vælge en form, der egner sig til dit formål og til den gruppe, du skal i dialog med. Fx er møder med mange deltagere velegnede til, at ledelsen eller andre oplægsholdere kan videregive få informationer til mange deltagere på en gang. Derimod er møder med mange deltagere ikke den rigtige form, hvis du ønsker, at mødedeltagerne skal stille spørgsmål, komme med forslag eller fortælle om deres forbehold. Det kræver diskussioner i grupper med 4-8 deltagere.

Møder er gode, hvis du ønsker en hurtig tilbagemelding og videregivelse af en præcis besked, mens skriftlig kommunikation er bedre til generel orientering.

For at sikre at informationer og feedback kommer frem til de rigtige kollegaer på den hurtigste måde, er det vigtigt, at I aftaler, hvordan der skal kommunikeres om miljøarbejdet:

- Hvem skal orienteres?
- Hvad skal kommunikeres?
- Hvornår skal der orienteres?
- Hvordan skal der orienteres?

Det er en fordel at benytte så inspirerende kommunikation som muligt. Du kan fx bruge:

- Edb-programmer eller spil
- Kort undervisning under formelle og uformelle møder
- Lettilgængelig skriftlig kommunikation: memo'er, tryksager, nyhedsbreve, opslagstavler
- Eksterne eksperter. Fx folk fra tilsynsmyndigheder eller græsrodsorganisationer
- De mest engagerede kollegaer til at informere de andre
- Interne annoncer eller symboler

Du kan også bruge større kantinemøder eller alternativt kan du lade årets idrætsdag, skovtur eller lignende blive erstattet af en miljøtemadag, hvor kollegaerne skal få væsentlige miljøforhold ind på livet gennem konkrete oplevelser.



Vær opmærksom på at billeder øger forståelsen. Du kan ved hjælp af følgende visuelle midler gøre dine budskaber lettere at forstå:

- Tabeller, grafer og lagkagediagrammer til at forklare tal
- Tegninger og tegneserier til at formidle sammenhænge eller instruktioner
- Massebalancer og livscyklusskitser til at påvise miljøforhold og -påvirkninger
- Forbrugs- og sparebarometre til at følge op på mål
- Dias og video til at supplere mundtlig formidling om problemer og løsninger

5.5 SØRG FOR REGELMÆSSIGE DISKUSSIONER

Du bør sikre, at der er et forum, hvor miljøforhold er et fast punkt på dagsordenen. Det kan fx være miljø- og sikkerhedsudvalget eller miljøgrupper i de enkelte afdelinger. De faste rammer skal gøre det muligt for kollegaerne at komme med forslag til miljøforbedringer. Hvis I allerede har et forum, der egner sig til at diskutere miljøspørgsmål, kan du anvende det. Ellers bliver I nødt til at oprette et.

Ud over det rigtige forum skal der være faste rutiner for, hvordan kollegaerne bliver informeret om nye initiativer på miljøområdet. Alle skal vide, i hvilket forum og hvor ofte de kan komme med idéer og synspunkter.

Hvis virksomhedens EDB-system er egnet, kan dine kollegaer anvende deres computer som en kanal til at give tilbagemeldinger på de miljøoplysninger, som du har forsynet dem med. Men det kræver, at alle har adgang til en computer på arbejdspladsen, og at du tilskynder dem til at bruge denne kanal.

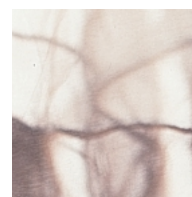
Det kan du fx gøre gennem annoncer eller ved at lægge en miljøquiz eller -spil ud på nettet.

Er det ikke alle dine kollegaer, som har adgang til en computer i løbet af deres dagligdag, er du nødt til at overveje, hvordan de kan få det. Det kan fx være ved at opstille computere i kantinen. Permanent eller i en kortere periode. Du skal så også sikre, at de kan anvende computeren.

5.6 BEHANDL FORSLAG OG NYE IDEER SERIØST

Mange virksomheder har forslagskasser eller lignende, hvor kollegaer kan komme med forslag eller påpege problemer på miljøområdet. Erfaringerne er ikke altid positive. Det skyldes, at mange virksomheder ikke behandler de indkomne forslag tilstrækkeligt seriøst. Du kan sikre en grundig behandling af indkomne forslag, hvis du:

- umiddelbart efter at have modtaget forslaget kvitterer og takker for det. Samtidig med at du informerer forslagsstilleren om, hvornår du eller ledergruppen tager stilling til, om forslaget skal implementeres eller ej
- over for forslagsstilleren begrundet din indstilling til forslaget
- opfordrer forslagsstilleren til at komme med nye forslag i fremtiden
- hænger en tavle op sammen med postkassen med information om antal forslag, behandlingstid, antal ikke gennemførte, udskudte og indførte forslag
- udlodder præmier for implementerede forslag



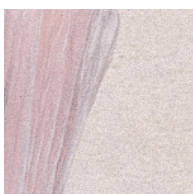
6 Hvordan kan du tilrettelægge dialogen før et miljøprojekt?

