

Samfunnsansvar – et samspill mellom organisasjonen og institusjonen

Masteroppgave i endringsledelse

Høst 2020

Universitetet i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultetet

Institutt for medie- og samfunnsfag

Forfatter: Ingrid Østerhaug

Kandidatnummer: 8424



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Høstsemesteret, 2020

Åpen

Forfatter: Ingrid Østerhaug

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Bjørn-Tore Blindheim

Tittel på masteroppgaven: Samfunnsansvar – et samspill mellom organisasjonen og institusjonen.

Engelsk tittel: CSR – an interplay between the organization and the institution.

Emneord: Institusjonelt perspektiv,
samfunnsansvar, Miljøfyrtårn,
organisasjon og institusjon,
Philip Selznick

Sidetall: 50

+ vedlegg/annet: 67

Stavanger, 08.01.2021

.....
dato/år

Forord

Bakgrunnen for valg av temaet for min oppgave kan spores tilbake til en vedvarende interesse for spørsmål knyttet til sammenhengen mellom hva man sier, og hva man gjør. Kall det gjerne spørsmål om integritet. Jeg har ofte dvelt ved og diskutert slike spørsmål, både når det gjelder andre sin integritet, men ikke minst min egen. Også i sammenheng med markedsføring av «miljøvennlige» produkter har slike spørsmål dukket opp. «Er den økologiske hudkremen, den i den grønne tuben, mer miljøvennlig enn den vanlige blå, eller blir jeg lurt?» Begreper som «window-dressing» og «green-washing» avspeiler en liknende skepsis som har fått en viss utbredelse i samfunnet.

I løpet av masterstudiet i endringsledelse har refleksjonene rundt integritet ofte dreid seg rundt spørsmål om hvordan organisasjoner kommuniserer og utøver samfunnsansvar. Når jeg begynte arbeidet med masteroppgaven ble det tidlig klart for meg at den måtte handle om nettopp samfunnsansvar. Akkurat hvilket aspekt ved samfunnsansvar var derimot ikke helt tydelig. Etter å ha produsert mang et tankekart og gjort noen forsøk på å utvikle ulike ideer, var det formuleringen «Vi er Miljøfyrtårn» som satte meg på det endelige sporet. For hva vil det egentlig si å *være* samfunnsansvarlig? Det måtte på et vis være knyttet til identitet. Og hvis en organisasjon skal ha en identitet som samfunnsansvarlig, hvilke mennesker og handlinger er det som bærer denne identiteten? Disse spørsmålene bragte jeg med meg til første møte med veileder, og han satte meg på sporet av Philip Selznicks organisasjonsperspektiv. Selv om Selznicks forskning var langt fra ny, og selv om jeg balte med begrepsfloraen hans, så fant den en klangbunn i meg. Her så jeg en mulighet til å få utforske disse spørsmålene som jeg alltid bærer med meg; hvordan skaper vi sammenheng mellom det vi sier og det vi gjør, og hva vil det si å *være* noe?

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg rikelig anledning til å dvele rundt disse spørsmålene. Til venner og familie, takk for alt deres engasjement i disse tilbakevendende diskusjonene, enten de har dreid seg om samfunnsansvar eller helt andre aspekter ved livet. Dere bidrar med innsikt, både på det faglige og personlige planet.

Takk til min veileder, Bjørn-Tore Blindheim, for at du har delt av din kunnskap og klokskap. Jeg er også takknemlig for de store utfordringene du ga meg, og ikke minst for at du veiledet meg trygt igjennom dem!

Takk til alle informanter og andre bidragsytere ved Universitetet i Stavanger!

Til mine foreldre og svigerforeldre, takk for god hjelp i form av barnepass, og for all støtte og oppmuntring gjennom studiet!

Takk til Tove for dine gjennomlesinger og gode kommentarer, og for hjelp til konkretisering av svevende ideer og begreper. Du er en glimrende sparringspartner. Om du noen gang var i tvil; på tross av fødselspermisjon og våkenetter er du definitivt akademisk påskrudd!

Og Eivind. Takk for at du på så mange vis har lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre dette masterstudiet. Og ikke minst, takk for din vedvarende tro på meg og mine prosjekter. Du har vært, og er, en uvurderlig støtte!

Sammendrag

Denne masterstudien undersøker fenomenet samfunnsansvar. Nærmere bestemt, hva det vil si å være samfunnsansvarlig. Den historiske konteksten for studien er en tid hvor samfunnsansvar står høyt på agendaen hos mange virksomheter, og mange knytter seg til ledelsessystemer eller standarder for å utøve samfunnsansvar. Til grunn for studien ligger en forståelse av at samfunnsansvar må forankres i både de formelle og uformelle deler av virksomheten, og at disse delene må forstås i sammenheng. Med det menes at samfunnsansvar ikke kan overlates til formelle organiseringsgrep, som rutiner og rolleforventninger. Det må også forankres i virksomhetens identitet, til de holdninger og verdier som kommer til uttrykk i medarbeidernes handlinger. For å kunne si noe om hva det vil si å være samfunnsansvarlig, må man i en slik forståelse ta høyde for begge disse aspektene og hvordan de relateres til hverandre.

Med støtte i Philip Selznicks organisasjonsperspektiv, knyttes de formelle aspektene opp mot virksomheten betraktet som *organisasjon*. De uformelle aspektene knyttes til en betraktning av virksomheten som *institusjon*. Studien undersøker samfunnsansvar, eksemplifisert ved Universitetet i Stavangers sertifisering som Miljøfyrtårn. Den undersøker både de formelle aspektene knyttet til organiseringen, og de uformelle, i form av medarbeidernes holdninger til og forståelse av egen rolle i sertifiseringen. Virksomheten som betraktes er ikke universitetet som helhet, men til den virksomheten som er knyttet til sertifiseringen som Miljøfyrtårn.

Dette er en kvalitativ studie. Datamaterialet er innsamlet med intervju som metode. Resultatene peker mot at Miljøfyrtårn ved UiS bærer preg av utviklingspotensial. Både betraktet som organisasjon og institusjon finner vi områder som kan utvikles. Drøftingen av sentrale funn leder frem mot en forståelse av hvordan disse kan forstås i sammenheng. På den ene siden kan det se ut som at svakheter ved den formelle organiseringen påvirker muligheten for utviklingen av en institusjon. På den andre siden kan det se ut som at egenskaper ved institusjonen ikke er fullt ut kompatible med de formelle målsettingene.

Formålet med studien er ikke å ende opp med en konklusjon på spørsmålet om hva det vil si å være samfunnsansvarlig, men å bidra til en forståelse av fenomenet. Undersøkelsen av Miljøfyrtårn ved UiS viser ett mulig bilde av hvordan samfunnsansvar kan forstås som et samspill mellom organisatoriske grep og institusjonelle forutsetninger.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	IV
INNHALDSFORTEGNELSE	V
1 INNLEDNING	1
1.1 TILNÆRMING.....	1
1.2 FORMÅLET MED STUDIEN	2
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	3
1.4 STUDIENS DESIGN	4
1.5 OPPGAVENS DISPOSISJON	4
1.6 AVGRENSING.....	4
2 TEORI	5
2.1 CASE FOR STUDIEN.....	5
2.1.1 NØKKELINFORMASJON OM UNIVERSITETET I STAVANGER	6
2.2 PERSPEKTIV PÅ SAMFUNNSANSVAR	7
2.2.1 BEGREPSAVKLARING	7
2.2.2 ÅPEN TILNÆRMING TIL SAMFUNNSANSVAR	7
2.2.3 INSTITUSJONELT PERSPEKTIV PÅ SAMFUNNSANSVAR	8
2.3 DISTINKSJONEN MELLOM ORGANISASJON OG INSTITUSJON	9
2.3.1 ORGANISASJON - NOE MAN GJØR.....	9
2.3.2 INSTITUSJON – NOE MAN ER	10
2.3.3 ORGANISASJONEN SOM FORMELT SYSTEM	11
2.3.4 INSTITUSJONEN SOM UFORMELT SYSTEM.....	12
2.3.5 ORGANISASJONEN – ET REDSKAP FOR Å OPPNÅ MÅL.....	13
2.3.6 INSTITUSJONEN ETABLERER MÅL	13
2.3.7 FORMELL RASJONALITET I ORGANISASJONEN	14
2.3.8 SUBSTANSIELL RASJONALITET I INSTITUSJONEN	15
2.3.9 STYRING I ORGANISASJONEN	16
2.3.10 DET INSTITUSJONELLE LEDERSKAPET	17
2.4 OPPSUMMERING.....	17
3 METODE	19
3.1 METODISK TILNÆRMING OG UTVIKLING AV PERSPEKTIV.....	19
3.1.1 PLAN FOR OPERASJONALISERING AV BEGREPET «INSTITUSJON»	20
3.2 UNDERSØKELSE AV ORGANISASJONEN	21

3.3	INTERVJUUNDERSØKELSE AV INSTITUSJONEN	21
3.3.1	PLANLEGGING AV INTERVJUUNDERSØKELSEN	22
3.3.2	ENDRING I PLANEN	23
3.3.3	SIKRE AT ULIKE PERSPEKTIVER KOMMER FRAM.....	23
3.3.4	GJENNOMFØRING AV INTERVJUER OG TRANSKRIBERING	24
3.3.5	FORDELER OG ULEMPER VED TELEFONINTERVJU OG TRANSKRIPSJONSMETODE	25
3.3.6	ANALYSE AV EMPIRI	26
3.3.7	VALIDITET OG RELIABILITET	27
3.3.8	RAPPORTERING.....	28
4	<u>RESULTATER.....</u>	29
4.1	MILJØFYRTÅRN VED UNIVERSITETET I STAVANGER BETRAKTET SOM ORGANISASJON	29
4.1.1	MILJØFYRTÅRN SOM FORMELT SYSTEM	29
4.1.2	MILJØFYRTÅRN SOM ORGANISASJON – ET MEDARBEIDERPERSPEKTIV.....	32
4.2	MILJØFYRTÅRN VED UIS BETRAKTET SOM INSTITUSJON	34
4.2.1	MILJØENGASJEMENT	35
4.2.2	KRITIKK OG UNDRING.....	36
4.2.3	TILTRO TIL MILJØFYRTÅRN	37
4.2.4	MER ENN MILJØFYRTÅRN.....	38
4.3	OPPSUMMERING MILJØFYRTÅRN VED UIS	40
5	<u>DISKUSJON.....</u>	41
5.1.1	KOMMUNIKASJON.....	41
5.1.2	VURDERING AV MÅL	42
5.1.3	SAMMENVEING AV MÅL OG VERDIER	43
5.1.4	POTENSIAL FOR VIDERE UTVIKLING AV INSTITUSJONEN	44
5.2	AVRUNDING DISKUSJON.....	46
6	<u>AVSLUTNING.....</u>	47
6.1	UNIVERSITETET I STAVANGER OG SAMFUNNSANSVAR	47
6.2	STUDIENS BIDRAG TIL SAMFUNNSANSVAR SOM FORSKNINGSFELT	48
6.2.1	IMPLIKASJONER FOR FRAMTIDIG FORSKNING	49
6.3	REFLEKSJONER VED STUDIENS SLUTT	50
7	<u>REFERANSER</u>	51
	<u>VEDLEGG.....</u>	55
VEDLEGG 1	– UIS’ SERTIFISERINGSKRITERIER TIL MILJØFYRTÅRN	55
VEDLEGG 2	– INTERVJUGUIDE.....	58

VEDLEGG 3 – OVERSIKT OVER DATAMATERIALET.....	59
--	-----------

1 Innledning

Samfunnsansvar er i vinden. Forbrukere av produkter og brukere av tjenester, samt leverandører, investorer og samarbeidspartnere stiller høye krav til etikk, miljø og arbeidsrettigheter. Rundt mange styrebord drøftes samfunnsansvar når den overordnede strategien er på agendaen. I en tid hvor klodens klimautfordringer står høyt i fokus, står nettopp miljøhensyn sentralt i slike drøftinger. *Hva kan vi gjøre for å bidra til en bærekraftig utvikling og hva forventer våre kunder og partnere av oss?* er noen sentrale spørsmål i disse diskusjonene. Svaret på slike og lignende spørsmål vil ofte være at samfunnsansvaret kan utøves ved å gjøre noen organisatoriske grep. Eksempler på slike grep kan være etablering av prosedyrer for avfallshåndtering eller å avvikle bruk av engangsmateriell. Stadig flere virksomheter søker også sertifisering i godkjente miljøledelsesordninger (Karlsen, 2010), som omfatter å ta grep på flere områder samtidig.

På styrerommet i Arne Rettedalshus ved Universitetet i Stavanger, vedtok styret torsdag 5. oktober 2017 at universitetet skulle sertifisere seg som Miljøfyrtårn. I orienteringen fra saksansvarlig ble Miljøfyrtårn beskrevet slik: «Miljøfyrtårn er Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar» (Universitetet i Stavanger, 2017b). I september 2019 kunne de feire at de hadde oppnådd sertifiseringen. Da hadde universitetet oppfylt en rekke kriterier som blant annet omfatter HMS, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport (Universitetet i Stavanger, 2019). I likhet med nå nærmere sju tusen andre virksomheter i Norge, kan UiS si: *Vi er Miljøfyrtårn!* Denne formuleringen har gitt opphav til to spørsmål som har inspirert denne studien. Hvem er vi i denne sammenhengen? Og hva vil det si at en organisasjon *er* noe?

Et styre kan *vedta* en strategi for samfunnsansvar, og støttefunksjoner kan *iverksette tiltak* for energieffektivisering, avfallshåndtering eller formulere innkjøpspolicyer, som antageligvis har god miljøeffekt, for all del. For at en virksomhet derimot skal kunne sies å *være* samfunnsansvarlig, hevder jeg at det kreves noe mer enn slike organiseringsgrep. Det impliserer også en form for deltagelse og engasjement fra medarbeiderne i kjernevirksomheten.

1.1 Tilnærming

Resonnementet om å *være noe* er knyttet til et institusjonelt organisasjonsperspektiv, fremstilt av Philip Selznick i *Leadership in Administration* i 1957 (1997). Perspektivet viser til at virksomheter kan betraktes som både organisasjoner og som institusjoner.

Uttrykket «organisasjon» [...] refererer til et *utskiftbart redskap*, et hensiktsmessig instrument som er utformet for å gjøre en jobb. En «institusjon» er på den annen side snarere et produkt av sosiale behov og påtrykk – en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme. (Selznick, 1997, s. 19).

I forordet til den norske utgaven oppsummerer Tian Sørhaug Selznicks poeng som at «virksomheter både *er* noe og *gjør* noe»(Selznick, 1997, s. 8), og at de har en «tendens til å glemme seg selv som institusjon»(Selznick, 1997, s. 9). Så når UiS nå kan si at de *er* Miljøfyrtårn, blir jeg nysgjerrig på hvordan de formelle organiseringsgrepene knyttet til sertifiseringen kommer til uttrykk når vi betrakter Miljøfyrtårn som institusjon. Jeg vil i det følgende utdype dette resonnementet, men først en kort begrepsavklaring.

Når jeg i denne studien omtaler Miljøfyrtårn som *organisasjon*, er ikke det ensbetydende med at det *er* en organisasjon. Det handler om hvilke sider ved Miljøfyrtårn vi betrakter, nærmere bestemt de formelle sidene ved virksomheten. Når jeg omtaler Miljøfyrtårn som *institusjon*, er det ikke implisitt at Miljøfyrtårn *er* en institusjon, men det viser til betraktninger av de uformelle, institusjonelle aspektene ved sertifiseringen. Begrepene *organisasjon* og *institusjon* refererer slik sett til ulike betraktningsskudd.

Å være sertifisert til Miljøfyrtårn innebærer en organisering, i form av koordinert innsats blant universitetets ansatte. Betraktet som *organisasjon*, kan vi si at Miljøfyrtårn er et redskap for å nå et mål, bestående av strukturer, planer og prosedyrer for hvem som skal gjøre hva. Disse formelle sidene ved organiseringen kaller Selznick den «administrative organisasjonen»(Selznick, 1997, s. 18), og fanges inn av det som vi ofte refererer til som et instrumentelt perspektiv innen organisasjonsstudier.

Ved å anlegge et institusjonelt perspektiv på Miljøfyrtårn ved UiS, vil også andre aspekter ved organiseringen tre frem, og da betrakter vi sertifiseringen som *institusjon*. Selznick hevder at det formelle og uformelle mønsteret i virksomheten aldri stemmer helt overens med hverandre, og at hvert eneste medlem bringer med seg noe som påvirker den «uformelle strukturen»(Selznick, 1997, s. 20). Ved å rette blikket mot hvordan medarbeiderne handler, utover de formelle prosedyrer og planer, og mot hva slags typer engasjement som finnes, undersøker jeg også hvordan Miljøfyrtårn ved UiS kommer til uttrykk som institusjon. Et hovedpoeng hos Selznick(1997) er at når noen former for *engasjement*, eller handlingsmønstre blir gjentatt over tid, utvikler organisasjonen en særegen *kompetanse*, eller *mangel på kompetanse* for å løse oppgavene. Organisasjonens vedvarende engasjement og kompetanse/inkompetanse utgjør det som Selznick(1997) kaller organisasjonens *karakter*, som peker mot organisasjonens identitet, det som den *er*.

Ved å undersøke både de formelle organiseringsgrepene og hva slags engasjement og kompetanse som kommer til uttrykk i arbeidet med Miljøfyrtårn, forsøker jeg å si noe om hva det vil si å *være samfunnsansvarlig*.

1.2 Formålet med studien

Formålet med studien er å bidra i diskusjonen om hva det vil si å *være* en samfunnsansvarlig virksomhet. Selv om det i denne studien trekkes et skille mellom organisasjon og institusjon, eksisterer ikke disse uavhengig av hverandre, snarere tvert imot. Det administrative systemet forbundet med organisasjon vil påvirke de uformelle holdningene og praksis forbundet med

institusjon. Og engasjementet og kompetansen i institusjonen vil være bestemmende for hvilke formelle organiseringsgrep som er gjennomførbare (Selznick, 1997). Ved å forstå Miljøfyrtårn ved UiS både som organisasjon og som institusjon, får vi flere nyanser i bildet som danner utgangspunkt for å drøfte hva det vil si å være en samfunnsansvarlig virksomhet. I denne studien er således samfunnsansvar betraktet ved eksempelet Miljøfyrtårn ved UiS. Jeg anser Miljøfyrtårn som ett av flere bidrag inn i universitetets samlede strategi for samfunnsansvar. Miljøfyrtårn sitt bidrag er knyttet til det samfunnsansvaret som rettes mot området bærekraft¹ i økologisk betydning. Studien av Miljøfyrtårn ved UiS som organisasjon og institusjon, kan slik sies å være med på å synliggjøre universitetets samfunnsansvar knyttet til økologisk bærekraft.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen i denne studien er:

Hva vil det si å være en samfunnsansvarlig virksomhet?

Miljøfyrtårn ved Universitetet i Stavanger er casen som belyses for å besvare problemstillingen. Implisitt i problemstillingen ligger en forståelse av at den samfunnsansvarlige virksomheten avhenger av både et administrativt system (organisasjon) og et uformelt system (institusjon), og at disse systemene påvirker hverandre. For å danne et utgangspunkt for å drøfte problemstillingen er det nødvendig å undersøke disse to aspektene ved organisasjonen, og følgende forskningsspørsmål formuleres:

Hvordan kommer Miljøfyrtårn ved UiS til uttrykk som organisasjon?

Hvordan kommer Miljøfyrtårn ved UiS til uttrykk som institusjon?

Studien bygger på en forforståelse av at det å være samfunnsansvarlig impliserer en form for deltagelse og engasjement hos medarbeiderne i kjernevirksomheten. Kjernevirksomheten ved Universitetet i Stavanger anser jeg som administrativt og vitenskapelig arbeid i instituttene, knyttet til forskning, utdanning og formidling. Med forskningsspørsmålet som retter fokus mot Miljøfyrtårn som organisasjon undersøkes organiseringsgrepene som er tatt, og hvilken form for deltagelse fra medarbeiderne som følger disse. Når jeg undersøker Miljøfyrtårn som institusjon rettes blikket mot engasjement og kompetanse, slik det er beskrevet av Selznick (1997). For å operasjonalisere disse begrepene støtter jeg meg til Lars Klemsdals (2013) perspektiv på samhandling over tid som driver for utviklingen av en institusjonell identitet. Jeg undersøker blant annet *hva medarbeiderne i en såkalt samfunnsansvarlig virksomhet gjør og hvordan de forstår sin egen rolle i tiltaket*. Ved å undersøke hvordan medarbeidere handler i forbindelse med, og forstår sin rolle i Miljøfyrtårn, forsøker jeg å si noe om hvilken kompetanse og engasjement som finnes for å ta samfunnsansvar.

