

Bilag 6.1.

Interviewundersøgelse til kvalitativ analyse af miljøledelse på Thise Mejeri

For interviewundersøgelsen blandt 4 nøglepersoner er anvendt kvalitative semistrukturerede interviews. De 4 personer er:

Hans Henrik, mejerist i osteriet

Claus Sall, miljøkonsulent gennem 5 år for Thise Mejeri

Poul J Pedersen, mejeribestyrer Thise Mejeri, direktør P62 a.m.b.a.

Michael Tange Andersen, økonomichef Thise Mejeri

De første tre personer har alle været involveret i den miljøgruppe der har været etableret i forbindelse med indførelse af miljøledelse, og repræsenterer forskellige positioner i forhold til mejeriets organisation. Michael Tange Andersen er ansat i forbindelse med omstruktureringen, og repræsenterer således tankegange bag den nuværende ledelses og organisation.

Temaer i interviewguiden :

Aktuel Status for miljøledelse på Thise Mejeri

- Gav miljøgruppens aktiviteter anledning til ændringer på daglig ledelse såvel som organisation på mejeriet.
- Det fremtidige miljøarbejde.

Interview med Thise Mejeris miljøkonsulent Claus Sahl:

Var Thise Mejeri parat til at indføre miljøledelse?

Der er ingen tvivl om at Thise Mejeri gerne vil indføre miljøledelse. Jeg tror at det er Piet Hein der siger: "Det at ville er en lille smule mere end det at gerne ville!". Det man gerne vil er ikke nødvendigvis det man virkelig vil. Hvis man virkelig vil noget, så skal det nok blive skabt oppe på Thise Mejeri. Det man gerne vil er noget man ideologisk synes er en god ide, men det er nok svært internt se at man har ressourcer til det.

Hvordan er status for miljøledelse på Thise Mejeri i dag?

For eksempel blev jeg for nylig pudset på en opgave angående en ny emballage, fordi man vil sikre sig at hvis man valgte en ny form for emballage at de så var mere miljørigtigt end de papkartoner som kunne være alternativet. Det er jo et af de basale elementer i miljøledelse, at man overvejer hvilke konsekvenser der er, før man træffer nogle valg. Så man kan sige at der i hvert fald er elementer i gang på mejeriet, helt klart. En række af de teknologivalg, procesteknologi, der har man også taget væsentlige hensyn til miljø.

I forhold til den form for miljøledelse som Bo og Charlotte ønskede at indføre på Thise er der ikke noget system i dag.

Den struktur som blev skabt mens projektet kørte med møder i miljøgruppen, valg af indsatsområder og regelmæssige registreringer eksisterer den ikke længere?

Ikke mig bekendt.

Poul Pedersen har udtalt: "Med den profil vi (Thise Mejeri) har i folks bevidsthed, der er vi simpelthen nødt til at lægge øget vægt på miljøstyringen." (Bo Larsen m. fl. 2001) Er du enig med ham?

”I første omgang er jeg ikke sikker på at jeg er helt enig med Poul. Det man ved om forbrugernes forventninger er jo at størstedelen eller en væsentlig del af motivationen for at købe økologiske produkter det er egen sundhed. Dernæst er der nogle ting vedrørende dyrevelfærd, og undgå pesticider i grundvand altså det der har med landmandskabet at gøre. Jeg har aldrig set nogen lave en vurdering om man så også forventer at emballagen eller produktionen er mere miljørigtig, man kan omvendt sige at det var først dengang at økologerne begyndte at bruge mere konventionel emballage, som appellerede mere til almindelige forbrugere i stedet for at bruge brune poser og ”genbrugsemballager”. Det var først dengang tog økologien fart. I samme periode stagnerede salget i helsekostbutikkerne selvom de jo havde det rigtige økologiske koncept, også på emballageområdet.

Så jeg tror ikke at jeg er enig med Poul i at den økologiske forbruger forventer noget særligt fantastisk miljø, fra en økologisk virksomhed. Omvendt så tror jeg at forbrugerne forventer at der ikke sker miljømæssige skandaler eller arbejdsmiljøskandaler på en økologisk virksomhed. Så på det niveau kan man sige at vi skal gøre noget på det miljømæssige område, så vi i hvert fald ikke er nogle miljøsvin.

Du mener altså ikke at Thise Mejeri skal indføre miljøledelse af markeds-mæssige årsager?