Forberedelserne til en miljøindsats stiller særlige krav til den dialog, du skal føre med de kollegaer, som bliver inddraget i projektet. Det gælder uanset, om jeres miljøindsats vedrører:

- indførelse af renere teknologi
- en styrkelse af produkternes miljøprofil
- indførelse af miljøledelse

Det er ikke nok at få en enkelt miljøspecialist til at være ansvarlig for gennemførelsen af indsatsen eller projektet. Det giver ikke en langsigtet effekt, og den opnås kun, hvis miljøarbejdet gennemsyrrer hele organisationen.

Det er således ikke nok, at du kun får udviklingsfolkene gjort interesserede i miljøspørgsmål, hvis det handler om udvikling af et mere miljørigtigt produkt. Hele organisationen skal inddrages og engageres, således at produktionsfolkene kan se hensigten med at ændre i produktionen for at producere et nyt produkt, og således at salgsfolkene kan se fordelene ved det nye produkt og er motiverede for at udarbejde en salgsstrategi herfor med behørig miljødokumentation.



6.1 VÆR OPMÆRKSOM PÅ DE UFORMELLE KANALER

Du kender allerede de formelle kommunikationsgange. Men du bør også overveje, om der i virksomheden er uformelle kommunikationskanaler og fora, som egner sig til eller allerede bliver brugt til at diskutere miljøindsatsen. Som oftest er det i de uformelle fora eller kanaler, den reelle evaluering af indsatsen foregår, og herigennem kan du finde både ros og ris af indsatsen.

De uformelle kanaler og fora kan du identificere ved at undersøge, hvordan forskellige idéer og forslag på miljøområdet tidligere er kommet frem uden om de officielle kanaler:

- Hvem har talt om hvad og hvornår?
- Hvordan plejer idéer at opstå og blive iværksat?

Det er ofte også de kanaler og fora, der bruges til at evaluere andre forhold i virksomheden. De uformelle kanaler kan fx være:

- samtaler under arbejdet
- spise- og kaffepauser
- samtaler i omklædningsrum o.lign.

6.2 BLIV ENIGE OM, HVAD I FORSTÅR VED MILJØ

Ordet miljø bliver tillagt mange forskellige betydninger. Ofte er der delte meninger om, hvilke forhold, der skal medtages, når det drejer sig om miljø. Skab derfor en fælles forståelse i virksomheden om, hvad I mener med miljø.

Hvis I ikke allerede har gjort det, bør du tage initiativ til en diskussion med dette formål for øje. Dit bidrag til en sådan diskussion kan fx være:

- en oversigt over, hvordan virksomhedernes produkter påvirker natur og mennesker set i et livscyklusperspektiv. Oversigten kan give en ramme til at forstå, hvordan virksomheden påvirker miljøet
- en oversigt over virksomhedens samlede forbrug af råvarer og materialer og tilhørende emissioner. Oversigten kan bruges til at gå i detaljer med, hvordan I påvirker miljøet, og hvad der kan gøres
- en oversigt over de største lokale, regionale og globale miljøproblemer. Oversigten kan danne grundlag for diskussionen om, hvad I ønsker at lægge i begrebet miljø

I forbindelse med introduktionen kan du fx benytte video, tv-udsendelser, diashow eller lignende. Der findes efterhånden en del materiale om emnet, som du kan låne via Grøn Information eller Statens Filmcentral.

6.3 SKAB ET FÆLLES OVERBLIK OVER MILJØPÅVIRKNINGERNE

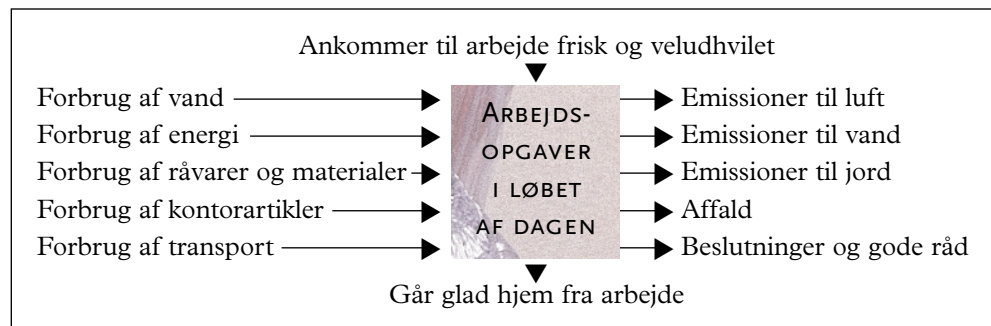
Ethvert projekt bør begynde med, at du eller en gruppe af kollegaer skaber et fælles overblik og status over de relevante miljøpåvirkninger. Så kender I udgangspunktet, og I har mulighed for at måle og dokumentere de miljøforbedringer, der forhåbentlig kommer ud af projektet. Kortlægning af alle miljøforhold er obligatorisk i forbindelse med miljøledelse.