¹ Med bærekraftig utvikling forstås en «(...)utvikling som tilfredsstillter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine behov» (Olerud & Tjernshaugen, 2020, s. 1).

1.4 Studiens design

Studien er kvalitativ, og bygger på innsamlet datamateriale fra en intervjuundersøkelse gjennomført ved Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger. Empirien analyseres med utgangspunkt i en analytisk distinksjon mellom *organisasjon* og *institusjon*. *Organisasjon* forstår jeg med utgangspunkt i et instrumentelt perspektiv slik det er allment forstått og beskrevet innen organisasjonsteorien. Et vesentlig bidrag til denne forståelsen kommer fra «Organisasjonsteori for offentlig sektor» av Tom Christensen (m.fl.)(2015). Tilnærmingen til *institusjon* baseres i hovedsak på Philip Selznicks bok «Leadership in Administration» fra 1957. Jeg støtter meg til den norske utgaven «Lederskap» som ble utgitt i 1997.

Studien er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

1.5 Oppgavens disposisjon

Denne masteroppgaven består av fem hovedkapitler i tillegg til dette innledende kapitlet.

I kapittel 2, *teori*, redegjør jeg først for studiens case, Miljøfyrtårn ved UiS. Videre utdyper jeg perspektivet på samfunnsansvar som ligger til grunn for studien. Størstedelen av dette teorikapitlet vies til en teoretisk fremstilling av hvordan virksomheter kommer til uttrykk som både organisasjoner og institusjoner. Den metodiske tilnærmingen i studien redegjøres for i kapittel 3, *metode*. I kapittel 4 fremvises *resultatene* fra intervjuundersøkelsen. Resultatene presenteres i lys av den fremlagte teorien om virksomheter forstått som både organisasjoner og institusjoner. I femte kapittel, *diskusjon*, drøfter jeg hvordan vi kan forstå sentrale empiriske funn som et samspill mellom organisatoriske grep og institusjonelle forutsetninger. Til sist, i kapittel 6, argumenterer jeg for studiens relevans for UiS og for samfunnsansvar som forskningsfelt.

1.6 Avgrensning

Endringsledelse er et komplekst fagfelt, og kan romme mange flere ulike tematikker. Min studie omhandler en viktig del av denne kompleksiteten, nærmere bestemt hvordan virksomheter utvikler sitt samfunnsansvar. Studier av samfunnsansvar kan også knyttes til andre aspekter ved ledelse. Mulige tilnærminger kunne for eksempel vært teorier om ulike ledertyper eller personalledelse. Denne studiens organisasjonsperspektiv tar høyde for at begreper knyttet til både organisasjon og institusjon er nødvendige og fruktbare i diskusjoner om ledelse. Jeg vil også understreke at studien ikke primært omhandler ledelse ved UiS som helhet. Den handler om ledelse og arbeid som utføres i forbindelse med sertifiseringen som Miljøfyrtårn, på ulike nivå i organisasjonen.

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg først utdype casen for studien, Miljøfyrtårn ved UiS. Videre redegjør jeg for studiens perspektiv på samfunnsansvar. Den største delen av dette kapitlet består av en fremstilling av hvordan vi kan forstå virksomheter som både organisasjoner og institusjoner.

2.1 Case for studien

Case for min studie er arbeidet med Miljøfyrtårn ved Universitetet i Stavanger (UiS). Arbeidet med Miljøfyrtårn betrakter jeg som en del av en strategi for å utvise samfunnsansvar. På Miljøfyrtårn sine egne hjemmesider beskrives sertifisering til Miljøfyrtårn slik:

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, som hjelper virksomheter å lykkes med grønn omstilling.

Gjennom et digitalt system får virksomheter konkrete verktøy for å jobbe målrettet med å forbedre sine miljøprestasjoner innen områdene arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport. Dette gir virksomheter gode forutsetninger for å bidra til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål. (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2020a)

Vedtaket om å sertifisere seg til Miljøfyrtårn ble fattet i universitetsstyret. Sertifiseringen innebærer å oppfylle en rekke kriterier. En del av disse kriteriene har form som ganske konkrete tiltak, mens andre er mer åpne for at virksomhetene selv kan vurdere hva slags tiltak som bidrar til forbedring av miljøprestasjonene (se vedlegg 1). En del av de konkrete tiltakene som UiS gjennomfører legger opp til liten eller ingen deltagelse fra de vitenskapelig og administrativt ansatte. Eksempler på slike arenaer er energisparingssystemer og arkitektur. Denne type tiltak vies liten plass i denne oppgaven.

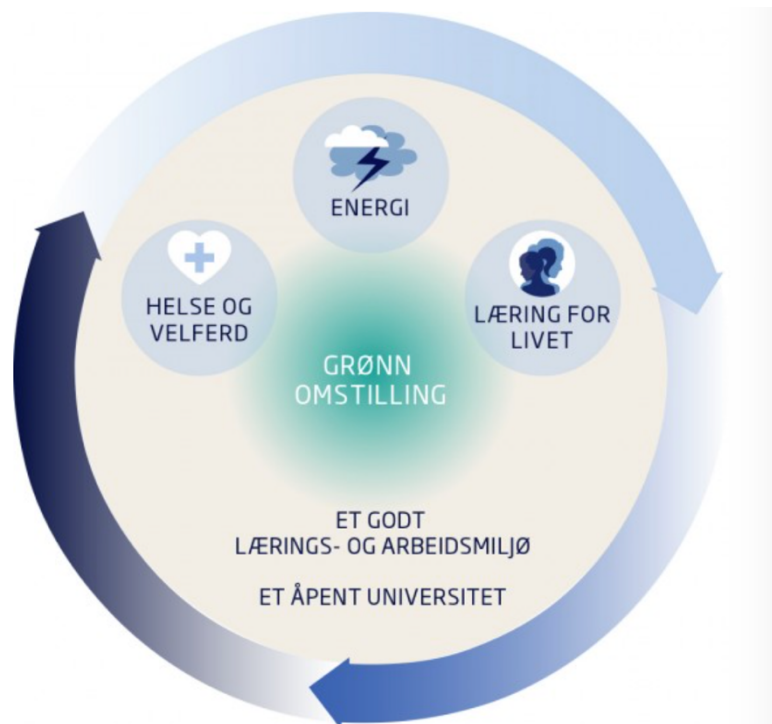
Engasjement blant medarbeiderne i organisasjonen er en del av det som Stiftelsen Miljøfyrtårn selv hevder at kjennetegner en sertifisert virksomhet (Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.b). Også ledelsen ved UiS fremmer deltagelse fra medarbeidere. «- For at UiS skal bli grønnere, må også kvar enkelt tilsett bidra» (Universitetet i Stavanger, 2018), sa Universitetsdirektør Ole Ringdal i forbindelse med forberedelsene med å bli sertifisert til Miljøfyrtårn. I denne sammenheng anser jeg deltagelse som medarbeideres bevisste bidrag for å oppnå målsettingene til Miljøfyrtårn om at UiS skal bli mer bærekraftig. Deltagelse kan bety å handle i henhold til de vedtatte målsettingene, for eksempel å velge tog fremfor fly, sykle til jobb eller putte papiret i riktig gjenvinningsdunk. Det kan også være å engasjere seg aktivt i utviklingen av Miljøfyrtårn. Eksempler på det kan være å delta i råd og utvalg som jobber med Miljøfyrtårn eller å komme med egne initiativ eller tilbakemeldinger til sertifiseringen.

2.1.1 Nøkkelinformasjon om Universitetet i Stavanger

Universitetet i Stavanger ble etablert i 2004, da den daværende Høgskolen i Stavanger ble tildelt universitetsstatus. I dag er den faglige virksomheten til UiS organisert i seks fakulteter, i tillegg til Arkeologisk Museum, og omfatter 13 institutter og to nasjonale kompetansesenter (Hansen, 2019). Institutt for medie- og samfunnsfag, hvor intervjuundersøkelsen finner sted, er organisert under Det samfunnsvitenskapelige fakultetet. UiS har om lag 12000 studenter og 1600 ansatte i 2020, og Klaus Mohn er rektor.

De fleste fakultetene er samlet på campus på Ullandhaug, et par kilometer utenfor Stavanger sentrum, mens Arkeologisk Museum og Fakultet for utøvende kunsthøgskolen ligger på andre lokasjoner i byen. De fellesadministrative enhetene har kontor på campus, deriblant avdeling for bygg- og arealforvaltning hvor Miljøfyrtårn koordineres fra.

Universitetets satsingsområder er energi, helse og velferd, og læring for livet (Universitetet i Stavanger, 2020a). Disse inngår som en del av universitetets strategi for 2020-2030, som ble vedtatt i styret, oktober 2020.



Figur fra Universitetet i Stavangers strategi og styringsdokument, 2020-2030 (Universitetet i Stavanger, 2020b)

Figuren ovenfor tolker jeg som at Universitetet i Stavanger, i sitt nye strategidokument, forstår «grønn omstilling» som et fokusområde som angår universitetets øvrige satsingsområder og virksomhet som helhet. I UiS' strategidokument (2017a) for 2017-2020 benevnes også miljø og bærekraftig utvikling, om enn i mindre utstrekning enn i strategien for 2020-2030.

2.2 Perspektiv på samfunnsansvar

2.2.1 Begrepsavklaring

Faglitteraturen om samfunnsansvar domineres av begrepet *bedrifters samfunnsansvar* (BSA) eller på engelsk, *corporate social responsibility* (CSR) (Ihlen, 2011). Samfunnsansvar er også et anliggende for statlige virksomheter og andre typer organisasjoner, som denne studien også viser. Når jeg i det følgende bruker forkortelsen CSR, er det som et synonym til samfunnsansvar, uavhengig om det utøves av en privat eller offentlig virksomhet.

2.2.2 Åpen tilnærming til samfunnsansvar

Innen CSR-forskningen har det vært gjort mange forsøk på å definere samfunnsansvar. «The term “CSR” is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody” (Yang & Rivers, 2009, s. 156). Felles for de ulike forståelsene av samfunnsansvar er at de betegner hvordan virksomheter forvalter sin rolle i samfunnet (Ihlen, 2011). Utover det fellestrekket varierer forståelsene av samfunnsansvar blant annet med hensyn til hvem eller hvilke områder det adresseres (Matten & Moon, 2008). Innen CSR-forskningen finnes også en rekke mer eller mindre overlappende begreper med ulike tilnærminger til forholdet mellom næringsliv og samfunnet. Heriblant finner vi *filantropi*, *den tredelte bunnlinje*, *corporate citizenship*, *næringslivsetikk* og *corporate social responsiveness* (Ihlen, 2011, s. 21–25). Når jeg i denne studien benevner samfunnsansvar, er det *corporate social responsibility* som overordnet begrep jeg viser til, begrunnet i en åpen tilnærming til fenomenet samfunnsansvar.

Standardiseringsorganisasjonen ISO (Standard Norge, 2010) har i sin definisjon av samfunnsansvar tatt høyde for mangfoldet av tolkninger.

Det grunnleggende kjennetegnet på samfunnsansvar (...) er at organisasjonen har vilje til å innarbeide sosiale og miljømessige vurderinger i sin beslutningstaking og stå til regnskap for innvirkningen av sine beslutninger og aktiviteter på samfunnet og miljøet. Dette innebærer åpen og etisk atferd som bidrar til bærekraftig utvikling, både er i samsvar med gjeldende lov og i overensstemmelse med internasjonale atferdsnormer. Det innebærer også at samfunnsansvaret er integrert i hele organisasjonen, praktiseres i organisasjonens forhold til andre, og tar interessentenes interesser med i vurderingen. (Standard Norge, 2010, s. 6)

Denne definisjonen belyser noen sentrale aspekter ved samfunnsansvar, slik det forstås i denne studien. (1) Den peker mot at samfunnsansvar er et anliggende for også andre enn næringslivet (Ihlen, 2011). Definisjonen benevner begrepet *organisasjon* i stedet for *selskap* eller *bedrift*, som mer spesifikt viser til næringslivet. (2) Definisjonen er åpen i den forstand at den peker mot områdene samfunn og miljø som adressater for organisasjonenes samfunnsansvar, men spesifiserer ikke nærmere hvilke grupper eller interesser virksomhetene skal ta ansvar for.

Samfunnsansvaret er i denne studien eksemplifisert ved Miljøfyrtårn ved UiS sitt bidrag til en bærekraftig utvikling i økologisk forstand. Det overordnede temaet er derimot samfunnsansvar i forståelsen av virksomhetens rolle i samfunnet. (3) Videre viser ISOs definisjon til åpen og etiske atferd, og peker mot både gjeldende lov og atferdsnormer som referansepunkt for samfunnsansvar. Mange andre definisjoner av samfunnsansvar betoner kun det frivillige aspektet, altså det som ligger utenfor de lovpålagte plikter (Brammer, Jackson, & Matten, 2012). ISO sin definisjon tar høyde for begge aspekter. En sertifisering som Miljøfyrtårn innebærer også å overholde lovpålagte plikter som er fastsatt i norsk HMS-lovgivning (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2020b) (4) Spesielt relevant for denne studien er definisjonens påpeking av at samfunnsansvar er noe som utøves i hele organisasjonen. En slik helhetstenkning samsvarer med min innledende påstand om at for å være samfunnsansvarlig fordres det en form for forankring i kjernevirksomheten.

2.2.3 Institusjonelt perspektiv på samfunnsansvar

CSR-forskningen har tradisjonelt vært forankret i business og management studier, og har vært betraktet som ett område, blant mange, som organisasjoner kan utvikle for å styrke sin finansielle ytelse (Brammer et al., 2012). Brammer (m.fl) hevder videre at etikken har havnet på sidelinja innen CSR-forskningen. Først siden midten av 2000-tallet har CSR-forskningen begynt å betrakte bedrifters samfunnsansvar i et institusjonelt perspektiv. Utvidelsen av perspektivet vokser frem, ifølge forfatterne, fordi mange forskere opplever at den tradisjonelle forståelsen er for snever. De hevder blant annet at den ikke fanger opp *hvorfor* virksomheter engasjerer, eller ikke engasjerer seg i samfunnsansvar. Den forklarer heller ikke hvorfor mange vellykkede selskaper tar stort samfunnsansvar, uten at de gjør dette eksplisitt, eller forsøker å tjene på det. Artikkelforfatterne hevder at et institusjonelt perspektiv er bedre egnet for å undersøke hvorvidt og hvordan virksomheter tar samfunnsansvar (Brammer et al., 2012).

Samtidig kan det se ut som at formelle organiseringsgrep fortsetter å spille en viktig rolle når virksomheter utformer sin strategi for samfunnsansvar. Stadig flere virksomheter knytter seg opp mot ulike standarder eller sertifiseringsordninger i et forsøk på å ta samfunnsansvar (Matten & Moon, 2008). Kravene for å etterleve slike standarder, eller for å bli sertifisert, er ofte formulert som ulike organisatoriske grep. Her følger noen eksempler på formuleringer:

ISO 14001 er utformet for å kunne implementeres i enhver organisasjon, uavhengig av størrelse, virksomhetstype, eierform eller antall lokaliteter en opererer på. Standarden bidrar med systemer for å redusere organisasjonens negative effekt på miljøet. Dette omfatter energiforbruk, håndtering av avfall, etterlevelse av miljøkrav og reguleringer, leverandørkrav og ressursplanlegging. (Standard Norge, 2020)

Miljøfyrtårn gir deg smarte verktøy for å jobbe konkret med bærekraft innen områder som arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport. Du får hjelp til å jobbe helhetlig, systematisk og langsiktig med tiltak som vil forbedre dine miljøprestasjoner, redusere klimagassutslippene – og bidra til en grønn fremtid. (Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.b)

Disse formuleringene henleder tanken til en instrumentell tilnærming til samfunnsansvar (Blindheim & Røvik, 2011). De gjenspeiler en tro på at dersom virksomheten implementerer et sett med tiltak, kan den forvente et rimelig samsvar mellom plan og utførelse. Når virksomheter legger sin lit til administrative systemer i sin utøvelse av samfunnsansvar, aktualiseres behovet for et institusjonelt perspektiv. Ved å anlegge Selznicks (1997) organisasjonsperspektiv når vi betrakter fenomenet samfunnsansvar, muliggjøres en forståelse av fenomenet som strekker seg utover de organisatoriske grepene, slik de foreligger i de ulike system og standarder for miljøstyring. Implisitt i perspektivet ligger en antagelse om at organisasjonen ikke utelukkende kan forstås som en refleksjon av formelle planer og grep. Den reflekterer også de verdier og handlingsmønstre som vokser frem etter påtrykk fra andre krefter enn de rent organisatoriske, både interne og eksterne. Videre fanger også perspektivet inn samspillet mellom de organisatoriske grepene, eller tiltakene, og de verdiene og handlingsmønstrene som finnes i institusjonen. Perspektivet bidrar slik til å belyse noen forutsetninger for å realisere en strategi for samfunnsansvar. Disse forutsetningene utgjøres av både organisatoriske grep og institusjonelle betingelser, samt den gjensidige påvirkningen mellom disse.

2.3 Distinksjonen mellom organisasjon og institusjon

I denne studien betraktes samfunnsansvar som avhengig av både et formelt system og et uformelt system. Vi må forstå virksomheten som både organisasjon og institusjon. Bjørn-Tore Blindheim (under utgivelse) har utviklet en analytisk fremstilling av skillet mellom hva organisasjonen *gjør* og hva den *er*. Denne fremstillingen relateres til hvordan Besharov og Khurana (2015) forstår Selznicks distinksjon mellom organisasjonen som teknisk og kulturelt system. I denne studien forstås dette som at skillelinja kan trekkes gjennom dimensjonene organisasjon/ institusjon, formelt/ uformelt system, hvordan mål betraktes, rasjonaliteten som ligger til grunn, og synet på ledelse. Disse dimensjonene ligger til grunn når jeg i det videre skal presentere en grovskisse av hvordan vi kan forstå en virksomhet som organisasjon og som institusjon. Denne delen av teksten er strukturert etter disse dimensjonene. Det vil si at vi først ser på organisasjonen som formelt system, så institusjonen som uformelt system. Videre ser vi på mål i organisasjonen, så i institusjonen. Den samme todelingen følger når vi ser på henholdsvis rasjonalitet og syn på ledelse i organisasjonen og institusjonen. Først utdypes derimot resonnetet om at virksomheter kan forstås som både noe de *gjør*, og noe de *er*.

2.3.1 Organisasjon - noe man *gjør*

I et instrumentelt perspektiv gjøres det ingen distinksjon mellom hva organisasjonen *gjør* og hva den *er*, slik et institusjonelt perspektiv gjør. Det er handlingsdimensjonen som kommer i fokus når vi betrakter virksomheten som organisasjonen. For å illustrere dette tar vi et lite tilbakeblikk til begynnelsen av forrige århundre. Da organisasjoner ble anerkjent som et eget studiefelt var det en instrumentell tilnærming som lå til grunn (Scott & Davis, 2013). Den som

kanskje kan sies å ha rendyrket denne tilnærmingen mest er Frederick Taylor, som gav opphav til «Scientific Management»-tradisjonen (Christensen et al., 2015). For at arbeidsprosessene skulle gjennomføres på mest mulig effektivt vis og i samsvar med planene, delte Taylor arbeidsoppgavene opp i små deler og lærte opp medarbeiderne hvordan den enkelte oppgave skulle utføres (Bolman & Deal, 2014). Det gikk et skarpt skille mellom ledelse og medarbeidere, hvor ledelsen skulle planlegge arbeidsprosessen og definere hva virksomheten *gjør*, mens medarbeiderne skulle iverksette dette i tråd med instruksjonen. «De tre grunnleggende spørsmålene for enhver virksomhet – hva oppgaven er, hvordan den skal løses, og hvem som skal løse den – var helt og holdent ledelsens ansvar å besvare» (Klemsdal, 2013, s. 30). Intensjonen i Taylors scientific management, var i følge Grey(2016), å fjerne alt bruk av skjønn på arbeidsplassen, slik at organisasjonen ble mest mulig lik en maskin, og arbeiderne som maskinens deler. Slik ble arbeidsprosessen betraktet som et resultat av nøyaktige planer, og i liten grad påvirket av medarbeidernes initiativ, personlige egenskaper eller relasjoner i kollegiet.