Det vil jeg slet ikke sige. Når vi taler om markedet taler vi om flere ting. Vi taler om slutbrugeren det er ikke på grund af slutbrugeren vi gør det. Men Thise Mejeris kunder, det er kæderne. Og hvad de har af ønsker og krav det ved jeg faktisk ikke noget om. Jeg tror i højere grad at de prioriterer HACCP-certificeringen, og det tror jeg kæderne synes er vigtigere end om miljøet er i perfekt. Jeg tror at FDB i forhold til Thise, når Thise er en kærnelieferandør har et ønske om at det er Thise ikke går rundt og laver miljøskandaler. Så vidt så godt, men jeg tror ikke de har et stort ønske om at markedsføre Thises produkter på baggrund af en god miljøvaredeklaration. Thises styrke vil være at fastholde ARLA i at producere økologiske produkter.

Men jeg mener at de store kæder tager fat der hvor der virkelig kan være et problem, og det store problem det er hvis FDB f.eks. bliver knyttet op til en virksomhed som er skyld i 10000 salmonellaforgiftninger. Den risiko, den er altovervejende i øjeblikket. Der er ikke ret mange fødevarer virksomheder der har et certificeret HACCP-system. Thise er en af dem der har et sådan system og det tror jeg at kæderne prioriterer langt højere end om de har miljøledelse.

Vil det sige at dit råd, som miljøkonsulent for Thise Mejeri er, at det at indføre miljøledelse ikke er det der står først på dagsordenen?

Det kommer an på hvilke ressourcer man har.

Det er vel et spørgsmål om prioritering?

Ja, det er nemlig et spørgsmål om prioritering, og der kan jeg bare sige, at den mand som står for det daglige kvalitetsansvar på Thise Mejeri, Jan Lorensen han har hænderne fulde. Han har ikke kræfter til at arbejde med miljøledelse og så skal der være en anden intern person som den proces kan bindes op på og denne person er der ikke.

Var det ikke oplagt at kæde de to ting sammen?

Det kan man sige, men så igen: Hvor er så den største nødvendighed? Og landmændene vil gerne have en høj mælkepris, og der må vi også tage en snak med dem, skal vi investere en halv mand et helt år måske? Eller en hel mand et helt år, for virkelig at få gennemført en systematisk kortlægning af mejeriets miljøpåvirkning.

Kunne man ikke forestille sig at man ved at indføre miljøledelse på Thise Mejeri kunne skabe en mere vækstgruppebaseret organisation baseret på arbejde i medstyrende grupper og derved skabe mere aflastning til ledelsen som jo har et stort behov herfor?

Jo, men jeg kan bare sige som konsulent at hvis der skal indføres miljøledelse på Thise Mejeri, så skal man have nogle interne ressourcer at putte den vej på. Man kan ikke basere sig hverken på mig, på studerende eller på nogen som helst andre og de ressourcer de er ikke til rådighed på mejeriet i dag, og derfor så har man ikke det systematiske arbejde der ligger i miljøledelsen.

Er det dit indtryk at de folk der har medvirket i miljøledelsesprojektet har haft en dårlig oplevelse ved at være med til at sætte noget i gang ved hjælp af eksterne kræfter som så går i stå når disse kræfter forsvinder?

Der sidder en på TIC i Viborg som lavede en medarbejdertilfredshedsundersøgelse hvor Thise var en af CASE'ene, han var så fuld af rosende ord for Thise Mejeri.

Jeg synes lige at jeg vil sige at ledelsesformen på Thise Mejeri, den er blødt meget op i de fem år jeg har været tilknyttet.

Grunden til at jeg lige nævner den undersøgelse er når du spørger: Hvad sker der med hvad sker der med folk som har været med til at sætte noget i gang som man så ikke følger op på?

Det har naturligvis nogle konsekvenser, også ud over det teoretiske, altså også i praksis, men det er så også et spørgsmål om på hvilket niveau ligger Thise Mejeri der, og der forstod jeg på ham fra TIC, at han havde aldrig været i en virksomhed hvor medarbejderne udtrykte så massiv opbakning bag både mejeriets ledelse, dets koncept og hvad den stod for, han havde aldrig været på en lignende virksomhed, og det lød som han havde været på mange.

Interview med Hans-Henrik der er mejerist og arbejder i osteriet.

Vi har læst i en rapport at du har været med i en miljøgruppe der er nedsat til at arbejde med indførelse af miljøledelse på Thise Mejeri. I den forbindelse har vi læst at Poul nævner at i er begyndt at arbejde i medstyrende grupper.

Ja.

Hvordan har det udmøntet sig?