Kollegaerne ved, hvor skoen trykker, så inddrag dem i vurderingen af miljøstatus. Det skaber sammenhæng mellem aktiviteter og påvirkninger, og gør det igen nærværende og skaber dermed motivation.

Kollegaerne har ofte en stor viden om produktionen, og på mange virksomheder er de en væsentlig ressource, når I skal miljøoptimere produktionen eller indføre miljøledelse. De har samtidig en interesse i at sikre, at der bliver taget hensyn til arbejdsmiljøet ved udvikling af nye processer og produkter.

Nedsæt en række arbejdsgrupper, som får et afgrænset område/emne at kortlægge og præcise anvisninger på, hvilke data de skal indsamle. Sørg for at aftale hvordan I gennemgår data og uddrager konklusioner. I begyndelsen af arbejdet bør grupperne enten sammensættes af folk fra det samme arbejdsområde eller af de mest interesserede på arbejdspladsen. Først når I har prioriteret arbejdsopgaverne, kan I sammensætte arbejdsgrupper, der arbejder med tværgående temaer, som fx energibesparelser eller reduktion af affald.





Det er vigtigt, at miljøarbejdet er nærværende for den enkelte. Det kan du gøre ved at lade vedkommende – alene eller i en gruppe - udarbejde et simpelt grønt regnskab for sin egen arbejdsplads, afdeling eller produktionslinie, uanset om de er svejsere, trykkere, bogholdere, indkøbere eller sælgere. Enhver arbejdsplads påvirker på sin egen måde virksomhedens samlede miljøbelastning.

Bemærk at mange kollegaer via deres beslutninger, gode råd og dialog i øvrigt kan have stor indflydelse på virksomhedens miljøpåvirkninger.

Du kan bruge kantine møder for alle medarbejdere til at øge den fælles miljøforståelse. Alternativt kan du lade årets idrætsdag, skovtur eller lignende blive erstattet af en miljøtemadag, hvor medarbejderne skal få væsentlige miljøforhold ind på livet gennem konkrete oplevelser.

6.4 LAD DIALOGEN AFGØRE, HVAD DER ER VÆSENTLIGE MILJØFORHOLD

Set fra et miljøteknisk synspunkt er visse miljøforhold vigtigere end andre – men er de miljømæssige kriterier de eneste kriterier, der er afgørende? Kan der også være tale om andre kriterier?

En af de vigtigste opgaver i den interne miljødialog er at beslutte, hvilke miljøforhold det er mest væsentligt at gøre en indsats over for. Du kan bruge tjeklisten til at finde frem til, hvilke kriterier og begrundelser I vil anvende for at udvælge de miljøforhold, I fokuserer på i det videre arbejde. Det er især en væsentlig opgave i forbindelse med miljøledelse.

Inddrag derfor både ledere og kollegaer i dialogen om væsentlighed. Hold et frokostmøde eller gå-hjem møde, hvor du forklarer, hvad der er afgørende for, om et miljøforhold er væsentligt eller ej. Spørg kollegaerne, om de mener, at der er nogle kriterier, de lægger mere vægt på end andre.

Generelt bør man aldrig kalde noget for mindre væsentligt, hvis nogle kollegaer gerne vil arbejde med det – motivation for at arbejde med et særligt emne er en væsentlig faktor i sig selv.

VURDERING AF OM MILJØFORHOLD ER VÆSENTLIGE	J A	N E J
1. Forekommer miljøforholdet i store mængder, som ændrer eller beskadiger miljøet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vil miljøforholdet medføre skader på, gener for eller forbedringer for mennesker, dyr eller flora, indgår der fx miljøfarlige stoffer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Er miljøforholdet af interesse for medarbejderne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Er miljøforholdet af interesse for andre aktører: Naboer, kunder, aktionærer m.fl.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Er miljøforholdet reguleret af miljølovgivningen/underlagt miljøvilkår?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Er miljøforholdet omfattet af globale, nationale eller regionale mål og retningslinier?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Er miljøforholdet underlagt koncernens/virksomhedens egne politikker og målsætninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Er miljøforholdet omfattet af regelsæt fra organisationer og lignende, som I har tilsluttet jer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vedrører miljøforholdet risiko for unormale driftsforhold, uheld eller ulykker?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Har miljøforholdene nogen betydning for arbejdsmiljøet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Er der mulighed for en hurtig og let miljø/økonomisk gevinst, fx dyr bortskaffelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Udgør miljøpåvirkningen et udviklings/innovationspotentiale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Er der andre kriterier/årsager til at kalde miljøforholdet væsentligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.5 VÆR FORBEREDT PÅ MODSTAND

Hvis der er en skepsis blandt en stor del af de involverede kollegaer, bør du bruge tid på at diskutere folks begrundelser for at være skeptiske. Ofte vil miljøprojekter blive betragtet som nye ideer, som kan betyde forandringer i dagligdagen – ændringer i daglige rutiner og arbejdets tilrettelæggelse. Og nye ideer til forandring løber tit ind i modstand, hvis man ikke er enige om værdierne bag målene.