På stålfabrikken hvor Taylor virket sent på 1800-tallet (Mee, u.å.) var det mulig å beskrive ganske detaljert hva organisasjonen *gjør*, da det var stort samsvar mellom plan og utførelse. I en annen historisk og samfunnsmessig kontekst, hvor oppgavene er mindre standardiserte, er det ikke like enkelt å beskrive hva en organisasjon *gjør* på samme detaljnivå som Taylor gjorde (Klemsdal, 2013). Like fullt, når vi betrakter virksomheten som organisasjon, rettes fokus mot virksomhetens oppgave og handlingene som kreves for å løse denne. Vi kan si at organisasjonen er et *instrument* for nå å et mål. Arbeidsoppgavene som må gjøres for å nå dette målet er basert på arbeidsdeling, rutiner og hierarki som begrenser den enkeltes beslutningsatferd (Christensen et al., 2015), og slik sett fanger perspektivet hva organisasjonen *gjør*.

2.3.2 Institusjon – noe man er

Forstått som organisasjon så vi at virksomheten *gjør* en rekke handlinger for å oppnå et mål, og vi kan si at handlingene har verdi som midler for å nå målet. I Selznicks forståelse er institusjonen mer enn bare det den *gjør* for å oppnå en målsetting.

«Når organisasjonen får et «jeg», en klar identitet, blir den en institusjon. Dette omfatter å godta verdier, handlemåter og oppfatninger som anses å være viktige i seg selv»(Selznick, 1997, s. 29).

Et sentralt begrep knyttet til Selznicks forståelse av organisasjoners identitet, er *karakter*(Selznick, 1997). Med karakter forstås en *egenskap* ved organisasjonen, satt sammen av dens kompetanse og engasjement (Ansell, Boin, & Farjoun, 2015). Med *kompetanse* forstår vi organisasjonens evne til å løse de aktuelle oppgavene(Ansell et al., 2015).

Det er den spesielle kompetansen til å utføre en *type* oppgaver vi må undersøke, når vi spør om en organisasjon har gode forutsetninger for å sette i verk et «handlingsprogram». Dette har lite å gjøre med rutinemessig administrativ effektivitet; det avspeiler snarere personalets generelle holdning, hvor fleksible de organisatoriske

formene er, og hva slags institusjonelt miljø organisasjonen er knyttet til. (Selznick, 1997, s. 47)

Denne kompetansen vokser frem med bakgrunn i de former for *engasjement* som har fått innpass over tid. Selznick betegner engasjement som noe mer enn «et verbalt samtykke eller en ideologisk tilknytning» (Selznick, 1997, s. 46), slik som det ofte forstås i dagligtalen. Det er holdninger til bestemte forhold som har vært med på å farge medlemmenes handlinger over tid (Blindheim, under utgivelse). De tendenser til å handle slik eller sånn, med bakgrunn i bestemte holdninger og relasjoner, forstår jeg som organisasjonens engasjement.

I denne forståelsen kan vi si at engasjement over tid bygger kompetanse, som igjen utgjør organisasjonens karakter. Samtidig er det også sånn at nettopp karakteren er avgjørende for å forme og opprettholde kompetansen (Ansell et al., 2015). Ansell (m.fl) sammenlikner organisasjonens karakter med et veikart for institusjonens medlemmer:

It enables behavior by helping organizational members to make decisions in their everyday activities. It prescribes solutions for dilemmas that employees encounter in their pursuit of an institution's goals. It nurtures and maintains a high degree of self-identification and a widely shared sense of purpose among employees (...).(Ansell et al., 2015, s. 95)

Når organisasjonens holdninger, sedvaner og annet engasjement innarbeides i alle dens deler, også utover de rent formelle sidene, utvikler den sin identitet (Selznick, 1997), eller det den *er*.

I det følgende rettes oppmerksomheten mot dimensjonene som uttrykker distinksjonen mellom hva organisasjonen *gjør* og hva den *er*.

2.3.3 Organisasjonen som formelt system

Når vi betrakter en organisasjon i et instrumentelt perspektiv er det de *formelle* sidene ved organisasjonen som trer frem. Språkrådet definerer at adjektivet *formell* viser til det som er «etter reglene; som angår (den ytre) formen» (Bokmålsordboka, 2020). Både regler og den ytre formen, som Språkrådet viser til, er fokusområder når vi betrakter den formelle organisasjonen, og er trekk ved det vi kaller den *formelle organisasjonsstrukturen*. Organisasjonens regler og ytre form, slik den for eksempel kan illustreres i et organisasjonskart, legger føringer på medlemmenes adferd.

Hvem som skal eller kan gjøre hva på vegne av organisasjonen ved utføring av oppgavene, er fastlagt gjennom hvilke formelle roller eller posisjoner organisasjonsmedlemmene har, hvilke underenheter de er knyttet til, og hvilke større enheter organisasjonen inngår i. (Christensen et al., 2015, s. 38)

Et annet aspekt ved den formelle organisasjonen kan knyttes til måten ordet *formelt* brukes i dagligtale (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.), nemlig som *upersonlig*. Normer for handling, slik de kan komme til uttrykk i for eksempel regler og stillingsinstrukser, er ikke utformet med

tanke på den personen som innehar rollen, men til rollen i seg selv (Christensen et al., 2015). Det vil si at normene som regulerer den enkelte medarbeiders adferd, ikke endres selv om rollen besettes av en ny person. I den formelle organisasjonen er forventningene de samme, uavhengig av mennesket som innehar rollen.

Oppsummert kan vi si at når vi betrakter virksomheten som organisasjon er det de formelle trekkene ved organisasjonen som kommer til uttrykk. Vi ser disse blant annet i organisasjonsstrukturen og i form av upersonlige rolleforventninger. Både Scott og Davis (2013), samt Christensen (2015) fremholder at den formelle organisasjonsstrukturen er ett av to fremtredende trekk ved en virksomhet forstått som formell organisasjon. Vi skal snart se nærmere på det andre fremtredende trekket, nærmere bestemt organisasjonens fokus på mål. Først skal vi bli bedre kjent med det institusjonelle motstykket til det formelle systemet.

2.3.4 Institusjonen som uformelt system

Vi har sett at i den formelle organisasjonen betraktes menneskene gjennom de rollene de innehar og forventningene til disse rollene er upersonlige. Det institusjonelle perspektivet til Selznick tar høyde for menneskene bak de formelle rollene, og for handlingene bak den formelle strukturen for oppgaveløsning.

Det formelle eller offisielle mønsteret stemmer aldri helt overens med det medlemmene foretar seg. Det blir alltid supplert med det vi kaller den «uformelle strukturen», som oppstår når hver enkelt bringer inn sin egen personlighet, sine spesielle problemer og interesser. (Selznick, 1997, s. 20)

Når vi betrakter den formelle organisasjonen ser vi regler og forventninger til de ulike rollene, mens i det institusjonelle perspektivet ser vi at erfaringene som menneskene i virksomheten gjør, strekker seg utover det formelle. «De tilpasser seg sitt daglige virke ut over de klare grensene som er satt for de roller de er tildelt»(Selznick, 1997, s. 20). I et institusjonelt perspektiv kan vi slik få øye på andre handlinger i virksomheten enn når vi anlegger et instrumentelt perspektiv. I det uformelle systemet ser vi handlingene som uttrykk for holdninger og engasjement, ikke formelle rolleforventninger.

Likeledes ser også relasjoner i virksomheten annerledes ut, når vi ikke bare ser de formelle rollene, men personene bak dem. «Formelle forbindelser samordner roller eller spesialiserte aktiviteter, ikke personer»(Selznick, 1997, s. 20). Relasjonene mellom menneskene i virksomheten henger ikke nødvendigvis sammen med de rollene de innehar, og trenger ikke være nødvendige for den tekniske utførelsen av oppgaven, slik et instrumentelt perspektiv fanger inn relasjoner. Disse uformelle relasjonene kan utøve stor påvirkning på den formelle organiseringen av arbeidet, og ikke nødvendigvis lede til mer effektivitet (Selznick, 1997). «Selznick believed that informal structure did not need to be efficiency inducing. In fact, the necessities of informal structures may even deprioritize efficiency in favor of promoting local group goals and ideals»(King, 2015, s. 155). De uformelle strukturene oppstår først og fremst for å beskytte medlemmenes integritet(Selznick, 1997).

2.3.5 Organisasjonen – et redskap for å oppnå mål

«Uten mål er det vanskelig å si at man har en formell organisasjon, for den må være til for noe eller noen»(Christensen et al., 2015, s. 99). Mål er uten tvil et sentralt begrep i et instrumentelt perspektiv. Det å ha mål, eller å utforme mål hører ikke dermed utelukkende hjemme i den formelle organisasjonen. Også organisasjonen sett i institusjonelt perspektiv vil befatte seg med mål, men især hvordan mål etableres og hvilke følger de får, er ulike i de to perspektivene.

I et instrumentelt perspektiv utgjør *mål* eksistensgrunnlaget for organisasjonen. Den eksisterer for å løse noen oppgaver knyttet til realiseringen av ett eller flere mål. I dette perspektivet blir det at organisasjoner har mål, eller skal ha mål, tatt for gitt. Christensen (m.fl.) (2015) fremholder at det finnes flere ulike tilnærminger til organisasjoners etablering og utvikling av mål, men i denne sammenheng vektlegger jeg det som forfatterne benevner som en *analytisk tilnærming*. Med denne tilnærmingen kan man, litt forenklet, si at målet allerede eksisterer, og etableringen av dette målet således ikke blir ikke gjenstand for problematisering. Målene betraktes som klare og konsistente, og fokus rettes i stedet mot å koble mål, midler og konsekvenser (Christensen et al., 2015). Som vi skal se lenger nede, kan en slik oppfatning av mål, ses i sammenheng med rasjonaliteten som ligger til grunn for den formelle organisasjonen.

I tillegg til at mål betraktes som en selvfølgelighet i en formell organisasjon, får mål også svært vidtgående konsekvenser for organisasjonen, både for utformingen av strukturen og for arbeidet som gjøres. «Mål er ment å bidra til hvordan formelle organisasjoner struktureres eller organiseres, og dermed gi sentrale rammer og retningslinjer for aktivitetene i disse» (Christensen et al., 2015, s. 99). Den formelle organisasjonen handler *formålsrasjonelt* (Christensen et al., 2015), som blant annet vil si at organisasjonsstrukturen er utformet, og medlemmene handler, på grunnlag av en mål-middel-tankegang. Målet blir rettesnor for organiseringen og utførelsen av arbeidet. «En organisasjon som er formet på denne måten, er et teknisk instrument for å mobilisere menneskelige krefter og rette dem mot fastsatte mål»(Selznick, 1997, s. 18).

2.3.6 Institusjonen etablerer mål

I den formelle organisasjonen, slik det ble beskrevet ovenfor, så vi at mål tas for gitt og at målene legger føringer for utformingen av struktur og arbeidsoppgaver. I motsetning til forhåndsdefinerte og aksepterte mål i organisasjonen, utvikler og oppdager institusjonen mål kontinuerlig, med bakgrunn i *internt engasjement* og i *eksternt press*(Selznick, 1997). Vi kan si at institusjonen til enhver tid vurderer hvorvidt eksisterende og nye mål er kompatible med kompetansen i organisasjonen, og hvilke ytre krav som skal tas høyde for i utviklingen av mål. Den institusjonelle lederens oppgave blir i denne sammenheng å utføre den nødvendige *selvvurderingen* av organisasjonen (Selznick, 1997). Vi skal se litt nærmere på hva en slik *selvvurdering* innebærer.

At organisasjonens mål ikke problematiseres, er i følge Selznick(1997) en utbredt forsømmelse blant ledere. En klar definisjon av formålet uteblir, og generelle fraser, som til eksempel «vårt

formål er å skape fortjeneste»(Selznick, 1997, s. 32) består. Problemet, hevder Selznick, er at de generelle frasene i liten grad skaper holdepunkt for å formulere en mer konkret policy.² En viss uklarehet i målene må vi likevel klare å leve med, «fordi det er vanskelig å forutse om bestemte mål vil være realistiske eller fornuftige»(Selznick, 1997, s. 57). For å få *mer* klarhet i oppdraget, kreves, i følge Selznick, en *selvvurdering* av organisasjonen. Med det menes at den eller dem som skal omformulere vidløftige formål til definerte oppdrag, må ta høyde for det *engasjementet* som finnes i organisasjonen(Selznick, 1997, s. 55). Der den formelle organisasjonen tar målsettingen for arbeidet for gitt, mener Selznick at den institusjonelle lederen tar høyde for engasjementet som finnes i organisasjonen, og formulerer målsettinger basert på dette. «*Han må spesifisere og omarbeide organisasjonens generelle målsettinger for å tilpasse dem til det som trengs for dens fortsatte institusjonelle eksistens, uten å forvanske dem i særlig grad*»(Selznick, 1997, s. 57).

For å illustrere relevansen av en slik selvvurdering som utgangspunkt for å sette mål, viser Selznick(1997) til hvordan Winston Churchill håndterte et press om å sette krigsmål under andre verdenskrig. Den britiske statsministeren motsatte seg krav om å formulere mer konkrete krigsmål enn «seier» for den angloamerikanske koalisjonen. Han forutså, i følge Selznick, at relasjoner og allianser kunne endres, og at nye situasjoner kunne skape nytt engasjement og nye muligheter, som igjen ville påvirke eventuelle mål. «En ledelse som ikke foretok denne selvvurderingen og overså disse begrensningene, ville åpne veien for ansvarsløs eventyrlyst og utopisk sentimentalitet»(Selznick, 1997, s. 60). I Churchills tilfelle munnet selvvurderingen ut i en beslutning om at det var klokt å ikke formulere for konkrete mål, men poenget her er ikke hva selvvurderingen leder til, men å belyse viktigheten av at den faktisk finner sted.

I sammenheng med arbeidet med å formulere mål, må lederskapet også definere *institusjonell rolle*. Organisasjonens rolle handler om valg av metoder og fremgangsmåter, men også om dens plass blant andre organisasjoner innen liknende virksomhet. Og som ved fastsettelsen av mål, må også definisjon av rollen forankres i den kompetansen som organisasjonen har utviklet. «Det nytter ikke å skaffe seg en institusjonell rolle bare ved å ønske den eller forme den klart i ord. Rollen må være basert på organisasjonens realistiske evne til å gjøre jobben»(Selznick, 1997, s. 71).

Vi kommer tilbake til hvordan institusjonen etablerer mål under punktet om *substansiell rasjonalitet i institusjonen*.

2.3.7 Formell rasjonalitet i organisasjonen

Den fjerde distinksjonen mellom organisasjonen og institusjonen som Blindheim(under utgivelse) peker på, er knyttet til organisasjonens form for rasjonalitet. En virksomhet forstått som organisasjon er tuftet på en *formell rasjonalitet*, mens virksomheten forstått som institusjon

² Dette argumentet for å definere formålet må ikke forveksles med argumenter om at konkrete definisjoner av målsettinger og oppgaver er en oppskrift på suksess. Selznick påpeker snarere at administrasjonsforskningen, her forstått som det instrumentelle perspektivet, sin tiltro til forhåndsdefinerte oppdrag, er tuftet på «ugrunnet optimisme»(Selznick, 1997, s. 58).

har en *substansiell rasjonalitet* til grunn. Distinksjonen mellom disse to formene for rasjonalitet ble først beskrevet av den tyske sosiologen Max Weber (1864-1920), og spørsmål knyttet til organisasjoners rasjonalitet har siden da vært sentrale innen organisasjonsteorien (Grey, 2016).

Kjernen i den *formelle rasjonaliteten* er at midlene man bruker for å nå et spesifikt mål, er de mest effektive for å nå dette (Grey, 2016). Rasjonalitetsidealet i organisasjonen kan sies å komme til uttrykk blant annet i tildelingen av oppgaver og delegering av myndighet, og i kommunikasjon og samordning (Selznick, 1997). Scott og Davis (2013) fremhever at rasjonaliteten i formelle organisasjoner er knyttet til nettopp *hvordan* den går frem for å nå et mål, og at den ikke må forveksles med at målet i seg selv nødvendigvis er *fornuftig*.

The term *rationality* in this context is used in the narrow sense of technical or functional rationality and refers to the extent to which a series of actions is organized in such a way as to lead to predetermined goals with maximum efficiency. Thus, rationality refers not to the selection of goals but to their implementation. Indeed, it is perfectly possible to pursue irrational or foolish goals by rational means. (Scott & Davis, 2013, s. 35)

Rasjonaliteten er altså knyttet til iverksettingen av handlinger for å nå et mål, men omfatter ikke valg og vurdering av mål. Det betyr ikke at organisasjoner ikke kan arbeide mot både noble og fornuftige mål, det betyr simpelthen at målet ikke gjøres til gjenstand for vurdering (Grey, 2016)

2.3.8 Substansiell rasjonalitet i institusjonen

Til grunn for organisasjonen forstått som institusjon ligger en *substansiell rasjonalitet*. Der hvor den formelle rasjonaliteten kommer til uttrykk når organisasjonen utfører handlinger for å nå et forhåndsbestemt mål, kommer derimot den substansielle rasjonaliteten til uttrykk når institusjonen vurderer målet i seg selv (Grey, 2016). Den formelle organisasjonen dveler ikke ved hvorvidt målet er rett eller godt, mens institusjonen etablerer «(...)sammenhenger mellom verdier og målsettinger» (Tian Sørhaug, i Selznick, 1997, s. 8). For å illustrere dette vil jeg bruke arbeidsplassen min som eksempel, en fylkeskommunal videregående skole i Rogaland.

Den formelle rasjonaliteten er felles for alle offentlige videregående skoler, og er blant annet formalisert i læreplaner, kompetansemål, opplæringsloven og et generelt mål om størst mulig gjennomføring. Samtidig har denne spesifikke skolen også utviklet et særegent engasjement for trivsel og sosial læring. Fra et medarbeiderperspektiv kan vi si at når vi går på jobb tenker vi ikke først og fremst på hvordan vi skal forme skoledagen for å mest mulig effektivt oppnå de gjeldende mål gitt ovenfra og utenfra. Et like fremtredende mål for vårt arbeid er at elevene lærer sosiale ferdigheter og har det godt på skolen. Det betyr at noen ganger får de formelle kravene komme i andre rekke. Et eksempel kan være at dersom jeg ser at en elev har det tungt i timen, kan jeg sette den formelle undervisningen på pause for å ta en prat med enkelteleven. Denne praksisen er tuftet på et engasjement som har vokst frem over tid, og på en aksept blant kollegaene for at dette er en gangbar måte å drive undervisning på. Målene om trivsel og sosial læring er også nedfelt i skolens styringsdokumenter. Vi kan si målene og verdiene til grunn for

skolens policy holdes levende av både ledelse og medarbeidere, i så vel formelle som uformelle sammenhenger, og i både handling og ord.

I følge Selznick (1997) er en slik fastholding av verdiene et kjennetegn ved en institusjon. Når skolen møter påtrykk ovenfra og utenfra, vurderes disse føringene alltid opp mot skolens verdier. Skolen og medarbeiderne kan ikke velge bort de formelle kravene som stilles til dem, selv om de skulle være uenige, men de kan vurdere hvordan kravene kan realiseres i tråd med skolens verdier for øvrig. I enkelte situasjoner vil medarbeiderne vurdere å prioritere andre mål fremfor de formelle. Den substansielle rasjonaliteten i organisasjonen kommer slik til uttrykk ved at arbeidet mot å nå mål ikke løsrives fra de verdiene institusjonen bygger på (Tian Sørhaug, i Selznick, 1997).

Et annet kjennetegn ved det vi kan kalle substansiell rasjonalitet i institusjonen, er at den arbeider for sin egen selvoppholdelse. I Selznicks forståelse blir organisasjoner til institusjoner når «de gjennomføres av verdier, dvs. ikke vurderes bare som redskap, men som kilde til direkte personlig tilfredsstillelse og som bærere av gruppeintegritet» (Selznick, 1997, s. 41). Som bærere av en gruppeintegritet verdsetter medlemmene organisasjonen i seg selv, og vil ofte utvikle et engasjement for å bevare den og motstand mot å forandre den. Ved arbeidsplassen min kommer dette til uttrykk i form av stolthet, selvtilit, og fastholdning av verdiene, for eksempel i møte med strukturelle endringer. Rasjonaliteten er således ikke bare knyttet til å handle mot bestemte mål, som i den formelle organisasjonen, men også mot organisasjonens vedvarende eksistens og evne til å holde fast ved sine særegne egenskaper.