Styregrupperne er ikke blevet ført ud i livet endnu, og Poul var primus motor sammen med de to studerende. Det er ikke kommet videre siden de afsluttede det. Det er gået lidt i stå.

Jeg kan forstå at det havde sammenfald med at Per Godsk stoppede.

Ja, Der var ikke nogle ressourcer til at følge op på det.

Hvad var dit indtryk af at arbejde i miljøgruppen, hvis ellers man kunne finde de ressourcer? Var det så et godt initiativ?

Helt sikkert ja. Det er der slet ingen tvivl om. I sådan en virksomhed som Thise Mejeri ville det være alfa og omega, at der blev sådan nogle grupper, der havde repræsentation fra hver afdeling, således at man havde et øje på hver finger, for på den måde bedre at kunne styre ressourceforbruget med både vand, strøm og olie.

Har i selv ansvaret for det daglige arbejde i osteriet?

Vi styrer helt selv arbejdet ud fra de vagtplaner der er udarbejdet. Vi står fuldt ud for det daglige arbejde og fordelingen af samme. Man kan vel godt kalde det for at arbejde i medstyrende gruppe.

Står i selv for indkøb og reparation ?

Almindelige reparationer klarer vi selv i afdelingen. Nye investeringer skal igennem Poul.

Har I budgetansvar?

Nej.

Hvad skal der til for at sætte arbejde i miljøgrupperne i gang igen? Og vil det have indflydelse på det daglige arbejde på Thise Mejeri f.eks. i form af større tilfredshed?

Der er ingen tvivl om at det ville være sundt at bibeholde miljøgruppen. Vi startede egentlig med for mange deltagere, men fik skåret den ned til fire. Det var en fin gruppe at arbejde i.

Ligesom at vi holder samarbejdsudvalgsmøder i tillidsmandsregi vil det være fint at holde møder i miljøgrupper på tværs af de forskellige afdelinger på mejeriet.

Det ville være godt hvis man kunne afsætte ressourcer til den slags møder, så man kunne følge op på de indsatsområder man havde udpeget i forhold til miljøarbejdet. Det arbejde vi havde sat i gang i miljøgruppen mens Bo og Charlotte var her, det døde altså da de forsvandt. Det ville være godt at følge op på de ting. Jeg har ikke selv snakket med Poul om at vi skulle tage det op igen. Jeg tror heller ikke at der er nogen af de tre andre fra miljøgruppen der har snakket med Poul om det.

Var det forbunden med en større arbejdsindsats at sidde i en miljøgruppe, eller var det på anden måde noget som føles til overs?

Nej på ingen måde. Det gav mulighed for at komme med en masse input. For eksempel ønskede vi os en klædevasker i osteriet, som ud over at kunne give besparelser på miljøområdet også ville være til stor gavn rent arbejdsmiljømæssigt.

Er der fulgt op på nogle af de indsatsområder som blev udpeget i osteriet mens miljøgruppen fungerede?

Nej, der er desværre ikke blevet gjort noget. Vi har ikke fået den klædevasker, og der var også noget med en termostat, der skulle udskiftes, men det skyldes nok at gruppen gik i opløsning da Bo og Charlotte afsluttede deres projekt. Knud og jeg havde egentlig gået og ventet på at nogen ville tage initiativ til at fortsætte arbejdet i miljøgruppen, og snakkede også om det, de første uger efter at Bo og Charlotte var rejst fra os. Jeg tror at grunden til at der ikke blev fulgt op på det var den omstrukturering der fandt sted i administrationen i forbindelse med at Per Godsk fik andet arbejde. I den periode virkede Poul ekstra overbebyrdet med arbejde. Det ville være dejligt hvis det var ham muligt at uddelegere dette ansvar noget, selv om jeg godt ved at det er svært i sådan en virksomhed som vores.

Ideen med miljøgruppen er god, rigtig god, og det kan godt være at det, at du nu henvender dig, kan skubbe til mig .

Interview med mejeribestyrer/direktør Poul J. Pedersen:

I forbindelse med afgangprojektet om livscyklusbaseret miljøledelse blev det besluttet at indføre miljøledelse på Thise Mejeri. Af referaterne i rapporten kan jeg se at der har været holdt en række møder. Hvor mange ressourcer tror du at der har været anvendt på dette arbejde?

Der har nok været holdt mindst fem møder.

Der har vel været mindst fem personer til hver møde samt en del arbejde med udpegningen af indsatsområder, så der har vel egentlig været anvendt en hel del ressourcer på projektet indtil nu. Ja det har der, men det er bare det at det er lidt "dødt" i øjeblikket. Vi kom jo godt i gang den gang de var her, og vi fortsatte i nogle måneder. Men med hensyn til miljøgruppen, så må vi jo nok sige at den er dreven derhen til hvor den lidt står i "standby".