Derfor - når du skal fremføre nye ideer på miljøområdet, bør du forberede dig på modstand. Det kan du bl.a. gøre ved at gennemtænke en række argumenter for, hvorfor idéen er god og hvilke fordele, de enkelte kollegaer opnår ved projektet. Brug fx listen i afsnit 4.6 når du skal forberede modargumenter.



7 Hvordan kan du tilrettelægge dialogen i løbet af projektet?

Undervejs i udførelsen af miljøprojekter, kommer der nye udfordringer, som skal løses. Da gennemførelsen af miljøprojekter ofte kræver en aktiv deltagelse af flere forskellige kollegaer og afdelinger, fx udvikling, indkøb, produktion og salg, bliver dialog med de involverede et vigtigt middel til succesfuld gennemførelse.

7.1 SØRG FOR AT ALLE KENDER DE KONKRETE MÅL FOR PROJEKTET

Mange virksomheder og organisationer har i dag en miljøpolitik, hvor de gør rede for deres holdninger til miljøet. I forbindelse med den interne dialog er det lige så vigtigt at få miljøpolitikken brudt op i konkrete mål og handlingsplaner, så det bliver nærværende og realistisk i forhold til dagligdagen, hvor hver enkelt kender og forstår sit ansvar. Resultatet heraf bør naturligvis formidles til alle kollegaer på et gå-hjem møde eller lignende.

I forbindelse med et konkret projekt er det også vigtigt at få formidlet, hvordan projektet passer ind i mål og handlingsplaner.

Fortæl alle de involverede, hvad du forventer af dem. Sørg for at gennemgå alle faser. Fortæl, hvad der skal ske, uddyb konsekvenserne heraf (hvad bliver forskelligt fra nu, hvor kommer der ændringer), hvem bliver involveret i hvad, hvornår. Det kan fx være på et møde, hvor projektplanen gennemgås.

7.2 TILPAS UNDERVISNING TIL DELOPGAVERNE

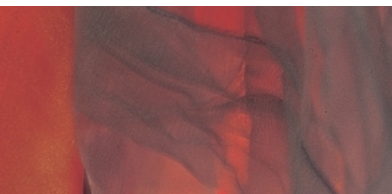
Bortset fra generel viden om virksomhedens miljøpåvirkninger og -politik bør emnerne i undervisningen passe til hvert enkelt miljømål inden for den del af virksomheden, som kollegaerne kommer fra. Undervisningen skal være så konkret, at den enkelte med det samme kan omsætte den nye viden i praksis.

Et problem i miljøarbejdet kan være manglende forståelse fra de kollegaer, som mener, at deres arbejde ikke påvirker miljøet særlig meget. Over for denne gruppe gælder det om at finde de rigtige emner og formuleringer.

Miljøspørgsmål er meget komplekse. Så hvis dine kollegaer skal kunne huske den undervisning, som de modtager, må underviseren koncentrere sig om få, vigtige spørgsmål og gå i dybden med dem på en letforståelig måde. Undervisningen bør ske i små grupper og i korte forløb.

Du kan også lade de mest motiverede kollegaer fra de forskellige afdelinger bidrage til undervisningen af deres kollegaer med gode eksempler. Det kan være kollegaer, som i diskussioner eller i form af forslag eller lignende har vist deres engagement.

Det kan også være en god ide at lade skeptiske ledere og mellemledere stå for en del af undervisningen. Dermed får de et ansvar og en plads i projektet, hvilket ofte kan være det, der skal til for at overvinde en skepsis eller anden barriere.



7.3 LAD KOLLEGAERNE SELV FORMULERE PROCEDURER OG INSTRUKSER

Hvis I allerede er i gang med et miljøledelsesprojekt, står I over for at skulle skrive en lang række procedurer og instruktioner.

Procedurerne beskriver en række tværgående aktiviteter, som oftest vedrører miljøchefen og andre funktionschefer samt ledelsen. Der vil være behov for en dialog omkring indholdet af disse procedurer, og det er derfor en god idé at få skabt et forum, hvor alle udkast til procedurerne kan diskuteres.

Instruktionerne er konkrete handlingsanvisninger på, hvordan en daglig driftsopgave skal udføres og berører oftest kollegaerne i produktionen. Hvis instruktioner skal virke, bør de beskrive en arbejdssituation, som kollegaerne kan genkende og acceptere. Hvis de selv har lyst til at skrive instruktionerne, er det den bedste løsning, men ikke alle kollegaer bryder sig om at skrive. Dem kan du interviewe om arbejdsgangen og efterfølgende skrive instruktionen.