2.3.9 Styring i organisasjonen

En siste dimensjon hvor vi kan betrakte distinksjonen mellom organisasjon og institusjon, finner vi i synet på *ledelse*. I organisasjonen betraktes ledelse som å administrere *i*, i form av styring og forvaltning, mens i institusjonen bedrives det ledelse *av* utviklingen av en identitet.

Jamfør et instrumentelt perspektiv innebærer styring av organisasjoner å påvirke de «forhold som har betydning for sjansene for måloppnåing» (Christensen et al., 2015, s. 48). Slik kan vi si at også ledelse består av *formålsrasjonelle* handlinger, slik det ble beskrevet ovenfor, og kommer til uttrykk i både utforming av struktur og i form av handlinger innenfor de fastsatte rammer (Christensen et al., 2015). Røvik fremholder det *rasjonelle* som fremtredende egenskap ved ledelse i formelle organisasjoner.

«(...) organisasjoner forventes å være systemer der ledelsen utgjør et rasjonelt autoritativt sentrum, i den forstand at man kombinerer *kyndighet*, dvs. dyp innsikt i virksomhetens mål og bred oversikt over ulike virkemidler og deres sannsynlige konsekvenser, med *myndighet*, dvs. makt og vilje til å ta nødvendige styringsgrep slik at man til enhver tid har en optimalt utformet organisasjon sett i forhold til målene.» (Røvik, 2007, s. 72)

Kunnskap og makt er således viktige egenskaper ved ledelse i den formelle organisasjonen. Disse egenskapene ved ledelse finner vi også igjen i Klemsdals beskrivelse av ledelse i et instrumentelt perspektiv, som «grep og begreper for formell organisering av oppgaveløsningen(...)»(Klemsdal, 2013, s. 32). Tiltroen til tanken og fornuftens påvirkning på handlinger er implisitt i en den instrumentelle forståelsen av ledelse, og de rutiner, prosedyrer og strukturer som finnes i organisasjonen, kan slik sett, i følge Røvik(2007), ses som materialiseringen av ledelsens visjoner og planer.

2.3.10 Det institusjonelle lederskapet

Slik vi har sett tidligere blir organisasjoner til institusjoner når de utvikler sin særegne kompetanse og karakter. Det institusjonelle lederskapet, slik det beskrives av Selznick, spiller en viktig rolle i denne prosessen. «Lederskapets oppgave er å styre overgangen fra organisasjon til institusjon, slik at det endelige resultatet effektivt innlemmer de ønskede målsettinger og normer»(1997, s. 104).

Selznick trekker et skille mellom *rutinemessige* og *avgjørende beslutninger*. Ledelsens involvering i de delene av organisasjonen som «går av seg selv», som utgjør størstedelen av organisasjonens aktivitet, betegner han som *rutinemessige beslutninger*. *Det institusjonelle lederskapet* utøves i møte med de *avgjørende beslutningene*. Dette er beslutninger som får innvirkning på utviklingen av institusjonen(Selznick, 1997). De omfatter fastsetting av mål, samt alle de erfaringer, uavhengig av administrativt nivå, som påvirker hvordan organisasjonen opprettholder sine målsettinger og verdier(Selznick, 1997, s. 102). Kommunikasjon, hevder Selznick(1997), kan være av både rutinemessig og avgjørende art. Kommunikasjon forstått som verktøy for å effektivisere organisasjonen betegnes ikke som avgjørende. Først når den bidrar til å forme tanker og handlemåter hos menneskene som skal utføre oppgavene, er den av *avgjørende* karakter. Kommunikasjonens påvirkning på tanker og handlemåter kan i neste omgang være med på å gjøre organisasjonen mer effektiv, i form av at de institusjonelle betingelsene for å løse oppgaven forbedres. Det institusjonelle lederskapets rolle, slik jeg forstår Selznick, er å skape sammenheng mellom verdier og praksis. «Lederskap skaper og former en organisasjon ved – i tanke og følelse og vane – å gi konkret form til verdipremissene for dens policy»(Selznick, 1997, s. 55). Kommunikasjon anser jeg som avgjørende i en slik sammenheng.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at virksomheter kan forstås som både organisasjoner og institusjoner. Organisasjonen kommer til uttrykk i det formelle systemet, blant annet i organisasjonsstrukturen og i upersonlige rolleforventninger. Vi har også sett at organisasjonen eksisterer i kraft av å ha et mål. Rasjonaliteten i organiseringen er tuftet på ideen om hvordan den mest mulig effektivt kan oppnå dette målet. Også ledelse i organisasjonen kan forstås som et uttrykk for en slik rasjonalitet, og handler om å ta de styringsgrep som er best egnet for å

realisere organisasjonens mål. Institusjonen, på den andre siden, kan betraktes som et uformelt system, påvirket av menneskene bak de formelle rollene. Målene i institusjonen er ikke forhåndsdefinerte slik som i organisasjonen. Når vi betrakter virksomheten i lys av en substansiell rasjonalitet, ser vi at mål utvikles og vurderes kontinuerlig i møte med nye krav. Lederskap i institusjonen innebærer blant annet å vurdere hvorvidt målene er kompatible med det engasjement og kompetanse som finnes i organisasjonen. En slik kompatibilitet er avgjørende for virksomhetens evne til å løse oppdraget og samtidig holde fast ved sine verdier.

I kapittel 4 skal vi se hvordan Miljøfyrtårn ved UiS kommer til uttrykk som organisasjon og institusjon. Først skal jeg derimot presentere den metodiske tilnærmingen i denne studien.

3 Metode

Problemstillingen i denne studien er *hva vil det si å være samfunnsansvarlig?* I dette metodekapitlet beskrives de forskningsmetodiske grep som er gjort for å respondere på denne problemstillingen.

3.1 Metodisk tilnærming og utvikling av perspektiv

Jeg har i denne studien hatt en abduktiv tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015) til fenomenet samfunnsansvar, eksemplifisert ved Miljøfyrtårn ved UiS. En slik abduktiv tilnærming forstår jeg som å starte utforskningen av fenomenet med åpenhet for hvordan fenomenet kan forstås og samtidig ta hensyn til både tidligere erfaring og teori. Studien min har utgangspunkt i en undring rundt utsagnet «Vi er Miljøfyrtårn!». Undringen uttrykkes i en åpen problemstilling: *Hva vil det si å være samfunnsansvarlig?* Samtidig hadde jeg også en teoretisk forforståelse av at *å være noe* måtte være knyttet til identitet og til en form for tilslutning hos medarbeiderne i kjernevirksomheten. Også egne erfaringer fra arbeid som lærer og journalist var med å prege denne forforståelsen. Denne forforståelsen lå til grunn for valget om å innta et institusjonelt perspektiv for å betrakte medarbeidernes tilslutning til Miljøfyrtårn. Parallelt med utviklingen av forståelsen av det institusjonelle aspektet ved Miljøfyrtårn, utviklet jeg også en forståelse av at den formelle organiseringen kunne bidra til forståelsen av medarbeidernes tilslutning til sertifiseringen. En abduktiv tilnærming kan tilsi at når fenomenet i seg selv ikke bidrar tilstrekkelig til vår forståelse, søker man ny innsikt i fenomenet ved å betrakte det utenfor den opprinnelige konteksten (Sullivan, 2012). I denne studien innebar det å utvide perspektivet til også å omfatte den formelle organiseringen, og å betrakte empirien i lys av etablert teori. For å kunne si noe om hva det ville si å *være* Miljøfyrtårn, ble det hensiktsmessig å rette blikket mot både institusjonen og organisasjonen, og sammenhengen mellom disse. Selznicks distinksjon mellom organisasjon og institusjon, og ikke minst beskrivelsen av det gjensidige forholdet mellom disse, ble valgt som teoretisk ramme (Kvale & Brinkmann, 2015) for mine fortolkninger.

Denne, som andre abduktive studier leder frem mot det som betraktes som en midlertidig forståelse, eller en hypotese for videre utforskning (Kvale & Brinkmann, 2015). Det formuleres ikke påstander om objektive fakta om fenomenet, men presenteres som én av mange mulige måter å forstå fenomenet på. En slik fremstilling av fenomenet samfunnsansvar er begrunnet i den abduktive studiens form, hvor forståelsen er et resultat av veksling mellom empiri og teori, forstått i lys av hverandre.

Til grunn for min fremstilling av fenomenet samfunnsansvar, ligger også et vitenskapssyn inspirert av et fenomenologisk perspektiv, i forståelsen (Bengtsson, 1999) hvordan *noe* (Miljøfyrtårn) viser seg for *noen* (medarbeiderne i kjernevirksomheten). Dette vitenskapssynet impliserer også at «(...) den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). I denne studien betyr det å forsøke å forstå Miljøfyrtårn ved UiS slik det oppfattes ut fra medarbeidernes perspektiv, og samtidig erkjenne at min tolkning er

perspektivistisk (Kvale & Brinkmann, 2015), og som jeg allerede har pekt på, preget av min egen forforståelse. En annen forsker, med andre synspunkter og verdier ville tolket og beskrevet det annerledes enn det jeg har gjort.

3.1.1 Plan for operasjonalisering av begrepet «institusjon»

Min fremstilling av institusjon har så langt i denne studien bygget på Selznicks perspektiver, hvor organisasjonens *karakter, kompetanse og engasjement* har utgjort sentrale begreper. Disse begrepene har et høyt abstraksjonsnivå og lot seg vanskelig operasjonalisere i intervjuguiden. Lars Klemsdal har videreutviklet Selznicks perspektiver og konkretisert hvordan organisasjoner gradvis utvikler en identitet over tid. Klemsdal støtter seg til Selznick og utdyper at institusjoner vokser frem som resultat av *samhandling* over tid.

Begrepet om institusjon referer fra dette perspektivet til virksomheten slik den så og si har gått seg til i praksis, gjennom at medarbeiderne har samhandlet seg imellom og med omgivelsene på gjentatte måter over tid, og utviklet forestillinger om, normer og regler for hva virksomheten er, hva den holder på med, og hvordan den holder på med det. (Klemsdal, 2013, s. 99)

Samhandlingsmønstrene utvikles, i følge Klemsdal som svar på et behov for å gjøre arbeidssituasjonene våre *meningsfulle*. Klemsdals perspektiv bygger på teorier om at virksomheter må forstås som meningsfulle organiseringsprosesser (Klemsdal, 2013, s. 55). Meningsskaping i denne betydning består av de to aspektene *handling* og *fortolkning*. Kort sagt viser *handling* til hvordan vi håndterer ulike situasjoner, mens *fortolkning* viser til hvordan vi i etterkant forstår situasjonen og hvordan vi håndterte den. Fortolkningene våre legger i neste omgang føringer for videre handling og nye fortolkninger. Klemsdal hevder at denne dialektikken mellom handling og fortolkning danner bakgrunnen for de samhandlingsmønstre som utvikler seg. Dersom disse samhandlingsmønstrene får utfolde seg over tid er de med på å skape institusjonens særegne identitet. «Utviklingen av denne spesifikke institusjonelle identiteten representerer en form for selvbevissthet om hva virksomheten holder på med, og berettigelsen av denne aktiviteten i seg selv, som til en viss grad holder stand mot ytre press» (Klemsdal, 2013, s. 99).

Støttet til Klemsdals teoretiske resonnement, la jeg *handling* og *fortolkning* til grunn når jeg skulle operasjonalisere forskningsspørsmålet «Hvordan kommer Miljøfyrtårn ved UiS til uttrykk som institusjon?». Jeg ville observere hvordan medarbeidere kommuniserte om Miljøfyrtårn, samt intervju informanter om hvordan de handler i forbindelse med og forstår Miljøfyrtårn. Jeg kommer tilbake til hvorfor det ikke ble observasjon i denne studien. Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med tanke på å kunne skape et bilde av hvordan medarbeidere ved UiS fortolker og handler i forbindelse med Miljøfyrtårn. Spørsmålene rettet seg mot medarbeidernes kunnskap om og holdninger til Miljøfyrtårn, samt mot deres egne handlinger og endringer i arbeidshverdagen som følge av sertifiseringen. I tillegg fokuserte jeg på hvordan Miljøfyrtårn omtales blant kollegaer.

3.2 Undersøkelse av organisasjonen

Miljøfyrtårnansvarlig ved UiS, Arnljot Corneliussen, har vært behjelpelig med informasjon og har svart på en del spørsmål om den formelle organiseringen av Miljøfyrtårn. Jeg fikk også anledning til å være med på et møte med noen representanter fra den sentrale arbeidsgruppen til Miljøfyrtårn, hvor status for ulike tiltak ble tematisert. Dette møtet var informativt i form av at jeg fikk litt mer oversikt over arbeidsområdet til den sentrale arbeidsgruppen, og noe mer kjennskap til hvordan de jobber.

En annen kilde til informasjon om UiS som Miljøfyrtårn er universitetets hjemmesider. Her ligger blant annet styreprotokoller fra universitetsstyret, med tilhørende vedlegg, som har vært viktige kilder for å forstå bakgrunnen for vedtaket. På hjemmesidene ligger også noen internt produserte nyhetsoppslag om Miljøfyrtårn ved UiS. Disse har gitt innsikt i hvordan Miljøfyrtårn fremstilles av UiS selv, og har gitt oversikt over sentrale personer og hendelser i tilknytning til organisasjonen.

Med hjelp fra en kommunikasjonsrådgiver ved UiS fikk jeg tilgang til sakene fra UiS' intranett som omhandler Miljøfyrtårn. Disse omfattet for det meste de samme nyhetssakene som var publisert på hjemmesida, samt noen dokumenter som skisserte ansvarsforhold. Dette fikk jeg tilsendt i midten av februar 2020.

Hjemmesidene til Stiftelsen Miljøfyrtårn har vært kilde til informasjon om hvordan Miljøfyrtårn selv fremstiller sertifiseringen, hva det innebærer og hvilken effekt det forventes å ha.

Informantenes erfaringer har bidratt sterkt til min forståelse av Miljøfyrtårn ved UiS som organisasjon. For lesbarhetens skyld omtales intervjuundersøkelsen i sin helhet i neste del, *Intervjuundersøkelse av institusjonen*.

Oppsummert kan vi si at min forståelse av organiseringen av Miljøfyrtårn ved UiS bygger på informasjon fra Arnljot Corneliussen, UiS' hjemmesider og intranett, Stiftelsen Miljøfyrtårn sine hjemmesider og deltagerne i intervjuundersøkelsen.

3.3 Intervjuundersøkelse av institusjonen

Denne studien bygger på en intervjuundersøkelse gjort ved Institutt for medie- og samfunnsfag (IMS) ved Universitetet i Stavanger. Seks informanter er vitenskapelig ansatte, og to er administrativt ansatte. I tillegg har jeg intervjuet én medarbeider ved fakultetsadministrasjonen. Alle informantene ble informert om studien og skrev under på en samtykkeerklæring, utformet etter en mal fra NSD(Norsk Senter for Forskningsdata, u.å.). Noen av informantene ønsket ikke å stå frem med navn, og for å sikre deres anonymitet fant jeg det hensiktsmessig å anonymisere alle.

Kvale og Brinkmann(2015) beskriver syv stadier i intervjuundersøkelsen, som en lineær progresjon fra *tematisering* til *rapportering*. Denne studien har til dels fulgt disse syv stadiene,

men vekslingen mellom empiri og teori gjorde at studien også tok form underveis, etter hvert som ny forståelse bragte meg inn på nye spor. Dette innebærer blant annet at mine midlertidige hypoteser om fenomenet har utviklet seg underveis i studien, og at spørsmålene i intervjuguiden ble videreutviklet underveis (Vedlegg 2 viser den endelige utformingen av intervjuguiden). Slik kan vi si at jeg har hatt en noe mer fleksibel tilnærming til design, og at studien bærer også preg av å være *iterativ* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 138). I den følgende beskrivelsen av gjennomføringen av intervjuundersøkelsen, vil jeg referere til Kvale og Brinkmanns syv stadier. I denne abduktive studien har jeg gått bort fra en streng lineær progresjon gjennom disse stadiene, og har snarere beveget meg frem og tilbake mellom ulike stadier.

Første stadium, *tematisering*, handler om å formulere forskningsspørsmål, innhente forhåndskunnskap om emnet, avklare formålet med studien og bestemme seg for metode. Innledningskapitlet viser til resultatet av tematiseringen, men deler av arbeidet knyttet til tematiseringen forløp gjennom hele studien. Ovenfor har jeg beskrevet at jeg underveis i studien åpnet opp perspektivet. Denne utvidelsen av perspektivet innebar blant annet endring av problemstilling og forskningsspørsmålene. Når vi nå skal bevege oss videre til andre stadium i intervjuundersøkelsen, *planlegging*, skal vi etter hvert se at også tematiseringen som omfattet metodevalg ble gjenstand for endring.

3.3.1 Planlegging av intervjuundersøkelsen

Ganske tidlig i planleggingen av intervjuundersøkelsen, hadde jeg en tanke om at jeg skulle intervjuere medarbeidere ved ulike institutt ved samme fakultet. Jeg valgte det samfunnsvitenskapelige fakultet, ut fra et pragmatisk hensyn. Jeg hadde allerede en kontaktperson i administrasjonen. For å få tilgang til å gjøre intervjuer tok jeg kontakt med fakultetsstyret ved det samfunnsvitenskapelige fakultet. Fakultetsstyret ga meg tilslutning til å be om intervjuer blant medarbeidere ved de institutter jeg måtte ønske, under forutsetning av at jeg informerte de aktuelle instituttlederne om det.

Som et forarbeid til intervjuundersøkelsen snakket jeg med medarbeidere ved Institutt for medie- og samfunnsfag, hvor studieprogrammet endringsledelse er tilknyttet. Noen av disse kjente jeg til fra før, mens andre ble jeg tipset om, som «noen som kanskje visste noe om Miljøfyrtårn». Disse samtalen var ikke planlagte og strukturerte, de kom i stand ved at jeg banket på kontordører og ba om en liten samtale. Disse uformelle møtene var med på å gi meg en forforståelse av både organisering og engasjement, og var med på å skape retning i oppgaven. «Å banke på dører» fungerte godt for å komme i kontakt med medarbeidere, og jeg planla å bruke en tilsvarende strategi i det videre arbeidet med å komme i kontakt med informanter.

Etter hvert som planleggingen skred fremover, bestemte jeg meg for å intervjuere medarbeidere ved ett institutt. Dette valget ble gjort med bakgrunn i en plan om å observere situasjoner hvor Miljøfyrtårn ble tematisert, og slik få anledning til å observere samhandling mellom informantene. Samtidig så jeg heller ingen åpenbare forskningsetiske eller -metodiske begrunnelser for å finne informanter ved ulike institutt, så lenge jeg la en plan for hvordan jeg

kunne sikre en viss bredde blant informantene. Jeg kommer tilbake til denne planen litt lengre nede.

3.3.2 *Endring i planen*

På dette stadiet av planleggingen av undersøkelsen var vi kommet til midten av mars 2020. Så kom koronapandemien. 12. mars satt jeg på universitetsbiblioteket og forberedte meg til veiledning litt senere på dagen, da meldingen om at universitet måtte stenge ble annonsert. Veiledningen ble gjennomført per telefon, men det var også det siste som skjedde med masteroppgaven min på flere uker. Da barnehagen til mine to barn stengte dagen etter, måtte masteroppgaven legges på is. Seks uker senere åpnet barnehagen igjen, men universitetet som arbeidsplass og kontekst for min undersøkelse var noe endret. Selv om noen medarbeidere benyttet seg av kontorene sine, var det stille i gangene, og det var ingen, verken formelle eller uformelle møter jeg kunne observere. Strategien min med å banke på kontordører for å komme i kontakt med mulige informanter, var heller ikke lenger mulig å gjennomføre slik jeg opprinnelig hadde tenkt. Jeg måtte endre plan. Til tross for endringer vil jeg hevde at jeg har ivaretatt nødvendige krav til validitet og reliabilitet i kvalitative studier. Slike krav utdypes senere i dette kapitlet.