Det der blev sat i gang med miljøgruppens arbejde, har det ændret på nogen rutiner eller på ledelsesniveau?

Det er der faktisk ikke. Det der tiltag med at bruge mindre klor har selvfølgelig virket som følge af de dispensere som blev sat op til at afløse det "skvatteri" vi havde før.

Men der er jo blevet også blevet skiftet lidt ud oppe på første salen (administration) hvor vi jo plejede at være meget på vagt over for damp-, energi- og vandforbrug. Det har haft meget lav prioritet efter at Per Godsk er rejst, det var jo ham der havde ansvaret for at registrere disse ting.

Den nye økonomichef som er ansat i forbindelse med at vi nu har foretaget en slags omstrukturering i ledelsen, sætter man jo ikke ligefrem til at aflæse vand- og strømforbrug. Jeg tror da gerne at han vil gøre det, men det er jo ikke lige det man ansætter en økonomichef til.

Men Erik er da begyndt igen nu med at aflæse vandmålere. Det bliver vi simpelthen nødt til for ikke at vandforbruget skal stige uhammet i forbindelse med større rørføring til Mejeriet.

Du siger at miljøledelsen er sat i standby. Hvad skal der til for at det er værd at sætte miljøledelsen i gang igen?

Der skal det overskud til at beslutte sig for at indføre det en gang til og det har ledelsen ikke i øjeblikket.

Tror du den situation vil opstå, bliver det realistisk?

Ja, det bliver det nok, f.eks. hvis vi ikke kan være der for vand oppe i lagunen bliver vi jo nødt til systematisk at registrere vandforbruget.

Du er citeret for: *"Med den profil vi (Thise Mejeri) har i folks bevidsthed, der er vi simpelthen nødt til at lægge øget vægt på miljøstyringen."* (Bo Larsen m. fl. 2001) mener du stadig det?

Det forventer forbrugeren. Ja, og det arbejder vi også efter, men det forbrugeren de forventer uomgængeligt det er at vi er på hylderne, og vi er kun på hylderne hvis vi er i stand til at levere nogle varer til en "rimelig" pris.

Claus Sahl mener at HACCP-certificationen er vigtigere end at indføre miljøledelsen. Kan det være en af grundene til at miljøledelsesprojektet er sat i standby?

Det er helt sikkert. Mejeriet har i hvert fald ikke ressourcer til at indføre en HACCP-certificering samtidig med at vi indfører professionel miljøledelse, så jeg ved ikke hvornår vi får det indført, men der er jo ikke nogen virksomheder som ikke har miljøledelse på et eller andet plan i løbet af ganske få år. Jo større virksomheden er jo mere indlysende er det at man skal have miljøledelse, og jo hurtigere kan man med baggrund af miljøledelse se et positivt resultat på bundlinjen. Vi har da nok snart nået en omsætning der gør at vi på et eller andet tidspunkt skal indføre det.

Men vi søger meget efter noget som vi kan fylde nogle huller ud med lige nu. Det gør vi.

Så det er ikke noget der kommer i gang lige her nu?

Nej, det ville være et blålys.

Var det, at sætte miljøledelsesprojektet i gang dengang, på en måde måske lidt for tidligt når det kom til stykket?

Jamen altså det var heller ikke sådan at jeg selv bad om det. Det var jo ham Eskild oppe fra Aalborg der spurgte om ikke at det var en fantastisk god ide, og det syntes jeg at det var. og at det er, ja. De gjorde rigtig godt, de to unge mennesker oppe fra AUC, og det er en glimrende rapport som bare ligger og venter på at blive taget i brug. Jeg er også kommet dertil at jeg selv er blevet meget klogere på hvad livscyklusbaseret miljøledelse indebærer således at jeg er i stand til at snakke professionelt med dem som vi nu skal snakke miljøledelse og produktlivscyklus med. Så den vej rundt er det på ingen måde spildt, det vi har gjort, men vi må jo sige, at vi har ikke forstået at få det fulde udbytte ud af det arbejde, som er blevet sat i gang, og det er så fordi, at vi har været nødt til at prioritere anderledes, fordi der er nu altså kun 24 timer i døgnet.

Interview med økonomichef Michael Tange Andersen. (Ansæt foråret 2001).