Det er vigtigt, at instruktioner er tilgængelige, der hvor arbejdet foregår, og at de bliver fulgt. Derudover bør du være opmærksom på, at lange tekster og ordvalg kan være en barriere i sig selv. Derfor er flow-diagrammer, der beskriver en arbejdsgang i de enkelte trin i både procedurer og instruktioner, ofte en god idé. Det giver overblik og kan være en lettelse for de kollegaer, der ikke læser så meget.

7.4 SØRG FOR INFORMATION UNDERVEJS TIL DE ØVRIGE

Hvis projektet kører over lang tid, er der behov for, at delresultater og projektets fremdrift bliver formidlet. Selvom der kan være mange involverede i projektet, vil der også være nogle, som ikke er med, men som formentlig er blevet orienteret om, at projektet er gået i gang.

Det vil være motiverende for både de involverede og de øvrige, hvis det er muligt at præsentere gode delresultater undervejs. Derfor skal I fortælle om projektets udvikling, hver gang I når en milepæl.

7.5 FORBERED RESTEN AF ORGANISATIONEN PÅ ÆNDRINGER

Når et projekt er gennemført, er det vigtigt at fejre resultatet. Men for nogle kan det også betyde ændringer i dagligdagen som følge af resultatet. Hvis I fx indfører et miljøledessystem vil et synligt resultat være en miljøhåndbog med procedurer og instruktioner, som alle nu skal følge i hverdagen. Der vil være en del, som har været med til at udarbejde hele eller dele af håndbogen, mens andre ikke har set den før.

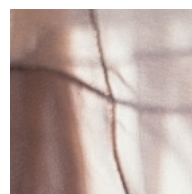
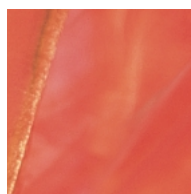
For ikke at løbe ind i modstand, er det vigtigt at få introduceret de nye rutiner på den rigtige måde, som giver kollegaerne mulighed for at stille spørgsmål og få svar på ting, de ikke forstår.

Introduktionsformen skal naturligvis afhænge af de nye rutiner, der skal indlæres. En tommelfingerregel siger, at jo mere konkret indlæringen foregår, desto bedre virker den. Sidemandsoplæring eller on-the-job træning er meget effektivt, mens indlæring under seminarer uden for virksomheden lettere glemmes.



Hvis din virksomhed er relativt stor og er organiseret i flere niveauer, bør du indføre et system for, hvordan viden kan spredes i hele organisationen. En metode kan være, at du som miljøansvarlig fx introducerer en række ændrede rutiner til chefgruppen. Disse går videre til næste led i organisationen og gennemgår de samme ændrede rutiner, men med særlig vægt på de ting, som er relevante for denne gruppe. Denne gruppe kan så igen præsentere rutinerne for næste led

osv. Når din kollega ved, at vedkommende selv skal præsentere denne viden videre for en række andre kollegaer, betyder det, at der bliver lyttet mere efter. Fx kan en lang procedure på 5 sider om eksternt kommunikation om miljøforhold på ledelsesniveau være en længere gennemgang af alle aspekter, mens budskabet over for personalet i produktionen kan være meget simpelt: ”Alle henvendelser fra omverdenen vedrørende miljø skal tilgå miljøchefen”.



8 Hvordan kan du tilrettelægge dialogen efter et miljøprojekt?

Når projektet er slut, skal du og ledelsen præsentere resultaterne, og I skal tage initiativ til en eller anden form for opfølgning og eventuel videreførelse. For det meste vil der være tale om en ”on-going” proces, som aldrig stopper, uanset om virksomheden har opnået miljøcertifikat, indført ny teknologi, fået et miljømærke eller lignende.

Efter afslutningen af et projekt vil du ofte opleve en vis afmatning og afventende holdning blandt mange kollegaer, og der kan være behov for en særlig indsats for at fastholde gejsten og motivationen.

8.1 VIS AT DET NYTTEDE

Som tidligere nævnt (råd 6.3) er det vigtigt at begynde med en miljøstatus, så det er muligt at måle en miljøforbedring.

Nu, hvor projektet er færdigt, er tiden inde til at vise resultaterne af indsatsen. Der kan være flere måder at vise resultatet på og flere typer indikatorer, du kan bruge.

Du kan bruge indikatorer, som præcist fortæller noget om de miljømæssige resultater, fx:

- Procentreduktion i affaldsmængde pr. produceret enhed
- Procentreduktion i energiforbrug pr. produceret enhed
- Procentreduktion i kemikalieforbrug pr. produceret enhed
- Procentreduktion i brændstofforbrug pr. km pr. køretøj
- Procent indkøbte råvarer som er miljømærkede

Disse indikatorer skal skræddersyes til det projekt, I har gennemført, så de præcist fortæller noget om de miljøforhold, I ønskede at forbedre og de mål, I ønskede at opnå.