Jeg hadde i utgangspunktet ikke bestemt meg for hvilket institutt jeg skulle velge som utgangspunkt for den empiriske delen av studien. Jeg hadde imidlertid tenkt at det *ikke* skulle være Institutt for medie- og samfunnsfag (IMS), hvor jeg selv hører til som student. Dette var mest for å ikke havne i situasjoner hvor jeg fikk en dobbeltrolle, verken med administrativt eller vitenskapelig ansatte. Den endrede arbeidssituasjonen som følge av pandemien, gjorde at jeg allikevel bestemte meg for nettopp IMS. Her hadde jeg allerede etablert noen kontakter, spesielt blant de administrativt ansatte, og jeg hadde noe kjennskap til hvordan Miljøfyrtårn kom til uttrykk ved instituttet. Den lange pausen i arbeidet med oppgaven, og følelsen av usikkerhet knyttet til hvordan pandemien og arbeidssituasjonen min kom til å utvikle seg, påvirket min forståelse av hva som var gjennomførbart. Jeg tok opp igjen kontakten med dem jeg hadde snakket med tidligere. Videre startet jeg arbeidet med å kontakte andre informanter ved instituttet, i henhold til planen min om å sikre bredde blant disse. Slik sett bærer studien også noe preg av å være *eksplorativ* (Olsson & Sørensen, 2003), i den forstand at veien blir til mens man går.

3.3.3 *Sikre at ulike perspektiver kommer fram*

Forskning på samfunnsansvar har ofte betraktet medarbeidere som en homogen gruppe, uten individperspektiv (Rodrigo & Arenas, 2008). Min studie er kvalitativ og fenomenologisk orientert (Bengtsson, 1999). Jeg er interessert i bredde og variasjon i informantenes oppfatninger.

I utgangspunktet ønsket jeg å intervju studieprogramlederne ved de enkelte studieprogram. Dette grepet skulle sikre bredde blant informantene, men jeg hadde også en antagelse om at studieprogramlederne til en viss grad var bedre informert om sentrale prosesser enn andre medarbeidere. Etter hvert som jeg tok kontakt med studieprogramlederne, viste det seg at noen av disse ikke ønsket eller hadde mulighet til å delta i studien³. Der hvor studieprogramlederne ikke kunne stille, fant jeg andre vitenskapelig ansatte ved samme studieprogram. Disse fant jeg med bakgrunn i tips fra studieprogramlederne eller ved selv å finne ansatte ved studieprogrammet på universitetets hjemmesider. Da jeg på ett tidspunkt hadde en liten overvekt av mannlige informanter, benyttet jeg anledningen til å velge en kvinnelig informant, for å opprettholde en viss kjønnsbalanse.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuer og transkribering

Gjennomføring av intervjuer viser til Kvale og Brinkmanns tredje fase i intervjuundersøkelsen. Alle informantintervjuene som ligger til grunn for analysen ble gjennomført i løpet av noen uker, våren 2020.

På grunn av smittevern hensyn, og fordi de fleste informantene hadde hjemmekontor, bestemte jeg meg for å gjennomføre intervjuene per telefon. Et alternativ kunne vært videosamtale, for eksempel via Teams eller liknende. Utfordringen med det var at bruk av tredjehåndslagring av informasjon stilte andre krav til datahåndtering. En slik endring i datahåndteringen fordret ny søknad til NSD, med tilhørende saksbehandlingstid. Telefonintervju var den metoden jeg raskest kunne gå i gang med, så valget falt på det. NSD har gitt godkjenning av bruk av telefonintervju i denne studien.

Videre måtte jeg ta stilling til hvordan jeg skulle «fange råmaterialet». Å ta opp god nok lyd fra en telefonsamtale for å få brukbare opptak, krevde en type lydutstyr jeg ikke hadde umiddelbar tilgang til. Med bakgrunn som journalist, og med erfaring med å gjøre intervjunotater og å transkribere, med høye krav til korrekt gjengivelse, vurderte jeg dette som et godt alternativ for meg. Etter rådføring med en erfaren forsker (K. Søndena, personlig kommunikasjon, vår 2020) som har god erfaring med tilsvarende metode med å notere underveis i intervjuet, for så å sende teksten til informanten for gjennomlesing og mulighet for korreksjon. Slik sikres det at informantene er kjent med meningsinnholdet og kan godkjenne eller ikke godkjenne gjengivelsen. Denne fremgangsmåten er i tråd med min forståelse av et fenomenologisk perspektiv, slik den ble beskrevet innledningsvis i dette kapitlet. I denne sammenheng betyr det at man studerer et fenomen (Miljøfyrtårn) slik det fremstår for noen (medarbeidere). Jeg valgte tilsvarende fremgangsmåte og NSD godkjente metoden.

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide. De fleste spørsmålene i intervjuguiden bærer preg av å være faktaorienterte (Kvale & Brinkmann, 2015), mens oppfølgingsspørsmålene i større grad er meningsorienterte. Et grep jeg tok for søke utdypning

³ Det skal også nevnes at min veileder, Bjørn-Tore Blindheim er studieprogramleder for endringsledelse. Jeg anså det ikke som aktuelt å intervju ham.

av meningene til informanten, var å «sende tilbake»(Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47) budskapet. Et eksempel på et oppfølgingsspørsmål hvor jeg «sendte tilbake», finner vi i intervjuet med informanten «Andrea»: *Hvis jeg forstår deg riktig, så handler dette mye om det symbolske. Hva tenker du skal til for å få til mer handling blant medarbeiderne?* I svaret fikk jeg bekreftet at jeg hadde forstått hva informanten mente med *symbolsk*, og fikk samtidig en utdyping av informantens mening om hvilken rolle hun mente medarbeiderne skulle spille i Miljøfyrtårn.

Transkribering representerer fjerde fase i intervjuundersøkelsen. Denne gjennomførte jeg umiddelbart etter hvert intervju og sendte det straks til informanten. Dette for at de ikke skulle glemme hva de hadde sagt før de fikk lest gjennom. Foruten én informant som påpekte noen upresise formuleringer, godkjente alle informantene gjengivelsen min. Tilbakemeldingene fra informantene tolket jeg dithen at metoden fungerte etter hensikten.

3.3.5 Fordeler og ulemper ved telefonintervju og transkripsjonsmetode

Intervjuer på telefon og notering underveis gjorde intervjuene mer strukturerte, og mindre improviserte enn jeg i utgangspunktet hadde planlagt. Noteringen underveis begrenset samtalsens naturlige flyt(Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg sikter til at det var vanskelig å løsrive seg fra intervjuguiden. Slik sett kan intervjuene karakteriseres som en mellomting mellom strukturerte og semi-strukturerte(Kvale & Brinkmann, 2015). Noen oppfølgingsspørsmål underveis ble det allikevel. For eksempel var et spørsmål i intervjuguiden: *Hvilken påvirkning hadde du på de konkrete tiltakene som er gjort i forbindelse med Miljøfyrtårn?* I ett av intervjuene fulgte jeg opp svaret med følgende spørsmål: *Er det du sier nå en kritikk av arbeidsdelingen eller tenker du at det er sånn det må være?*

En annen utfordring er knyttet til mangel på innsikt i non-verbal kommunikasjon. Jeg ser for meg at dersom jeg hadde sett ansiktsuttrykket og kroppsspråket under intervjuet, kunne jeg lettere ha oppfattet og tatt hensyn til nyansene i svarene deres. Jeg mener likevel at jeg har fått tak i meningsinnholdet, formulert i hele setninger. Jeg fikk det også godkjent av informantene.

Det finnes også noen fordeler med denne formen for transkribering. Et lydopptak kan fange nøyaktige språklige formuleringer som forskerens hukommelse ikke selv kan reprodusere. Samtidig kan nettopp hukommelsen fungere som et filter, som potensielt kan fange opp de betydningene som er vesentlige for intervjuets tema og formål. En slik filtrering muliggjør ikke et lydopptak(Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Andre, mer praktiske fordeler knyttet til metoden er at selve transkriberingen er mindre tidkrevende enn transkribering av lydopptak. Man ender også opp med færre sider datamateriale, noe som kan forenkle analysearbeidet i neste omgang(Kvale & Brinkmann, 2015).

3.3.6 Analyse av empiri

Analyse av empirien viser til det femte stadiet i intervjuundersøkelsen hos Kvale og Brinkmann. Valg av analysemetode skal gjøres «[på] grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur(...)»(Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

Som analysemetode har jeg brukt meningsfortetning slik det er beskrevet av Kvale og Brinkmann(2015). Kort sagt er meningsfortetning å ta utgangspunkt i deler av teksten slik den fremstår i seg selv (naturlig enhet), og forkorte og fortette denne til en kort oppsummering (sentralt tema), uten å endre meningsinnholdet. Jeg er også inspirert av en dialogisk analyseform beskrevet av Vatne og Søndena(2020). Her har forskerne stilt spørsmål til eget datamateriale for å avgjøre hvordan dette skal forstås i det videre arbeidet. Slik sett kan også denne analysen sies å være dialogisk. Disse spørsmålene har jeg brukt som utgangspunkt for å formulere egne spørsmål i analyseprosessen, gjengitt i kursiv i teksten under.

Etter at jeg hadde transkribert de enkelte intervjuene, leste jeg gjennom alle flere ganger. Neste steg av analysen innebar å begynne å synliggjøre hovedinntrykket fra hvert intervju for meg selv. Jeg fant frem ett blankt A4-ark til hver informant og begynte med første spørsmål til datamaterialet: *Hva er interessante elementer i denne teksten?* Dette spørsmålet besvarte jeg blant annet med å skrive ned sterke uttalelser og gjengi unike oppfatninger hos informanten i stikkordsform. Et eksempel på dette er: «Skjer ingenting, flyter over av plastbestikk og plastkopper («Håkon»». Videre spurte jeg *hva er informantens budskap om Miljøfyrtårn?* Dette spørsmålet besvarte jeg ved å skrive ned stikkord som oppsummerte informantens oppfatning. På ett ark står det for eksempel: «Ser ingen effekt! Hører ingenting. Bare symbol» («Håkon»). Dette var ulike varianter av uttalelser som gikk igjen flere ganger i det intervjuet. Også svarene på det siste spørsmålet i intervjuguiden, hvor jeg ba informantene oppsummere sin innstilling til Miljøfyrtårn, bidro til å forstå informantenes helhetsinntrykk. Til sist på arket skrev jeg noen sitater som besvarte spørsmålet, *hvilke uttalelser er de mest representative for informanten?* Et eksempel på en slik uttalelse er: «Altså, jeg ville forventet at et Miljøfyrtårn kraftig innskrenket parkeringsmuligheter, la opp til kollektivtransport og fjerna søppelbøtter, men det har ikke skjedd» («Andrea»). Med disse arkene hadde jeg nå en lett tilgjengelig oppsummering av hvert intervju. Disse ble brukt når jeg gikk videre med analysearbeidet, blant annet for å sjekke at jeg ikke vektla utdrag fra teksten som avvek fra helhetsinntrykket, og for å navigere i datamaterialet.

Neste stadium i analysen var å definere og velge ut noen kategorier for å sortere datamaterialet etter. Disse kategoriene skulle fungere som analytiske rammer for de *meningsenhetene*(Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232) som skulle fortettes. De fleste kategoriene var til dels planlagte før intervjuene og var ganske spesifikke i intervjuguiden, for eksempel kategorien *Sammenhenger hvor Miljøfyrtårn omtales*. Kombinasjonen av et litt avgrenset og konkret spørsmål med ganske tydelige og korte svar, gjorde at akkurat den meningsenheten enkel å avgrense. Andre kategorier ble definert med bakgrunn i datamaterialet, som svar på spørsmålet *hvilke felles erfaringsområder kan jeg identifisere blant informantene?* Et eksempel på en kategori jeg baserte på et identifisert erfaringsområde, er *Kjennskap til Miljøfyrtårn ved UiS*. Også denne kategorien kunne knyttes til noen konkrete spørsmål i intervjuguiden, samtidig som at

informantenes svar på andre spørsmål viste til dels mer eller annen kjennskap enn det som fremkom av svarene på de spesifikke spørsmålene. At kategorien ble *valgt*, eller definert som relevant, var derimot knyttet til de tendensene jeg så i datamaterialet. Gjennom gjentatte gjennomlesinger av intervjuene dannet jeg meg et inntrykk av hva slags erfaringer som ble delt av flere. I dette eksempelet var det erfaringen med å ha *lite* kjennskap til Miljøfyrtårn som gikk igjen hos de fleste. Det viste både svarene på de konkrete spørsmålene, men også andre uttalelser. Et kvalitetskrav som stilles til formulering av kategorier i etterkant av intervjuene er at man har rike beskrivelser av det fenomenet som kategorien prøver å si noe om (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg måtte dermed definere kategorier som jeg hadde rike nok beskrivelser for å si noe om.

Når kategoriene var valgt og definert, laget jeg et arbeidsdokument (vedlegg 3) som gav oversikt over datamaterialet. Dokumentet bestod av en tabell hvor jeg skrev kategorier loddrett og informanter vannrett. Så tok jeg nok en gang for meg de transkriberte intervjuene, og omdannet de naturlige meningsenhetene til sentrale tema, innenfor alle de valgte kategoriene. Jeg brukte de håndskrevne oppsummeringene for å kvalitetssikre meningsfortettingen. Den komplette tabellen, kan leses som en oppsummering av valgt empiri, men også på to andre måter. En kolonne kan leses som én informants oppfatninger innenfor flere kategorier og en rad kan leses som alle ni informantenes oppfatninger innenfor én og samme kategori.

3.3.7 Validitet og reliabilitet

«Reliabilitet viser til hvor pålitelige resultatene er, og validitet vil si hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Vurderinger knyttet til studiens validitet og reliabilitet viser til sjette stadium i intervjuundersøkelsen, *verifisering*.

Reliabilitet handler om å få samme resultat hver gang vi måler (Olsson & Sørensen, 2003). Mitt hovedresultat viser (1) et potensiale for utvikling av Miljøfyrtårn ved UiS, forstått som organisasjon og institusjon. Dette potensialet kommer til uttrykk i (2) et engasjement for å arbeide videre med bærekraft. Disse resultatene fremstår som pålitelige når jeg i etterkant vurderer den indre logikken mellom teoretiske perspektiver og konkrete metodiske tilnærminger i arbeidet (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg vil understreke at reliabilitet her handler om gjennomskinnbarhet, forstått som konsistente resultat hos andre forskere, underlagt samme vitenskapsteoretiske ståsted og metodiske tilnærminger.

Validiteten i denne studien ivaretas gjennom å stille spørsmål om den aktuelle metoden (intervju), er egnet til å undersøke det den var ment å undersøke. I min studie aktualiseres spørsmålet om hvorvidt intervjuene reflekterer det fenomenet (samfunnsansvar) som jeg søker innsikt i. Dette er et spørsmål om metodologi og håndverksmessig kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne sammenheng vurderer jeg intervju som en egnet metode for å undersøke fenomenet. Et annet viktig poeng hos Kvale og Brinkmann er at validering ikke må anses som en inspeksjon av gjennomført undersøkelse, men bør fungere som «kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Det vil si at en slik

kvalitetskontroll må finne sted under tematisering, planleggingen av intervju, gjennomføring, transkribering og analyse i mitt arbeid. I dette kapitlet har jeg vist hvordan jeg har arbeidet med dette, blant annet i forbindelse med operasjonalisering av begrepet institusjon.

Medlemsvalidering (Kvale & Brinkmann, 2015) er en annen aktuell form for kvalitetssikring i denne studien. Medlemsvalidering bidrar til å sikre gyldigheten av forskerens fortolkning av de enkelte intervjuene og i sammenstillingen av resultatene. Jeg har delvis utført en slik validering, ved å sende transkripsjonene til informantene, slik jeg har redegjort for under punkt 3.3.4. Med bakgrunn i praktiske hensyn var dette den formen for medlemsvalidering som ble gjort i denne studien. En mer fullstendig medlemsvalidering kunne innebære å presentere for informantene hvordan det enkelte intervju fortolkes inn i en sammenheng, med tanke på gyldighet og relevans i resultatene.

Med bakgrunn i de vurderingene som er gjengitt i dette kapitlet, vil jeg hevde at studien kan bidra med gyldig, vitenskapelig kunnskap.

3.3.8 Rapportering

Det sjuende stadiet i intervjuundersøkelsen omfatter rapporteringen av undersøkelsesfunn og metodebruk (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg skal kort gjengi noen betraktninger jeg har gjort i denne fasen.

Til grunn for min fremstilling av resultatene, ligger et grundig analysearbeid. Etter hvert som transkripsjonene, meningsfortetningene og tabellen som gir oversikt over datamaterialet var lest mange ganger, og over lengre tid, vokste en «fortellbar» fortelling frem. Dette er en fortelling om Miljøfyrtårn ved UiS som organisasjon og institusjon, som representerer «troskap mot det undersøkte fenomenet» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Med det menes at jeg, innenfor valgte perspektiver, har malt et bilde av Miljøfyrtårn ved UiS som fanger noe av *essensen* (Kvale & Brinkmann, 2015) i fenomenet. Det betyr ikke at enkelte informanter eller representanter for UiS ikke kan ha avvikende oppfatninger fra det bildet som fremstilles her. Med *essensen* mener jeg en oppfattelse av fenomenet som ikke avviker vesentlig fra oppfattelsen til aktørene, sett som helhet.

I dette metodekapitlet har jeg beskrevet relevante valg og metodiske grep som er tatt i denne studien. Målet har vært å vise sentrale valg som har preget form og innhold i studien, samt være åpen om mine forforståelser og vitenskapsteoretiske utkikkspunkt. Forskningsetiske prinsipper om åpenhet og etterrettelighet (Halvorsen, 2008) ligger til grunn for metodefremstillingen.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra undersøkelsen av Miljøfyrtårn ved UiS. I første del skildres Miljøfyrtårn ved UiS slik det kommer til uttrykk som organisasjon. Videre skildres hvordan Miljøfyrtårn kommer til uttrykk som institusjon. Til slutt i kapitlet oppsummerer jeg sentrale funn i undersøkelsen av både organisasjonen og institusjonen.

4.1 Miljøfyrtårn ved Universitetet i Stavanger betraktet som organisasjon

I denne delen presenterer jeg empirien fra undersøkelsen av Miljøfyrtårn ved UiS forstått som organisasjon, først som formelt system og så i et medarbeiderperspektiv. Empirien analyseres med utgangspunkt i de dimensjonene ved organisasjon som ble presentert i teorikapitlet. Jeg skal vise hvordan Miljøfyrtårn ved UiS kan betraktes som redskap for å nå et mål og hvordan vi kan forstå rasjonaliteten til grunn. Videre skal jeg vise hvordan vi kan forstå ledelse, formell struktur, oppgavefordeling og rolleforventninger i organisasjonen.

4.1.1 Miljøfyrtårn som formelt system

At Universitetet i Stavanger har gjennomgått en sertifisering som Miljøfyrtårn kommer til uttrykk i et formelt system. Sertifiseringen kan ses som et verktøy for å arbeide mot universitetets målsetting om å utvise og kommunisere samfunnsansvar. Daværende universitetsdirektør Ole Ringdal uttrykte det slik, når vedtaket om sertifiseringen var fattet av universitetsstyret: «– UiS ønsker å vise samfunnsansvar og dokumentere miljøinnsatsen som blir gjort systematisk i heile organisasjonen, seier Ringdal som påpeiker at dette konkret betyr satsing på det å senke CO₂-utsleppa, minske energiforbruk og betre avfallshandteringa»(Universitetet i Stavanger, 2018). Slik sett kan vi si at UiS hadde et mål, og så kom de frem til et passende redskap, altså Miljøfyrtårn, for å nærme seg dette målet.

Dersom vi ser Miljøfyrtårn som organisasjon, uavhengig av konteksten ved UiS, får vi en klarere forståelse av dette sentrale aspektet ved formelle organisasjoner, nemlig det at de eksisterer fordi de har et mål. Miljøfyrtårn som organisering eksisterer i seg selv, og ved de mange sertifiserte organisasjonene, fordi den har et mål å jobbe mot. Før den industrielle revolusjon, eller før vi var bevisst vår påvirkning på klimaet eller kjente til global oppvarming, eksisterte ikke målet for oss, og Miljøfyrtårn ville ikke hatt noen mening. Det samme kan vi si om den dagen, hvis den kommer, når nullutslippssamfunnet er en realitet. Forstått som organisasjon er målet en forutsetning for dens eksistens.