Har du erfaringer med miljøledelse

Ved Dantherm HMS, hvor jeg var før, blev vi certificeret efter ISO 14001, og derved har jeg været igennem den proces, det er, at løfte en virksomhed til at blive mere miljøbevidst. Min mere direkte deltagelse har været, at fremskaffe de registreringer, som er nødvendige. Jeg har ikke været den, der foretog registreringerne, men har været ret central med hensyn til at trække tal ud af vort EDB system, som var et integreret EDB system, hvor oplysningerne kunne findes, der hvor dataene blev født. Det var en "lidt" anden virksomhed, end Thise Mejeri.

Du har tidligere fortalt mig, at en af dine opgaver på Thise Mejeri, ud over at være økonomichef, bliver at indføre et nyt EDB system på mejeriet. Vil dette nye EDB system være forberedt til, at kunne håndtere miljøledelsesregistreringsopgaver?

Ja, det er i mine øjne meget vigtigt, det vil være et stort spring for os den dag vi får bare alle vore lagerbevægelser registreret. I dag har vi svært ved, uden meget store sværdslag, at registrere på, hvor meget vi har forbrugt af en given vare (hjelpestof). Det bliver nemmere den dag vi begynder at registrere alle vore lagerbevægelser. Så man kan vel sige, at miljøstyring (miljøledelse) egentlig er en lang proces, som starter med at skabe et værktøj, som er i stand til at håndtere alle registreringerne; men først og fremmest skal man have en ledelse, der er klar til at stå bag ved projektet. Det næste bliver så, at få medarbejderne med på ideen, og der vil jeg så sige, at i den virksomhed, hvor jeg var før, der blev der gjort meget ud af, at informere medarbejderne. Der startede vi med en kortlægning af virksomheden og der gik helt sport i, blandt medarbejderne, f.eks at registrere hvilke farlige hjelpestoffer, vi havde. Det var der ingen, der havde overblik over, det blev en hel jagt for den enkelte medarbejder. Det næste blev så, at få registreringerne op at stå og så vælge nogle indsatsområder, hvor der var kortlagte problemer. Jeg var egentlig ikke en del af projektet, men var nærmest med på sidelinjen.

Der var på virksomheden en kvalitetsafdeling, som så blev til en kvalitets- og miljøafdeling som egentlig var drivkraften bag projektet. Min opgave var så, at fremskaffe nogle registreringer, der kunne identificere hvor der kunne ligge noget volumen, hvor der kunne skabes nogle quick-wins ("lavthængende frugter").

Kunne du forestille dig, at man kunne gøre det samme med at samle miljø og kvalitet i en afdeling på Thise Mejeri?

Det tror jeg meget, at der hænger sammen, de to ting. Vi har jo én kvalitetsmedarbejder i dag (Jan Lorentsen) og det er helt naturligt for ham, at lave registreringer og sikre, at procedurer bliver fulgt. Kvalitetsmedarbejderen har yderligere den fordel, at han færdes både i produktionsmiljøet og i kontormiljøet – og det har jo en fordel frem for f. eks en økonomimedarbejder. Kvalitetsmedarbejderen er nødt til, at have et godt indblik i, hvordan produktionen foregår. Så på den måde vil det være en styrke, at have miljø og kvalitetsstyring i samme afdeling.

Har du planer om, at være aktiv i forhold til miljøledelse på Thise Mejeri?

Jeg vil være aktiv på den måde, at der hvor der kan spares nogle penge, f. eks ved at reducere vandforbruget, selv om vi har fået en større vandledning og dermed mulighed for mere spild. Det er jo som økonomichef min indfaldsvinkel, at der, hvor der kan spares noget, der er det også meget interessant, at kigge på miljø. Sådan er det jo for enhver virksomhed. Der er idealisme i det, men der er også kroner og ører.

Hvordan er dine forventninger til indførelse af miljøledelse på Thise Mejeri?

Når jeg tænker på de store økonomiske ressourcer, der blev anvendt på miljøledelse og certificering i den virksomhed jeg kommer fra – og det er en virksomhed, som man ikke umiddelbart kæder sammen med miljøbevidsthed, så burde Thise Mejeri, alt andet lige, have en meget større tilskyndelse til, at indføre miljøledelse, men det er svært at se, hvordan man skal finde ressourcer til det. På Dantherm havde vi jo nogle økonomiske resultater, som gjorde, at man kunne tillade sig, at indføre miljøledelse som en langsigtet investering. På Thise Mejeri er der så utroligt mange andre ting, man kan kaste sig over – og så kan det med miljøledelse jo nemt komme til, at vente lidt.