Du kan også bruge indikatorer, som fortæller noget om kommunikationen og engagementet under projektførelsen, fx:

- Antal henvendelser/forslag vedrørende miljø
- Antal timer brugt på miljøprojekter
- Procent frivillige til arbejdsgrupper
- Procent deltagelse til frivillige miljøarrangementer
- Antal udkomne nyhedsbreve

Udgiver din virksomhed et grønt regnskab, miljøreddegørelse eller lignende, kan du bruge resultaterne i regnskabet til at vise, om I opfylder jeres mål eller ej.

Og er det gået godt, er der jo al mulig grund til at fejre resultatet. At fejre succes'er er en markering af, at ledelsen tager den positive ændring og personalet alvorligt. At fejre en succes i fællesskab, er begyndelsen til forberedelsen af nye forbedringsprojekter.

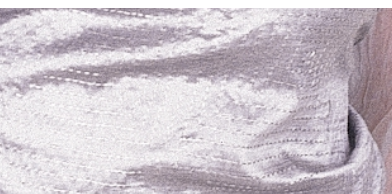


8.2 BRUG MILJØREVISION TIL EN DISKUSSION OM FORLØB OG RESULTATER

For de virksomheder, der har et miljøledelsessystem og derfor også gennemfører miljørevisioner med jævne mellemrum, er det en god idé at bruge disse til en diskussion af forløbet af projekterne og resultaterne.

Mange virksomheder anvender miljørevisionen til alene at afdække, om deres system er i overensstemmelse med standardens krav. Det er lidt synd, fordi der her er en mulighed for dialog om andre emner, når man nu alligevel har fat i folk. Der vil komme mere information og viden frem ved at bruge miljørevisionen til at finde ud af, dels hvor systemet fungerer uhensigtsmæssigt og dels, hvordan de enkelte opgaver kan gøres smidigere og mere effektive.

Det bliver samtidig en mere behagelig opgave for miljørevisorer, hvis revisionen også kan indeholde spørgsmål til kollegaerne, om de har forbedrings- eller ændringsforslag. Miljørevisionen bliver herved endnu et forum for input til miljøforbedringer og fremadrettede aktiviteter.



8.3 BRUG LEDERUDVIKLING TIL AT FASTHOLDE MOTIVATIONEN

Engagementet i miljøarbejdet og motivationen til at fortsætte kommer ikke alene fra en teknisk indsigt, men også fra kollegaernes holdning til virksomheden generelt. Det kan derfor være en god idé at lægge vægt på at udvikle et større engagement hos de enkelte kollegaer - og måske især hos mellemlidergruppen. Deres evne til at motivere kollegaerne er af afgørende betydning.

På længere sigt kan målet være at danne selvstyrende "arbejdssjak", som har ansvar for miljøforbedringer inden for deres eget område.

Et udviklingsforløb (fx et kursus) kan tage udgangspunkt i virksomhedens miljøforhold, miljøproblemer generelt og udvikling af en personlig miljøbevidsthed. Men det bør samtidig også dreje sig om samarbejde, kommunikation, edb og kendskab til virksomheden i almindelighed, så miljøarbejdet bliver en integreret del af virksomhedens dagligdag.

For eksempel bliver driftsafdelingerne ofte langt mere engagerede i miljøarbejdet, når de får pligt til at udarbejde årlige "grønne regnskaber", hvor de bl.a. skal komme med forslag til forbedringsmål mv.

Hvis virksomheden rider på en bølge af flotte resultater, skal man være særlig opmærksom på nye ansatte. De har ikke været med på den lange vandring og "mærket suset". Derfor kan de have meget vanskeligt ved at give ledelsessystemet samme opbakning som de andre. Uddannelsen og introduktionen af nye kollegaer bør derfor også indeholde en introduktion til miljøarbejdet.

8.4 HENT NY INSPIRATION UDEFRA

Efter at have arbejdet med miljøspørgsmål i længere tid kan der komme et punkt, hvor det er svært at få nye idéer, og hvor I trænger til lidt inspiration. Her kan det være oplagt at komme lidt væk fra ”andedammen” og se og høre, hvordan andre griber tingene an.

Det behøver ikke at være hos nært beslægtede virksomheder. I kan sagtens få nye idéer og inspiration fra arbejdspladser, som I ikke umiddelbart tror, I har så meget tilfælles med.

Prøv at arrangere et virksomhedsbesøg til en anden miljøansvarlig virksomhed i lokalområdet, besøg en leverandør, forsyningsanlæg, rensningsanlægget eller det lokale affaldsbehandlingsanlæg.

En anden mulighed er at arrangere et miljøtemaforedrag med en ekstern oplægsholder. Der findes mange gode og inspirerende folk rundt omkring på virksomhederne, som tager miljøarbejdet alvorligt og som gerne vil fortælle deres historie og dele de gode og mindre gode erfaringer med dig og dine kollegaer.