Et annet kjennetegn ved måten å betrakte mål i organisasjoner, er at målene i seg selv ikke problematiseres eller dveles ved. Det er en utbredt forventning at store organisasjoner og samfunnsaktører tar ansvar for å begrense sin egen negative påvirkning på samfunn og

miljø(Ihlen, 2011). Målet om å vise samfunnsansvar i form av å fokusere på miljø og bærekraft var heller ikke nytt da UiS vedtok å sertifisere seg til Miljøfyrtårn. Diskursen i forkant av vedtaket gir inntrykk av at det var *egnet middel*, og *ikke målet* i seg selv som var gjenstand for vurdering. UiS har tidligere jobbet under miljøstyringssystemet «Grønn stat», og da dette utgikk som system, begynte det daværende Miljørådet ved UiS en vurdering av hvorvidt ISO 14001 eller Miljøfyrtårn var det beste alternativet for UiS(Universitetet i Stavanger, 2017b). Med bakgrunn i erfaringene Universitetet i Bergen og Høgskolen på Vestlandet hadde gjort med å sertifiseres til Miljøfyrtårn, falt beslutningen på nettopp dette alternativet. Det kan se ut som at det generelle målet om å begrense universitetets klimaavtrykk og at universitetet skulle ha en miljøsertifisering som ledd i å oppnå målet, ble tatt for gitt.

Rasjonaliteten i utformingen av oppgavene og organisasjonsstrukturen til Miljøfyrtårn ved UiS, er formalisert i den modellen som UiS er sertifisert etter, en såkalt hovedkontormodell(Universitetet i Stavanger, u.å.-a). Virksomheter som ønsker å sertifisere seg til Miljøfyrtårn kan gjøre dette basert på kriterier tilpasset ulike bransjer og ulike typer virksomheter. I dag til har Stiftelsen Miljøfyrtårn kriteriesett tilpasset over 80 ulike bransjer, fra begravelsesbyrå og alpinanlegg til bank og finans og barnehage, for å nevne noen eksempler (Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.a). Det finnes ikke et kriteriesett direkte tilpasset universitet, høgskole eller høyere utdanningsinstitusjon. Basert på erfaringene fra Universitetet i Bergen, valgte UiS å sertifisere seg etter hovedkontormodellen (Universitetet i Stavanger, 2017b). Denne modellen er tilpasset «[...]konsern, organisasjoner og kommuner, med fire eller flere lokasjoner som skal sertifiseres» (Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.c). For UiS regnes de seks fakultetene og Arkeologisk Museum som underenheter, mens sentraladministrasjonen er hovedkontoret. Hovedkontoret skal fordele ansvar for kriteriene til underenhetene og bistå dem i å oppfylle disse(Universitetet i Stavanger, 2017b). (Se vedlegg 1 for nærmere beskrivelse av kriteriene). Fra rasjonaliteten som ligger til grunn, flytter vi nå blikket til den konkrete utformingen av organisasjonen Miljøfyrtårn ved UiS, eller det vi kan forstå som dens formelle system. Vi begynner med den øverste ledelsen og hvilke oppgaver denne har, og ser videre på den formelle strukturen i resten av organisasjonen.

Universitetets arbeid med målsettingene i Miljøfyrtårn ledes av Miljøfyrtårnansvarlig Arnljot Corneliussen. Corneliussen er ansatt som prosjektdirektør ved avdeling for bygg- og arealforvaltning, og arbeidet med Miljøfyrtårn inngår som ett av flere ansvar han har i sin stilling (Corneliussen, 2020). Unn Endresen er innleid som konsulent for å bistå universitetet i å opprettholde og videreutvikle UiS som Miljøfyrtårn. Corneliussen leder en sentral arbeidsgruppe bestående av representanter fra avdeling for bygg- og arealforvaltning, økonomiavdelingen og HR-avdelingen(Universitetet i Stavanger, u.å.-b)(Universitetet i Stavanger, u.å.-a). Den sentrale arbeidsgruppen samler informasjon om energibruk, blant annet i form av antall liter drivstoff brukt ved flyreiser, kilo avfall og antall brukte papirark for hele universitetet. Disse tallene blir omregnet til klimagassekvivalenter, og utgjør nøkkeltall i rapporteringen til Miljøfyrtårn. Rapporten brukes blant annet som grunnlag for vurdering av resertifisering. Arbeidsgruppen skal også planlegge og koordinere miljøarbeidet ved UiS og distribuere midler til ulike tiltak som kan være med å oppfylle målene, og i etterkant vurdere hvordan disse har virket(Corneliussen, 2020).

I nivået under den sentrale arbeidsgruppa er det opprettet Miljøfyrtårnråd ved de enkelte fakultet. Ved fakultetene er dekan øverste leder for Miljøfyrtårn, men utpeker en miljøfyrtårnansvarlig som arbeider med dette i praksis. De enkelte ansvarlige skal sørge for å svare på spørsmål og lage planer, samt informere og diskutere med medarbeiderne hvordan de kan arbeide med målene. De miljøfyrtårnansvarlige ved fakultetene skal også bidra i rapporteringen av energiforbruket ved fakultetet. Det foreligger også en idédatabase hvor de ansvarlige kan hente inspirasjon til hva man kan gjøre(Corneliussen, 2020). Medarbeideres deltagelse i arbeidet med Miljøfyrtårn skal også organiseres lokalt på fakultetene. Som Miljøfyrtårnansvarlig Arnljot Corneliussen sier det: «Det nytter ikke å sende ut en masse mail fra sentralt hold» (Corneliussen, 2020).

Ved de enkelte institutt er det oppnevnt en kontaktperson mellom fakultetets Miljøfyrtårnråd og medarbeiderne ved instituttet. Ved Institutt for medie- og samfunnsfag innehar informanten «Berit» denne rollen. Hun ble spurt om å ta denne rollen av kontorsjefen på instituttet, og den innebærer å ta imot spørsmål og forslag knyttet til Miljøfyrtårn fra sine kollegaer ved instituttet.

I tillegg til en formell struktur, slik den er gjengitt ovenfor, forutsetter organisasjoner også en formell oppgavefordeling og spesifikke forventninger til de ulike rollene. De mest omgripende tiltakene i Miljøfyrtårnsatsingen til UiS, gjøres sentralt i organisasjonen, men det er også en del områder hvor det legges opp til at medarbeidere i kjernevirksomheten bidrar(Corneliussen, 2020). Som ledd i å opprettholde sertifiseringen er det forventet at medarbeiderne tar miljøhensyn når de vurderer hvordan og hvor mye de reiser i forbindelse med jobb, at de ikke forbruker mer utskriftspapir enn nødvendig, at de sorterer avfallet sitt og at de etterstreber mest mulig miljøvennlig transport til og fra jobb. Hjem-jobb-hjem-samarbeidet med kollektivselskapene i fylket, gir medarbeidere ved UiS rabatterte billetter på kollektivtransport, samt tilgang til bysykler(Universitetet i Stavanger, 2018). Som beskrevet ovenfor, blir en del av disse handlingene gjenstand for kvantifisering og inngår i den sentrale Miljøfyrtårnrapporten. Videre forventes det at medarbeidere vurderer hvilke miljøhensyn som kan tas når det organiseres samlinger og konferanser. At medarbeiderne tar initiativ og engasjerer seg i spørsmål knyttet til miljø generelt og Miljøfyrtårn spesielt er også ansett som bidrag til å oppnå målsettingen (Corneliussen, 2020).

Så langt i denne delen har jeg gjengitt resultatene fra undersøkelsen av Miljøfyrtårn ved UiS forstått som organisasjon. Arbeidet med denne undersøkelsen har i seg selv belyst et trekk ved den formelle organiseringen, nærmere bestemt at det har vært vanskelig å få innblikk den formelle organiseringen av Miljøfyrtårn. Skriftlige beskrivelser av arbeidsfordeling, strukturerer, rutiner og oppgavebeskrivelser og andre sider av virksomheten som forbindes med den formelle organiseringen er lite tilgjengelig. Og selv med god hjelp av sentrale kilder i Miljøfyrtårn ved UiS, er det vanskelig å få grep om organiseringen av arbeidet. På UiS' hjemmesider er det publisert noen få nyhetssaker som omhandler sertifiseringen som Miljøfyrtårn. På intranettet ligger de samme nyhetssakene, i tillegg til noen andre dokumenter som til dels omtaler organiseringen. Etter å ha lest disse dokumentene og fått flere muntlige beskrivelser av Miljøfyrtårn fra Arnljot Corneliussen, står det fortsatt ikke helt tydelig for meg hvordan arbeidet organiseres. I desember 2019 leverte Marianne Nitter en intern rapport(Nitter, 2019), bestilt av rektor Klaus Mohn, som blant annet belyser den samme utfordringen. I denne

rapporten peker Nitter på to svakheter ved miljøarbeidet ved UiS, som langt på vei bekrefter min egen opplevelse. Rapporten beskriver en *total mangel* (Nitter, 2019, s. 30) på kommunikasjon på nett, til alle målgrupper, både studenter, ansatte og allmennheten. Videre peker rapporten på uklarhetene i den formelle organiseringen.

På tross av dokumentet som redegjør for oppgaver og ansvarsområde for Miljøfyrtårn / miljøarbeidet, er det forvirring og usikkerhet knyttet til mandatet til de ulike arbeidsgruppene. Det mangler formell informasjon om hvem som er deltatt i de ulike gruppene og ansvarfordeling på tvers av gruppene. Det hersker forvirring om det eksisterer et Miljøråd og evt. hvem som er med i rådet. (Nitter, 2019, s. 30)

Et trekk ved den formelle organiseringen av Miljøfyrtårnarbeidet ved UiS kan således sies å være at den er lite beskrevet, og i hvert fall for utenforstående, vanskelig å få grep om. Når vi nå skal se nærmere på organisasjonen i medarbeiderperspektiv, skal vi etter hvert se at også medarbeiderne deler denne opplevelsen.

4.1.2 Miljøfyrtårn som organisasjon – et medarbeiderperspektiv

Ovenfor så vi at målet til Miljøfyrtårn, å begrense klimaavtrykket, og middelet, miljøsertifisering, ble tatt for gitt i organisasjonen. Dette kommer også til uttrykk i hvordan medarbeiderne ble involvert forut for vedtak og sertifisering. Empirien viser ganske tydelig at medarbeiderne ved IMS hadde liten eller ingen kjennskap til Miljøfyrtårn ved UiS forut for selve sertifiseringen. Slik beskriver «Anne» prosessen frem mot sertifiseringen høsten 2019:

Helt ærlig så husker jeg ikke noe av det. Jeg kjenner ikke så godt til den prosessen, og vet ikke helt hva som skjedde. Det var bare den avdukingen. Jeg vet ikke hvordan de jobbet. Jeg ble kjent med Miljøfyrtårn ved avdukingen. Men det er jo ofte sånn at man er litt selektiv på hva man følger med på. Noen prosesser følger man nøye med på, mens andre går en hus forbi. Jeg husker at det var snakk om det, men kan ikke plassere helt når det var. («Anne»)

«Miriam» sin beskrivelse av sin egen påvirkning på tiltakene i Miljøfyrtårn viser at også hun hadde liten kjennskap til sertifiseringsprosessen. «*Ingenting. Det var styrt fra sentralt. Sånn jeg forstod det, så var det en markering når tek-nat ble sertifisert og de fikk plakett, og med ett så var vi det også. Jeg fikk kanskje en mail eller noe sånt*» («Miriam»). De fleste informantene uttrykker nettopp dette, at de ikke hadde kjennskap til eller påvirkning på UiS sin prosess med å sertifisere seg til Miljøfyrtårn. Ingen av informantene kan huske at de ble oppfordret til å bidra i sertifiseringsprosessen. «*Det kom ingen oppfordring*» («Ola»). «*Jeg har ikke blitt oppfordret til å bidra på noe vis*» («Elisabeth»). «Ivar» er én av få som hadde kjennskap til sertifiseringen før den var et faktum. Han beskriver prosessen slik: «*Jeg vil kalle det en top-down-prosess. Det var ingen involvering av de ansatte. Jeg tviler på at noen i fakultetsledelsen var involvert heller. Helt elendig, var det! Det er ikke forankret i organisasjonene*» («Ivar»). Empirien kan tyde på at organisasjonen Miljøfyrtårn ved UiS, i perioden frem mot sertifiseringen, i lite omfang

informerte om eller inviterte til medvirkning i arbeidet. Slik sett tyder det på at organisasjonen ikke la opp til lokalt arbeid med målsettinger eller virkemidler knyttet til Miljøfyrtårn.

Empirien peker mot at per juni 2020 har medarbeiderne fortsatt lite kjennskap til hva Miljøfyrtårn innebærer for UiS, både som helhet og lokalt ved instituttene. Når jeg spør om hva det innebærer at UiS er Miljøfyrtårn, svarer informantene blant annet: «*Jeg må si at jeg kjenner det for lite til å tørre å svare. Jeg vet ikke nok om det*» («Elisabeth»). «*Jeg vet ærlig talt veldig lite. Jeg har bare sett plansjen som henger ved Handelshøgskolen. Det har ikke vært særlig promotert hos oss (...)*» («Håkon»).

«Rune»: *Ja, det første jeg tenker er at det er et signal til utenverdenen om at vi støtter opp en god sak.*

I: Har du kjennskap til tiltak eller arbeidet som blir gjort i forbindelse med Miljøfyrtårn?

«Rune»: *Nei, jeg vet lite om det. Jeg vet at det er noen grupper, eller en gruppe på fakultetet som jobber med implementeringen. Hvilke konkrete saker de jobber med, har jeg liten kunnskap om.*

Empirien kan forstås som at det fortsatt er noe uklart for medarbeiderne hva Miljøfyrtårn innebærer for UiS som helhet. Empirien tyder videre på at det er uklart for medarbeiderne hva Miljøfyrtårn betyr ved instituttene. «Ola», som er vitenskapelig ansatt ved IMS viser kjennskap til flere miljøltiltak ved instituttet, blant annet i forbindelse med innkjøp, bruk av pappkrus og kollektivtransport, men hvem som har tatt initiativ til det og tilknytningen til Miljøfyrtårn, fremstår som uklart for ham.

«Ola»: *Det som omhandler transport tror jeg har vært tema på instituttmøter, hvis jeg husker riktig. Det har vært noe informasjon om hjem-jobb-hjem. Eller kanskje det kom i en mail, enten fra instituttet, fakultetet eller fra sentralt? Jeg tror kanskje det kommer mest ovenfra.*

I: Er det da koblet til Miljøfyrtårn eller handler det om miljø generelt?

«Ola»: *Da er det mest generelt, ikke Miljøfyrtårn. Jeg ble ganske overraska da du tok kontakt om dette temaet, for jeg kunne ikke huske at vi hadde snakket noe om Miljøfyrtårn her.*

Medarbeiderne ved IMS uttrykker utstrakt usikkerhet om hva som gjøres i forbindelse med Miljøfyrtårn og hvordan arbeidet er organisert. Uklarheten i den formelle organiseringen og ledelsen som ble påpekt i rapporten til Nitter, bekreftes slik sett av medarbeiderne. Eller som «Ivar» svarer når jeg spør ham om sine egne muligheter for å bidra i arbeidet med Miljøfyrtårn: *Jeg aner ikke hvordan de har rigga systemet.* Informanten som selv sitter i Miljøfyrtårnrådet, «Berit», uttrykker en del kjennskap til strukturen i organiseringen og til hvem som er sentrale aktører i Miljøfyrtårn ved UiS. Og «Anne» som jobber i fakultetsadministrasjonen, viser til at lederen hennes har ledelsen for Miljøfyrtårn ved fakultetet. En mulig forklaring på at akkurat disse to medarbeiderne har mer kjennskap til organiseringen, kan være at de er i tettere kontakt

med miljøfyrtårnansvarlig ved fakultetet. Tendensen blant medarbeiderne ved instituttet er at de har liten eller ingen kjennskap til hvordan Miljøfyrtårn ved UiS er organisert.

Den sentrale Miljøfyrtårnorganisasjonen ved UiS har, som vi har sett, også en del forventninger til medarbeiderne. Empirien viser at medarbeiderne ved IMS har lite kjennskap til hva som er forventet av dem eller hvordan de kan handle for å bidra i arbeidet. Et utdrag fra intervjuet med «Miriam», som er administrativt ansatt ved IMS, illustrerer dette:

I: Det at UiS er blitt Miljøfyrtårn, hvordan påvirker det din arbeidshverdag?

«Miriam»: *Ingenting.*

I: Handler du annerledes på noe vis etter at UiS ble Miljøfyrtårn?

«Miriam»: *Nei.*

«Miriam», som en hovedvekt av informantene, sier at hun ikke vet hvordan hun kan bidra. Hun påpeker også at hun ikke vet hvem hun kan henvende seg til for mer informasjon. «Berit», kontaktpersonen for Miljøfyrtårn ved instituttet, forteller at det har kommet svært få initiativ fra medarbeiderne til henne.

«Berit»: *Det har ikke kommet inn noen forslag direkte, men noen har nevnt at vi må ha vekk plastbelagt papp og plastbestikk.*

I: Har det vært andre henvendelser?

«Berit»: *Nei, ingen.*

Empirien tyder på at medarbeiderne ikke har kjennskap til forventningene Miljøfyrtårn stiller til dem for å oppnå målsettingene, verken i form av konkrete handlinger eller bidrag i form av initiativ. Slik kan vi si at uklarheten i den formelle organiseringen også får konsekvenser for medarbeidernes rolleutøvelse.

Funnene i undersøkelsen av organisasjonen oppsummeres mot slutten av dette kapitlet. Først presenteres resultatene av undersøkelsen av Miljøfyrtårn ved UiS som institusjon.

4.2 Miljøfyrtårn ved UiS betraktet som institusjon

Ambisjonene med denne delen er å utforske forskningsspørsmålet, *hvordan kommer Miljøfyrtårn ved UiS til uttrykk som institusjon?* Forskningsspørsmålet er operasjonalisert ved rette fokus mot hvordan medarbeidere handler og fortolker sine handlinger i forbindelse med Miljøfyrtårn. Når vi i det foregående betraktet Miljøfyrtårn ved UiS som organisasjon, så vi at det er knyttet noen forventninger til hvordan medarbeiderne skal handle for å bidra inn i Miljøfyrtårn. Vi har også sett at medarbeiderne ved IMS har liten eller ingen kjennskap til disse forventningene. For å si noe om hvordan Miljøfyrtårn kommer til uttrykk som institusjon, må vi slik sett rette blikket forbi de formelle og upersonlige forventningene. Når vi retter blikket mot menneskene som innehar rollene, ser vi at mange medarbeidere handler, og ønsker å

handle, bærekraftig. I denne delen skal vi se hvordan dette engasjementet kan relateres til Miljøfyrtårn.

4.2.1 Miljøengasjement

Som vi så i teorikapitlet kan en organisasjons *engasjement* ses som aksepterte handlinger over tid. Empirien viser at medarbeiderne blant annet sykler stadig mer, de printer mindre, de resirkulerer og bruker mindre engangsmateriell. Disse handlingsmønstrene tolker jeg som uttrykk for engasjement, om enn ikke koblet direkte til Miljøfyrtårn. «Annes» betraktninger rundt hvilke endringer hun ser etter miljøfyrtårnsertifiseringen illustrerer både at hun ser en endring og at hun er villig til å ofre noe for å bidra. De viser også at hun ikke vet hvordan handlingene er koblet til Miljøfyrtårn.

(...) jeg har blitt flinkere til å ta med krus til møter, i stedet for papp. Og jeg oppmuntrer andre til å ta med egen kopp. Og så er det jo det med søppel. Det har blitt litt vanskelig. Jeg har ikke søppeldunk på kontoret lenger. Den er på gangen. Så det er en liten omvendning. Men det går helt greit. Og jeg vet ikke om det har med Miljøfyrtårn å gjøre, men vi skal jo printe mindre. Det er vanskeligere å jobbe på data, men det er en uskreven greie at vi ikke skal printe for mye. Men om det bare er knytta til generelt miljøfokus i samfunnet eller til Miljøfyrtårn, det vet jeg ikke. («Anne»)

Her peker «Anne» på flere tiltak hun gjør som er helt i tråd med de formelle rolleforventningene til medarbeidere i Miljøfyrtårn. Det samme kan vi si at gjelder for «Rune».

Jeg har jo begynt å sykle til jobb. Det har jeg gjort i to og et halvt år nå. Det er et ledd i samme trend, men kanskje ikke knyttet direkte til Miljøfyrtårnstatusen. Men det er et bevisst valg, gjort blant annet ut fra miljøhensyn» («Rune»).

«Ola» ser noen endringer på arbeidsplassen som påvirker hans handlinger, men han vet ikke om eller hvordan det er knyttet til Miljøfyrtårn. *«Det har jo vært noen endringer i kaffestasjonen og med avfallhåndteringen, men jeg vet ikke om det henger sammen» («Ola»).* «Anne», «Rune» og «Ola» har, som flere andre informanter, lagt om vanene sine i tråd med miljøhensyn. Flere nevner blant annet at de sykler og forsøker å skrive ut mindre. Empirien tyder på at mange medarbeidere handler i samsvar med Miljøfyrtårn, men at det er generelle miljøhensyn og ikke Miljøfyrtårn som farger fortolkningen av handlingene.

Et naturlig sted å lete etter spor av institusjonalisert praksis er i de uformelle møtene mellom kollegaer. Hvordan kollegiet omtaler Miljøfyrtårn når det ikke er en offisiell agenda, kunne vist oss noe om medarbeidernes holdninger til og forståelse av sertifiseringen. Som beskrevet i metodekapitlet utgikk observasjon som metode i denne studien, men resultatene fra intervjuundersøkelsen viser noen tendenser til hvordan Miljøfyrtårn omtales i uformelle sammenhenger. Empirien peker mot at miljø og bærekraft er vanlige samtaletema i uformelle sammenhenger, og dette tolker jeg som spor av et engasjement for disse spørsmålene. Empirien viser også at Miljøfyrtårn sjelden kommer opp som eget tema i disse sammenhengene. *«Som*

sagt, det [Miljøfyrtårn] er ikke et tema eller et begrep som er i bruk. Bærekraftmålene er derimot et sentralt tema for mange (...)», sier «Elisabeth». «Jeg har aldri hørt noen snakke om Miljøfyrtårn verken i lunsjen eller i faglige seminarer. Bærekraft, miljø og så videre er derimot et tema det snakkes mye om», forteller «Håkon». Uttalelsene fra «Elisabeth» og «Håkon» er illustrerende for hvordan de fleste informantene beskriver tematiseringen av Miljøfyrtårn i uformelle sammenhenger. Miljø er ofte et samtaletema, mens Miljøfyrtårn sjelden omtales eksplisitt.

4.2.2 Kritikk og undring

Videre tyder resultatene fra intervjuundersøkelsen på at i de sammenhengene hvor Miljøfyrtårn er et eksplisitt tema mellom kollegaer, så er det ofte i forbindelse med kritikk eller undring. At medarbeiderne undrer seg over og stiller seg kritiske til Miljøfyrtårn, kan forstås som tegn på at en institusjonell vurdering av målene til en viss grad finner sted. Slik beskriver «Miriam» hvordan Miljøfyrtårn omtales i uformelle sammenhenger:

«Miriam»: *Jo, det har vært et tema i lunsjen. Jeg har mange kollegaer som er engasjerte i miljø og politikken ved universitetet, så det har nok vært tatt opp.*

I: Hvordan har stemningen vært da?

«Miriam»: *Det er ofte negativt lada når det kommer noe fra ledelsen som blir bestemt nedover, uten noen medbestemmelse. Det var noe som plutselig var der. Det har vært litt spørsmål om hva det innebærer, og hva betyr egentlig dette.*

Også «Andrea» påpeker at Miljøfyrtårn tas opp som tema når det er utfordringer knyttet til det.

«Andrea»: *Nei, det kommer opp når vi diskuterer incentiver som slår hverandre i hjel. I fjor kom det signaler eller retningslinjer om mindre reiseaktivitet, men det oppleves som motstridende fordi det samtidig er sterkt fokus på internasjonalisering(...). Så det er vanskelig å få til begge deler.*

I: Er det andre sammenhenger hvor Miljøfyrtårn blir tatt opp?

«Andrea»: *Generelt er det ikke noe som kommer opp.*

I: Heller ikke i uformelle sammenhenger?

«Andrea»: *Nei.*

«Ola» pratet litt med noen kollegaer før han skulle delta i intervjuet med meg, og beskriver samtalen slik:

Jeg snakket litt med noen kollegaer før jeg skulle prate med deg, og en sa «E me sertifiserte?». Så vi stussa litt over at det ikke var blitt diskutert. Det burde jo være et viktig ledd for at vi skulle engasjere oss («Ola»).

Empirien tyder på at Miljøfyrtårn sjelden er et tema i medarbeidernes uformelle samtaler om miljø. Når Miljøfyrtårn nevnes eksplisitt så er det ofte som kritikk mot organisering eller kommunikasjonen av denne, eller til undring om hva sertifiseringen innebærer.

4.2.3 Tiltro til Miljøfyrtårn

Så langt har empirien vist oss at mange av medarbeiderne er kritiske til hvordan Miljøfyrtårn er organisert, kommunisert og implementert. Denne kritikken kommer også tydelig frem når jeg ber informantene om å oppsummere sin innstilling til Miljøfyrtårn. På tross av skepsis og kritikk, tyder empirien også på at Miljøfyrtårn langt på vei er akseptert av medarbeiderne. En side ved det som vi har kalt *substansiell rasjonalitet* i institusjoner, er nettopp det at medlemmene mener organisasjonen i seg selv har en verdi. Empirien peker mot at medarbeiderne til en viss grad verdsetter Miljøfyrtårn. «Jeg vil si at jeg i utgangspunktet er positiv til det, men jeg skulle gjerne visst mer om hva det gikk i», sier «Miriam». «Ola», som «Miriam» uttrykker en positiv innstilling, samtidig som han etterlyser kunnskap og mulighet til å involvere seg. «Som sagt, bortsett fra at jeg ikke vet så mye, så er jeg positiv til den type tiltak. Jeg skulle bare visst litt mer og fått sjansen til å være litt mer involvert, og at det var litt mer eksplisitt hva det innebærer» («Ola»). «Anne» sier det slik:

Jeg er ikke akkurat en ambassadør for Miljøfyrtårn, men jeg snakker ikke negativt om det. Det er vel mere en mangel på kunnskap om det. Jeg har ikke fått noe informasjon om hva jeg kan gjøre. Det skjer litt i kulissene. Jeg synes egentlig det er spennende å bli utfordra på hvordan vi kan jobbe med miljø, men jeg har ikke blitt forespeila mye av det. Men jeg er positiv. («Anne»)

Sitatene ovenfor gjenspeiler langt på vei hvordan de fleste informantene oppsummerer sin innstilling til Miljøfyrtårn. Gjennomgående i intervjuene uttrykker de fleste at de savner kunnskap og involvering, samtidig som at de er positivt innstilt til Miljøfyrtårn. Informantene uttrykker også tiltro til at Miljøfyrtårn kan bli bedre fremover. «Berit», kontaktpersonen for Miljøfyrtårn ved IMS gleder seg til å se resultater:

Jeg er positiv! Jeg tror det blir veldig bra når vi kommer skikkelig i gang, når vi kan se resultater, ikke bare forslag. Når en sitter i en sånn gruppe, blir det godt å se resultater. Dette har nok kommet for å bli, så det er viktig at vi holder koken. («Berit»)

«Elisabeth» er også positiv, og har tro på at en organisering som i større grad involverer den enkelte medarbeider vil få større effekt.

Min innstilling, slik jeg forstår det, er at det er positivt. Absolutt! Det har et moralsk grunnlag (...). Skal det bli boosta og eksplisitt må det kanaliseres ut til den enkelte gjennom plikter eller via organisatoriske lag. Den enkelte må få eierskap, komme i posisjon og få kjennskap til hvordan man kan bruke det. Da blir det mye mer effektivt for universitetet. («Elisabeth»)

«Ivar» uttrykker i flere omganger at han synes at Miljøfyrtårn er et «puslete» grep for å begrense universitetets klimaavtrykk. Men også han uttrykker en viss tro på at med noen forbedringer i organiseringen, så kan sertifiseringen få større effekt fremover.

For å si noe positivt om Miljøfyrtårn, så kan sertifiseringen være noe som gir styrke eller som er starten på en dreining som kanskje kan balle på seg. Det skal jo være et kontinuerlig forbedringsarbeid, så på sikt kan det kanskje bli bra. Jeg er ikke imot Miljøfyrtårn, selv om det er puslete. Hvis ledelsen involverer de ansatte så kan det lede til noe mer. («Ivar»)

Empirien tyder på at medarbeiderne anser Miljøfyrtårn som en ordning som er kommet for å bli, og at de har tiltro til at det kan utvikles til noe mer enn det er i dag. Under følgende punkt ser vi at medarbeidernes engasjement for bærekraft også peker utover Miljøfyrtårn.

4.2.4 Mer enn Miljøfyrtårn

Hvis vi med *institusjonen* mener Miljøfyrtårn ved UiS, kan vi si at det så langt ikke har vært gjort veldig mye utvikling og vurdering av målene blant medarbeiderne, selv om vi har sett at kritikk og undring finner sted. Hvis vi derimot ser forbi Miljøfyrtårn, kan det se ut som at medarbeiderne engasjerer seg i arbeidet med å definere hvilke mål universitetet skal sette for sin satsing på bærekraft. Det kan se ut som at medarbeiderne ønsker at UiS tar et større ansvar eller et annet ansvar enn det som legges opp til i Miljøfyrtårn. I intervjuundersøkelsen er det en stor overvekt av informantene som uoppfordret tar opp arbeidet med universitetets overordnede strategi. I perioden hvor intervjuene fant sted forelå et høringsutkast til ny strategi for Universitetet i Stavanger, for 2020 til 2030. Flere av informantene uttrykker at de engasjerer seg i, og arbeider med å påvirke strategien, og at bærekraftaspektet er viktig i den sammenheng.

Et engasjement som uttrykkes av flere er at universitetet kunne tatt et større ansvar for å handle bærekraftig, ved å gå bredere ut enn Miljøfyrtårn.

Jeg synes jo dette [Miljøfyrtårn] er en ganske slapp inngang, spesielt med tanke på at kravene skal være kostnadseffektive, det skal ikke koste for mye. I mitt hode er det er Miljøfyrtårn et første, bitte lille steg. Det er litt puslete. Eller egentlig en sovepute og brems. Det krever ikke at organisasjonen setter seg større visjoner. («Ivar»)

«Ivar» etterspør større visjoner for universitetets miljøarbeid enn det som kommer frem av målsettingene i Miljøfyrtårn. Eller som «Miriam» sier: *Er det så lett å bli Miljøfyrtårn? Må man ikke gjøre mer enn de små tingene vi har gjort?* («Miriam») «Håkon» uttrykker også et ønske om at UiS skal gjøre noe mer eller noe annet enn Miljøfyrtårn. Når jeg spør ham om hvorvidt han har tanker om hvordan UiS burde jobbe med bærekraft, svarer han slik:

Ja, vi burde heller se på hvordan universitetet fokuserer sin faglige kraft. I stedet for å tenke at folk skal inn i olje og finans og videreføre det etablerte. Vi skulle heller ha en mer forskningsmessig, kritisk innfallsvinkel til bærekraft. Men det er bare en drøm! Noe vi kjemper for å få inn når det arbeides med universitetets strategi. Noe som virkelig

ville vakt oppsikt var om oljeuniversitetet i Stavanger satte skikkelig fokus på klimasaken. Det hadde vært mye bedre enn å slå seg på brystet med Miljøfyrtårn. («Håkon»)

«Håkon» etterspør her et større fokusområde for bærekraftsatsning til universitetet, deriblant på universitetets faglige fokus. Også «Rune» peker mot universitetsmedarbeidernes særskilte rolle for å bidra til en bærekraftig utvikling.

Sånn jeg ser det vil det være hvis jeg kan gjøre først og fremst studenter, men også kollegaer bevisst på det ansvaret vi har for naturen og samfunnet vi lever i. Jo eldre jeg blir, jo mer bevisst blir jeg på det ansvaret vi har. Vi som pedagoger har også en særegen rolle i dette. Jeg ser at en del yngre studenter har en litt teknisk og pragmatisk forståelse av ledelse, og er opptatt av hvordan de kan bruke dette i yrkeslivet. Jeg vil gjerne at de skal ta med seg at deres rolle også er viktig for andre og for hvordan samfunnet fungerer fremover.

«Rune» og «Håkon» sine uttalelser kan tolkes som at de ser at universitetet og universitetsansatte kan ta grep om bærekraft på andre måter enn det andre virksomheter kan. At informantene også har tiltro til bærekraftsatsingen i den nye strategien, tolker jeg i samme retning. «Ivar», som flere andre, uttrykker optimisme for universitetets satsing på bærekraft i forbindelse med ny strategi. «(...)jeg tror at den senere tids strategiarbeid legger mer vekt på miljø, bærekraft og hva vi kan gjøre på vår egen campus. Jeg tror prosessen har gått i positiv retning» («Ivar»). Også Miriam er spent på hva strategien kan lede til. «Nå har de jo lagt ny strategi som er opptatt av bærekraft, så det blir spennende å se hvordan det skal gå videre med det» («Miriam»).

I tillegg til engasjement for selve innholdet i strategien, kan empirien også vise noe om medarbeidernes medvirkning i utformingen av denne. «Ola» opplever ikke at han har hatt noen påvirkning på Miljøfyrtårn, men når jeg spør ham om hvordan han opplever mulighetene for å bidra i miljøarbeid generelt på jobb, peker han mot arbeidet med strategien.

På en måte så føler jeg at jeg kan bidra litt. Det foregår litt sånn jobbing i forbindelse med strategi, og der har vi mulighet til å fremme miljøfokuset. Vi har fått anledning til å spille inn miljøspørsmål. Så det er et strategisk fokus på det nå. [...]jeg har jo vært litt involvert i strategiarbeidet. («Ola»)

Flere av informantene, som «Ola», bruker begreper som *strategiarbeidet* eller *strategiprosessen*, og det virker som at det er en prosess som medarbeiderne har kjennskap til og engasjement i. De viser til både formelle og uformelle sammenhenger hvor strategien er tema. «Jeg har engasjert meg i samtaler med kollegaer om ny strategi og det er et forum for dette på intranettet», sier «Rune», og forteller videre om at det har vært et allmøte om strategi på fakultetet, og sier at «da var det noen som tok til orde for miljøetsatsing i strategien» («Rune»).

Også de andre medarbeidernes generelle tiltro til og engasjement i arbeidet med den overordna strategien, kan tolkes i samme retning; at bærekraft oppfattes som noe som angår vesentlige områder av virksomheten, som forskning og utdanning. Og det kan se ut som at målene, i hvert

fall av noen, vurderes og utvikles med utgangspunkt i den kompetansen som finnes i virksomheten.

4.3 Oppsummering Miljøfyrtårn ved UiS

I dette kapitlet har jeg tegnet to bilder av Miljøfyrtårn ved UiS.

Det første bildet viste hvordan Miljøfyrtårn ved UiS kommer til uttrykk i et formelt system. Dette kan betraktes som et verktøy for å nå et mål om å begrense eget klimaavtrykk, og vi har sett at verken mål eller sertifisering som verktøy har vært gjenstand for omfattende vurdering. Videre så vi at den formelle rasjonaliteten er nedfelt i organisasjonsstrukturen, som er utformet etter Miljøfyrtårns hovedkontormodell. Strukturen består av en sentral arbeidsgruppe ledet av Arnljot Corneliussen, råd ved fakultetene og kontaktpersoner ved instituttene. Til medarbeiderne ved instituttene stilles noen forventninger til deres bidrag inn i Miljøfyrtårn.

Vi har også sett at informasjon om organiseringen er vanskelig tilgjengelig, både for utenforstående og for medarbeiderne. Informantene forteller om liten eller ingen kjennskap til eller medvirkning i arbeidet frem mot sertifiseringen. Empirien tyder på at de fortsatt opplever å vite lite om Miljøfyrtårn. De uttrykker liten kjennskap til organiseringen, forventninger til deres rolle og til Miljøfyrtårn som større satsingsområde ved universitetet. Slik sett finnes det noen uutnyttede muligheter i organisasjonen.

Bildet som ble tegnet av institusjonen viser at medarbeiderne har mye engasjement for miljø og bærekraft, og dette engasjementet kommer til uttrykk i handlinger i deres arbeidshverdag. Medarbeiderne knytter derimot i liten grad dette engasjementet og disse handlingene til målsettingene til Miljøfyrtårn, selv om disse ofte er sammenfallende. Vi har også sett at medarbeiderne ønsker å gjøre noe mer, eller noe annet enn det som de legger i Miljøfyrtårn, og engasjementet i ny overordnet strategi illustrerer dette. Vi kan si at Miljøfyrtårn ved UiS ikke er fullt utviklet som institusjon.

Hovedfunnene i empirien knyttes slik til de områdene av Miljøfyrtårn ved UiS som kan sies å vise svakheter eller uutnyttet potensial. Vi kan kalle dem utviklingsområder. I følgende kapittel drøfter jeg hvordan disse utviklingsområdene kan forstås som et samspill mellom organisatoriske grep og institusjonelle forutsetninger.

5 Diskusjon

Hva kan vi forstå om å *være* samfunnsansvarlig ved å betrakte Miljøfyrtårn ved UiS?

Formålet med denne studien er å bidra til forståelsen av hva det vil si å *være* samfunnsansvarlig. Universitetet i Stavanger har valgt sertifisering som Miljøfyrtårn som én tilnærming til samfunnsansvar. Sertifiseringen innebærer et formelt system og en rekke organisatoriske grep. Forståelsen til grunn for denne studien, impliserer en antagelse om at virksomheter som *er* samfunnsansvarlige avhenger av et formelt system (organisasjon), men også av egenskaper ved institusjonen. For å forstå hva organisasjonen *er* må vi i dette perspektivet undersøke både det formelle og det uformelle systemet, og vi må forsøke å forstå hvordan disse relaterer til hverandre. I studiens empirikapittel har jeg vist hvordan Miljøfyrtårn ved UiS kommer til uttrykk som organisasjon og som institusjon. Ambisjonen med dette kapitlet er å drøfte hvordan vi kan forstå den gjensidige påvirkningen mellom det formelle og det uformelle systemet. Jeg vil løfte frem sentrale funn i empirien, og i lys av Selznicks perspektiv, drøfte hvordan disse kan se ut til å relatere til samspillet mellom organisatoriske forhold og institusjonelle forutsetninger.

Temaene for første del av drøftingene er henholdsvis *kommunikasjon, vurdering av mål, og sammenveving av mål og verdier*. Dreiningspunktet for drøftingen under disse punktene er gjensidighetsforholdet mellom organisasjon og institusjon. Under siste punkt drøfter jeg *potensialet for utviklingen av en samfunnsansvarlig institusjon*, med henblikk på sammenhengen mellom type mål og kompetanse i virksomheten. Avslutningsvis trekker jeg trådene sammen og oppsummerer hva vi kan forstå om samfunnsansvar ved en slik betraktning av Miljøfyrtårn ved UiS.

5.1.1 Kommunikasjon

Empirien viser ganske tydelig et uutnyttet potensial i den formelle organiseringen av Miljøfyrtårn i form av manglende kommunikasjon om hva Miljøfyrtårn innebærer. Både for universitetet som helhet og for den enkelte. Dette ble belyst ganske eksplisitt av de fleste informantene og ble påpekt i Marianne Nitters rapport. Dersom vi retter blikket mot de uformelle sidene ved Miljøfyrtårn, kan vi utforske følgene som manglende kommunikasjon kan få for institusjonaliseringen. Først vil jeg drøfte hvordan uklare rolleforventningene kan se ut til å påvirke utviklingen av en institusjon. Under neste punkt drøfter jeg hva vi kan forstå om den institusjonelle utviklingen i lys av medarbeidernes mangel på kjennskap til og involvering i Miljøfyrtårn.

Intervjuundersøkelsen viser at medarbeiderne har lagt om sine handlingsmønstre i samsvar med miljøhensyn. Blant annet sykler de mer til jobb, de skriver ut mindre papir og de kildesorterer avfallet sitt. Disse handlingsmønstrene tolker jeg som uttrykk for et institusjonelt engasjement,

som sedvaner som blir gjentatt og akseptert over tid. Slike former for vedvarende engasjement er med på å utgjøre virksomhetens karakter. Samtidig viser også empirien at medarbeiderne i liten utstrekning har kjennskap til at disse konkrete handlingene samsvarer med de formelle rolleforventningene i Miljøfyrtårn. Et trekk ved Miljøfyrtårn som belyses empirisk er at den formelle organiseringen generelt, og de formelle rolleforventningene spesielt, er lite kommunisert til medarbeiderne. Med utgangspunkt i sitt personlige engasjement, ikke formelle rolleforventninger, bidrar de til å opprettholde sertifiseringen. Min forståelse av samfunnsansvar vektlegger at dette ansvaret skal tilknyttes både de formelle og uformelle sidene ved virksomheten. I denne sammenheng er praksis i liten grad direkte knyttet opp mot de formelle forventningene. Slik kan det se ut som at det er svakheter i koblingen mellom organisasjonen og institusjonen.