8.5 SØRG FOR AT MILJØARBEJDET

FORTSAT ER SYNLIGT

Når miljøarbejdet kommer ind i en fast rutine, mister det synligheden i organisationen og får måske nogle til at tro, at det var en enlig svale. Hold fast i de små projekter, som giver synlige resultater – brug ikke alt krudtet ved første skud.

De fleste finder det oplagt og overskueligt at gribe fat i de mange små handlingsforslag til et bedre miljø. Det var de indlysende ressourcenedsættende besparelser – små projekter, men også små gevinster og forbedringer. Senere, efterhånden som man får et større overblik, tænker man i større projekter med en stor miljømæssig og økonomisk gevinst og med større miljømål til følge.

Miljømæssigt vil det også give en anselig forbedring, men det er vigtigt at være opmærksom på, at de store projekter ofte ikke er så synlige og nærværende som de små. Det kan give anledning til myter om, at miljøarbejdet er gået i stå.

Det er vigtigt, at også de små handlinger figurerer i virksomheden, selv om de store projekter opfylder målene til fulde. Kollegaerne skal bevare troen på, at miljøarbejdet har en høj prioritet.



9 6 andre håndbøger om miljødialog

Miljødialog med kollegaer er én af en serie på syv håndbøger, som støtter små og mellemstore virksomheder i at bruge deres resultater på miljøområdet i dialogen med kunder, leverandører, medarbejdere og andre interessenter.

I små og mellemstore virksomheder ender ansvaret for virksomhedens miljøkommunikation som regel hos den miljøansvarlige. Medarbejderen har den miljøfaglige viden, men færre færdigheder inden for kommunikation. Især når det handler om at formidle teknisk stof, så lægmænd kan forstå og forholde sig til det. Håndbøgerne er en hjælp til dig, som ud over ansvaret for miljø også har ansvaret for virksomhedens miljøkommunikation.

*Alle håndbøgerne og kataloget koster 50 kr. pr. styk inkl. moms.
Ved et samlet køb af alle syv er prisen 300 kr. inkl. moms.
Håndbøgerne og kataloget fås i Miljøbutikken, Information og Bøger,
Læderstræde 1-3, 1201 København K. Tel. 33 95 40 00.*



Udformning af skriftlig miljøkommunikation giver opskriften på, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed gør skriftlig miljøkommunikation relevant, troværdig og læsevenlig for modtageren. Håndbogen indeholder også råd om illustrationer, hjemmesider, artikler, miljørapporter og produktinformation.

Miljødialog gennem pressen

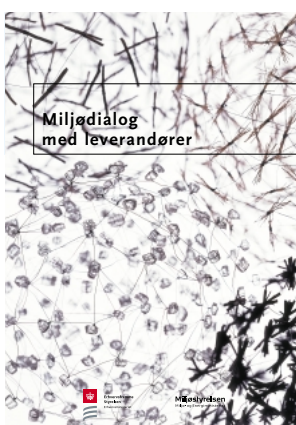
hjælper den lille eller mellemstore virksomhed til et bedre samarbejde med journalister, når det handler om miljø. Håndbogen beskriver pressens spilleregler og gennemgår, hvordan virksomheden udvælger sine historier, skaber tillid hos journalister, forbereder sig på dårlig omtale og evaluerer pressearbejdets resultater.



Tilrettelæggelse af miljødialog beskriver, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed planlægger dialogen om miljø med omverdenen. Håndbogen beskriver tre faser: Prioritering af interesserterne og fastlæggelse af dialogens emner og mål. Valg af midler, udarbejdelse af tidsplan og styring af udformningen. Og evalueringen af dialogen i forhold til virksomhedens mål.

Miljødialog med kunder

viser, hvordan den miljøansvarlige i samarbejde med markedsføringsfolk og sælgere i en lille eller mellemstor virksomhed kan forbedre dialogen om miljøforhold og miljøledelse med kunder. Håndbogen vejleder virksomheden i at vælge relevante kunder, undersøge deres behov, opbygge troværdige miljøargumenter og gennemføre dialogen.



Miljødialog med leverandører beskriver, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed kan opbygge og opretholde et system til håndtering af og dialog med leverandører. Håndbogen vejleder virksomheden i at prioritere leverandørerne og fastlægge emner for miljødialogen samt vurdere og godkende leverandørerne.

Katalog over midler til miljødialog

beskriver 34 kommunikationsmidler, der er velegnede for små eller mellemstore virksomheder ved kommunikation af miljøbudskaber. Midlerne præsenteres i fire grupper: Distribution af miljøinformationer. Udbud af miljøinformation. Personlig kommunikation. Og indsamling af viden om interessenten.



EFTERSKRIFT

For at sikre, at håndbøgerne om miljødialog opfylder små og mellemstore virksomheders behov og krav til anvendelighed, er der afholdt flere evalueringsmøder, hvor håndbøgernes indhold, form og anvisninger er blevet diskuteret. Vi vil gerne sige tak til følgende brancheorganisationer og virksomheder, som har deltaget i disse workshops:

Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport og Service	HJ Hansen Miljøsystemer
Asfaltindustrien	Horesta
BASF Danmark	Håndværksrådet
Brandt's Auto- og Industrilakering	I/S Alssund Affald
Byggefagenes Kooperative	I/S Kavø
Landssammenslutning	I/S Noveren
Centralforeningen af Autoreparatører i Danmark	Liniebus
Colas Danmark	Lucent Technologies Denmark
Dansk Handel & Service	Mayfair Hotel
Dansk Industri	Mercedes-Benz
Dansk Skovforening	Merrild Kaffe
Dansk Supermarked	Neptun Hotel
Det Danske Handelskammer	PricewaterhouseCoopers
Foreningen af Auto- og Industrilakerere	Reno-Sam
Forenede Rengøring	Sorø Akademis Skovdistrikt
FSB Malerselskab	SvedaKemi
Grafisk Arbejdsgiverforening	Træets Arbejdsgiverforening
	VEGA

Der har desuden været tilknyttet en følgegruppe til projektet med nedenstående personer:

- Ulla Ringbæk, Miljøstyrelsen
- Charlotte Thy, Miljøstyrelsen
- Palle M. Sørensen, Erhvervsfremme Styrelsen
- Ninna Johnsen, Grafisk Arbejdsgiverforening
- Helle Fabiansen, Asfaltindustrien
- Hans Niemann, Valør & Tinge A/S

Håndbogen er støttet af Miljøstyrelsens og Erhvervsfremme Styrelsens støtteordning til fremme af miljøstyring i små og mellemstore virksomheder.

REGISTRERINGSBLAD

- Udgiver: Miljø- og Energiministeriet,
Miljøstyrelsen, Strandgade 29, 1401 København K
Telefon 32 66 01 00, fax 32 66 04 79, www.mst.dk
- Serietitel, nr.: Miljønyt, 45
- Udgivelsesår: 2000
- Titel: Miljødialog med kollegaer
- Forfatter(e): Niemann, Hans; Nielsen Birgitte B.; Møller-Jørgensen, Aksel
- Udførende
institution(er): Valør & Tinge A/S
- Resumé: Hvordan håndterer den miljøansvarlige og resten af organisationen i en lille eller mellemstor virksomhed den interne dialog om miljø med medarbejdere og ledelse? Håndbogen beskriver, hvordan man tilrettelægger den interne dialog før, under og efter et miljøprojekt.
- Emneord: virksomheder; kommunikation
- Supplerende
oplysninger: Hører sammen med: "Udformning af skriftlig miljøkommunikation" (Miljønyt, 42), "Tilrettelæggelse af miljødialog" (Miljønyt, 43), "Miljødialog gennem pressen" (Miljønyt, 44), "Miljødialog med kunder" (Miljønyt, 46), "Katalog over midler til miljødialog" (Miljønyt, 47) og "Miljødialog med leverandører" (under udarbejdelse)
- Andre
oplysninger: Grafisk tilrettelæggelse:
Lotte Kokfelt i samarbejde med Valør & Tinge A/S
Illustrationer: Thomas Winkler
- Md./år for
redaktionens
afslutning: September 1999
- Sideantal: 34 Format: A4
- Oplag: 1.000
- ISBN: 87-7909-594-1 ISSN: 0905-5991
- Tryk: Phønix-Trykkeriet A/S, Århus
- Pris: 50 kr. inkl. moms (300 kr. ved samlet køb af de 7 publikationer)
- Kan købes hos: Miljøbutikken, tlf. 33 95 40 00. Telefax 33 92 76 90,
E-mail: butik@mem.dk

Må citeres med kildeangivelse

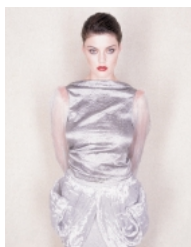
Denne tryksag er fremstillet på Phønix-Trykkeriet A/S og er mærket med det nordiske miljømærke Svanen. Licensnummer 241 006. Phønix-Trykkeriet A/S er miljøcertificeret efter ISO 14001 og registreret under EMAS, der er den europæiske forordning for miljøstyring og miljørevision.

Miljødialog med kollegaer

Hvordan håndterer den miljøansvarlige og resten af organisationen i en lille eller mellemstor virksomhed den interne dialog om miljø med medarbejdere og ledelse? Håndbogen beskriver, hvordan man tilrettelægger den interne dialog før, under og efter et miljøprojekt.



Rodekjolen



Sølvkjolen

ISSN 0905-5991

ISBN 87-7909-594-1

Pris: 50 kr. (incl. 25% moms)

Publikationen kan købes i Miljøbutikken

Læderstræde 1-3 · 1201 København K

Telefon 33 95 40 00 · E-mail: butik@mem.dk

Internet: www.mem.dk/butik