Støttet til Selznick og Klemsdal vil jeg hevde at en tydeligere kommunikasjon av Miljøfyrtårns oppdrag generelt og rolleforventninger spesielt kunne bidratt til institusjonaliseringen av Miljøfyrtårn. Selznick hevder at kommunikasjon kan ha avgjørende betydning når den er med på å forme tanker og handlemåter. De tankene og handlemåtene som kommunikasjonen muliggjør vil igjen kunne forbedre de institusjonelle betingelsene for å løse oppgaven, og griper slik inn i organisasjonens karakter. Slik sett er kommunikasjon avgjørende for å i praksis utøve samfunnsansvaret innenfor rammene av Miljøfyrtårn. Klemsdals perspektiv på samhandling fremhever at institusjonalisering finner sted gjennom handling og fortolkning over tid. I denne sammenheng har medarbeiderne utviklet handlingsmønstre over tid. Uten kommunikasjon er det derimot generelle miljøsensyn, og ikke Miljøfyrtårn som inngår i fortolkningene av disse. Vi kan si at en institusjonalisering av miljøsensyn finner sted, uavhengig av Miljøfyrtårn. Jeg vil hevde at en tydeligere kommunikasjon, av den avgjørende typen, som bidrar til å forme handlinger og tanker, ville bidratt til sterkere institusjonalisering av Miljøfyrtårn. Denne påstanden forsterkes når vi i det videre undersøker hvordan involvering av medarbeiderne, også i form av kommunikasjon, ser ut til å påvirke hvordan målene vurderes i institusjonen.

5.1.2 Vurdering av mål

Styret ved Universitetet i Stavanger vedtok i oktober 2017 at UiS skulle sertifiseres til Miljøfyrtårn. Empirien hentyder at universitetsstyret anså det som et selvskrevent mål å skulle begrense UiS' klimagassutslipp, og at en miljøsertifisering raskt ble vurdert som egnet middel for å realisere målet. Det er da også et allment akseptert mål og et anerkjent middel, og vi kan si at disse ble tatt for gitt i organisasjonen.

Min forståelse av samfunnsansvar forutsetter at det formelle systemet ikke ses adskilt fra det uformelle. I denne sammenheng forstår jeg det som å foreta en selv vurdering av organisasjonen. En slik selv vurdering innebærer å vurdere hvorvidt internt og eksternt engasjement for et spesifikt oppdrag er forenlig med organisasjonens evne til å løse dette oppdraget. Sertifiseringen til Miljøfyrtårn kan ses som en reaksjon på et press både fra samfunnet og fra interne interesser. Selznick påpeker at når virksomheten forsøker å oppnå en spesifikk rolle, må vurderingen av organisasjonens realistiske evne til å utføre oppdraget ligge til grunn. I denne

sammenheng forstår jeg rolle som det å være en samfunnsansvarlig virksomhet, og det er det institusjonelle lederskapets oppgave å vurdere hvorvidt virksomheten har den nødvendige kompetansen. Med det mener jeg ikke å vurdere hvorvidt medarbeiderne evner å ta buss til jobb eller å putte papiret i rett avfallsbeholder, men å vurdere hvorvidt oppdraget harmonerer med medarbeidernes engasjement og kompetanse. To funn i undersøkelsen av institusjonen tyder på at det er en viss disharmoni her. For det første tyder empirien på at flere medarbeidere opplever at Miljøfyrtårn ikke er et kraftig nok virkemiddel for universitetets satsing på bærekraft. De omtaler det blant annet som «puslete», og undrer seg over at det ikke kreves noe mer for å kunne kalle seg et Miljøfyrtårn. For det andre opplever de at Miljøfyrtårn er «trukket over hodet» på dem. De færreste hadde noen kjennskap til at det pågikk en sertifiseringsprosess før det ble offentliggjort at UiS var blitt sertifisert. Organisasjonen har i liten eller ingen utstrekning lagt opp til noen form for involvering av medarbeiderne i kjernevirksomheten. Det kan se ut som at medarbeiderne har hatt andre forventninger til hva slags tiltak som bør gjøres i en bærekraftsatsing og til deres egen involvering som medarbeidere. Slik kan funnene forstås som at organisasjonen ikke har tatt full høyde for medarbeidernes kompetanse og engasjement i sitt valg av mål og midler.

Mot slutten av denne delen kommer jeg tilbake til hvordan organisasjonens kompetanse kan få betydning for utviklingen av den samfunnsansvarlige virksomheten. Nå vil jeg se nærmere på funnene knyttet til kommunikasjon og involvering, og drøfte hvilke følger de kan tenkes å ha for utviklingen av organisasjonens karakter.

5.1.3 Sammenveving av mål og verdier

Med utgangspunkt i Selznicks perspektiv, kan vi si at når målsettingene og verdiene i virksomheten ikke lenger ses som adskilte, trer institusjonens karakter frem. Karakteren kan sies å fungere som et veikart eller rettesnor for medarbeiderne. Den muliggjør en vurdering av hvorvidt andre krav er i samsvar med, eller i motstrid til de overordnede målene og verdiene. Slik kan vi si at karakteren legger føringer for de valgene som tas. I sammenheng med Miljøfyrtårn ved UiS, forstås den sentrale verdien som *å bidra til en bærekraftig utvikling i økologisk betydning*. Hvordan verdien skal realiseres er fastslått i *målsettingene i sertifiseringen*, og omfatter blant annet redusert papirbruk og miljøvennlig transport. For de fleste, vil jeg påstå, er sammenhengen mellom målsettingene (i Miljøfyrtårn) og verdien (bærekraft) ganske åpenbar.

Empirien kan derimot tyde på at det er ikke etablert like åpenbare sammenhenger mellom de lokale målsettingene og den overordnede satsingen på bærekraft ved UiS. Et funn som tyder på dette er at mange medarbeidere ikke ser sammenheng mellom tiltakene de får øye på, som miljøstasjoner, og Miljøfyrtårn. Empirien viser også at de har lite kjennskap til hva Miljøfyrtårn egentlig innebærer for UiS som helhet. Når medarbeiderne omtaler Miljøfyrtårn som et svakt eller lite omgripende virkemiddel for universitetets satsing på bærekraft, kan det tolkes som at de lokale målsettingene oppfattes som enkeltstående tiltak, uten tilknytning til «noe større». Det kan for eksempel bety at oppfordringer om å resirkulere, ikke ses i sammenheng med andre, og

mer omgripende tiltak som følger det å være sertifisert til Miljøfyrtårn. Eksempler på det kan være at det tas bærekraftshensyn i arealplanleggingen eller at det installeres energisparingsystemer. Empirien kan forstås som at medarbeiderne oppfatter de enkeltstående tiltak som avgrenset fra en større kontekst for utøving av samfunnsansvar med tanke på bærekraft. For å si det med Selznicks begrep, kan det se ut som at det ikke er en klart etablert sammenheng mellom målsettingene og virksomhetens verdier for øvrig.

Den påpekte bristen i sammenveving av mål og verdier forstår jeg i sammenheng med de to ovennevnte funnene knyttet til den formelle organiseringen av Miljøfyrtårn. Nærmere bestemt det uutnyttede potensialet for kommunikasjon om Miljøfyrtårn og medarbeidermedvirkning. Mer og bedre kommunikasjon om Miljøfyrtårn ved UiS og involvering av medarbeiderne i vurdering og utvikling av mål, kunne tydeliggjort sammenhengen mellom mål og verdier. Per nå er grunnlaget for å etablere slike sammenhenger heller tynt. Det kan slik sett illustrere Selznicks poeng om at det kreves noe av organisasjonen for å muliggjøre utviklingen av dens karakter. I denne sammenheng kan det se ut som at de nødvendige grepene ikke er tatt.

5.1.4 Potensial for videre utvikling av institusjonen

Under dette punktet skal jeg drøfte hvilket potensial jeg ser for at Miljøfyrtårn kan utvikles som institusjon. Først skal jeg peke mot noen tegn som tyder på at en slik utvikling er mulig. Videre drøfter jeg hvordan sammenhengen mellom kompetansen i organisasjonen og målsettingene i Miljøfyrtårn kan se ut til å legge føringer for den institusjonelle utviklingen.

Et kjennetegn på at en institusjon er under utvikling er at medlemmene begynner å verdsette organisasjonen i seg selv. Empirien viser at medarbeiderne aksepterer Miljøfyrtårn og oppsummerer sin innstilling til det som positiv. Vi har sett at medarbeiderne legger miljøhensyn til grunn for egne handlinger, og dette kan også forstås som institusjonalisering. En klarere sammenheng mellom handlinger og Miljøfyrtårn ville kunne styrke denne. Et annet kjennetegn på en institusjon er at organisasjonen utvikler et engasjement for å bevare den og motstand mot å forandre den. Per nå peker empirien i en litt annen retning, nemlig mot at medarbeiderne har et ønske om utvikling og forbedring av organisasjonen. Det ser derimot ikke ut til at medarbeiderne ønsker å redusere eller avvikle Miljøfyrtårn, snarere det motsatte. De ønsker å gjøre mer og å være mer involvert, og slik sett gjør medarbeiderne en institusjonell vurdering av målene. Dette, sett sammen med aksepten for og den positive innstillingen til Miljøfyrtårn, tolker jeg som tegn på at Miljøfyrtårn ved UiS har potensial for å utvikles som institusjon.

På den andre siden kan ønsket om utvikling og forbedring forstås som engasjement for å gjøre noe utover det som omfattes av målsettingene i Miljøfyrtårn. Ovenfor så vi at empirien kan tyde på at ledelsen hittil ikke har gjort en grundig vurdering av hvorvidt organisasjonens kompetanse er kompatibel med oppgaven som Miljøfyrtårn søker å løse. I det følgende vil jeg undersøke kompatibiliteten mellom organisasjonens kompetanse og målsettingene i Miljøfyrtårn slik de er kommunisert av ledelsen og forstått av medarbeiderne. Vi kan sammenlikne det med en institusjonell vurdering av målene.

Som et utgangspunkt for en slik vurdering vil jeg peke tilbake på eksempelet fra arbeidsplassen min og til hvordan kompetanse og mål kan se ut til å henge sammen der. Der har målene om trivsel og sosial læring blitt til rettesnor i de fleste sammenhenger i vårt virke. Disse målene er blitt en del av organisasjonens karakter, slik den har vokst frem ved utviklingen av en spesifikk kompetanse for å løse oppgavene på en måte som realiserer målet. Nye krav vurderes opp mot det som vi anser som overordnede mål og verdier. Hvis vi for et øyeblikk ser for oss at Miljøfyrtårn ved UiS var innarbeidet på samme vis, ville målene i Miljøfyrtårn prege både handling og ord, i både formelle og uformelle sammenhenger. En spesifikk kompetanse for å løse oppgavene i Miljøfyrtårn ville være en del av organisasjonens karakter. Og karakteren ville fungert som et veikart for medarbeidernes daglige virke. Men er det realistisk å forvente at en slik institusjonalisering av Miljøfyrtårn kan finne sted?

En vesentlig forskjell mellom Miljøfyrtårn ved UiS og bildet jeg har tegnet av min egen arbeidsplass, er at det er svært ulike typer mål og forventninger det er snakk om. Målsettingene som medarbeiderne ved UiS er forventet å arbeide mot er knyttet til avfall, transport og papirbruk, blant noe. Disse er ikke direkte knyttet til medarbeidernes arbeidsoppgaver, ei heller til de målsettinger og krav som preger deres virke for øvrig. Målene om trivsel og sosial læring på min arbeidsplass er i mye større grad knyttet til både arbeidsoppgaver og formelle (og generelle) målsettinger for skolens virksomhet. Omtrent alt vi driver med på skolen kan vurderes opp mot disse målsettingene, og slik blir disse relevante i nesten alle sammenhenger. Ovenfor så vi at Miljøfyrtårn ved UiS, per i dag, for en del medarbeidere kan oppfattes som enkeltstående tiltak, som blant annet resirkulering og bruk av kollektivtransport, men uten tilknytning til virksomhetens verdier for øvrig. Med en slik oppfatning og de formelle rolleforventningene til grunn, fremstår det som lite realistisk at Miljøfyrtårn skulle fungert som veikart, eller ledestjerne i alle sammenhenger.

Slik som Miljøfyrtårn er organisert og forstått til nå, er medarbeidernes deltagelse i Miljøfyrtårn knyttet til et smalt spekter av handlinger som ligger utenfor, eller vedsiden av deres kjernevirksomhet. Dette påpekes også av medarbeiderne som har deltatt i studien. Vi har sett at mange ønsker seg større visjoner for universitetets klimasatsing. Mange har tiltro til at den overordnede strategien kan gå bredere ut enn Miljøfyrtårn, og flere har engasjert seg for å få innarbeidet «grønn omstilling» i strategien. Selznick, som vi har sett, beskriver kompetanse som organisasjonens evne til å løse den aktuelle oppgaven. I arbeidet med strategien ser vi at medarbeiderne ønsker at «grønn omstilling» skal omfatte også deres virke. Dette tolker jeg som at de opplever at de selv og organisasjonen har en særegen kompetanse som de ønsker å nyttiggjøre for å løse denne oppgaven. Per nå kommer denne kompetansen ikke i spill.

Vi kan altså si at medarbeiderne er positive til Miljøfyrtårn, men de ønsker å gjøre mer enn det som det er lagt opp til, og de ønsker å benytte den særegne kompetansen som de har. Eksempelet fra min arbeidsplass viser at dersom målsettinger knyttes tettere opp mot kjernevirksomheten, blir de aktualisert i flere sammenhenger. Målene og verdiene blir rettesnor for medarbeiderne i så godt som alle oppgaver. Slik kan vi også si at målsettingene gjøres relevante i alle de områdene hvor medarbeidernes kompetanse kommer til uttrykk, og som utgjør de største delene av deres virke. At ansvaret utøves i alle deler av virksomheten er, i min forståelse, et kjennetegn på den samfunnsansvarlige virksomheten. Slik kan vi si at å nyttiggjøre seg alle medarbeidernes

unike kompetanse er et virkemiddel for å sikre at samfunnsansvaret virkelig omfatter hele virksomheten. Slik som oppgavene i Miljøfyrtårn er utformet, kommunisert og forstått i dag, forblir medarbeidernes særegne kompetanse et utnyttet potensial.

5.2 *Avrunding diskusjon*

Hva kan vi så forstå om å *være* samfunnsansvarlig ved å betrakte Miljøfyrtårn ved UiS? Med bakgrunn i empirien og diskusjonen ovenfor vil jeg hevde at det er tydelige spor av en institusjon her, men at denne bare er løst forbundet med sertifiseringen som Miljøfyrtårn. Bildet som jeg har tegnet av Miljøfyrtårn ved UiS fremstår slik ikke i seg selv som et bilde på hva det vil si å *være* samfunnsansvarlig. Bildet kan derimot bidra til en forståelse av hvordan samspillet mellom det formelle og uformelle systemet påvirker utviklingen av den samfunnsansvarlige virksomheten.

Vi kan forstå at kommunikasjon og klare rolleforventninger kan være avgjørende for å forme tanker og handlinger. Handling og fortolkning er på sin side byggeklossene for samhandling, og samhandling over tid bidrar til utviklingen som institusjon. Vi kan også forstå at sammenveving av verdier er viktig for utviklingen av en karakter. Formelle organiseringsgrep, som kommunikasjon og medarbeidermedvirkning, kan bidra til en slik sammenveving. Og vi kan forstå nødvendigheten av at virksomheten tar høyde for medarbeidernes kompetanse og engasjement i valg av mål og midler. Potensialet for å utvikle en institusjon, hvor alle medarbeiderne er med, henger sammen med hvorvidt organisasjonens kompetanse kommer i spill. Oppsummert kan vi si at denne studien belyser at for å *være* samfunnsansvarlig, kreves det noen gode organiseringsgrep. Organiseringsgrepene må på den ene siden skal harmonere med de institusjonelle forutsetningene, og på den andre siden bidra til å utvikle disse videre. Vi kan si at formelle organiseringsgrep og institusjonelle forutsetninger må samstemmes for at utviklingen av en institusjonell identitet som samfunnsansvarlig kan finne sted.

Avslutningsvis vil jeg peke mot at Miljøfyrtårn allikevel kan spille en rolle i en *større* satsing på samfunnsansvar.

6 Avslutning

I en tid hvor samfunnsansvar er i vinden, hvor mange virksomheter ønsker å vise og utvise samfunnsansvar, er det betimelig å stille spørsmålet om hva det vil si å *være* samfunnsansvarlig. Denne studien har utforsket dette spørsmålet ved å undersøke fenomenet samfunnsansvar, eksemplifisert ved Miljøfyrtårn ved UiS, med utgangspunkt i Philip Selznicks (1997) teori. Med intervju som metode har jeg undersøkt hvordan Miljøfyrtårn ved UiS kommer til uttrykk som organisasjon og institusjon. I forrige kapittel diskuterte jeg hvordan samspillet mellom organisatoriske grep og institusjonelle forutsetninger kan se ut til å påvirke utøvelsen av samfunnsansvaret blant medarbeiderne. Studien viser at organiseringsgrep i seg selv ikke er ensbetydende med å utøve samfunnsansvaret. En plakett på veggen som viser at du er sertifisert er ikke det samme som å *være* samfunnsansvarlig. Samtidig har vi sett at en utøvelse av samfunnsansvaret også avhenger av et fungerende administrativt system. Slik sett kan Miljøfyrtårn eller andre ledelsessystemer for samfunnsansvar fungere som gode verktøy. Denne studien poengterer at det er mennesker, og ikke systemer som utøver samfunnsansvaret.

Studiens formål er å bidra inn i diskusjonen om hva det vil si å være samfunnsansvarlig. I dette avsluttende kapitlet vil jeg vise hvilken relevans denne studien har for Universitetet i Stavanger og for samfunnsansvar som forskningsfelt. Jeg vil også peke på noen implikasjoner studien kan få for videre forskning på feltet. Avslutningsvis reflekterer jeg litt over hvilke lærdommer jeg som masterstudent har gjort i arbeidet med denne studien.

6.1 Universitetet i Stavanger og samfunnsansvar

Ved siden av studiens formål, å bidra inn i samfunnsansvar som forskningsfelt, kan studien forhåpentligvis også ha en nytteverdi for Universitetet i Stavanger. Jeg vil kort vise til noen erfaringer fra denne studien som kan ha relevans for UiS' videre satsing på samfunnsansvar.

Studien har tegnet et bilde av Miljøfyrtårn ved UiS som viser at det finnes utviklingspotensial både som organisasjon og som institusjon. Av formelle organiseringsgrep ser det ut til at kommunikasjon, rolleforventninger og medarbeidermedvirkning er områder som UiS kan satse mer på dersom de vil forsøke å styrke institusjonaliseringen av Miljøfyrtårn. Disse grepene kan bidra til å etablere en sammenheng mellom medarbeidernes egne handlinger og det arbeidet som gjøres med Miljøfyrtårn ved hele universitetet. En synliggjøring av at sertifiseringen innebærer mer enn det medarbeiderne får øye på i sin arbeidshverdag, kan tenkes å styrke både tiltroen til og oppslutningen om Miljøfyrtårn. Slik sett kan UiS ha mye å tjene på å utvise en større følsomhet for gjensidighetsforholdet mellom organiseringsgrep og institusjonelle forutsetninger. Det videre arbeidet med Miljøfyrtårn, men også andre satsinger på samfunnsansvar, vil kunne styrkes ved en slik følsomhet for dette samspillet.

Samtidig har vi sett at medarbeidernes kompetanse og engasjement ikke er fullt ut kompatible med målsettingene i Miljøfyrtårn. For utviklingen av UiS som en samfunnsansvarlig virksomhet, er kanskje nettopp dette én av de viktigste erfaringene å trekke på. Målsettingene i Miljøfyrtårn omfatter områder som ligger utenfor vitenskapelig ansatte sin faglige virksomhet, og nyttiggjør seg ikke deres spesifikke kompetanse. Slik begrenses bidraget fra medarbeiderne i kjernevirksomheten til et ganske smalt spekter av handlinger. Høsten 2020 har UiS vedtatt en ny overordnet strategi for virksomheten hvor «grønn omstilling» kan se ut til å skulle omfatte hele organisasjonens virke. Mange av medarbeiderne som har deltatt i denne studien viser både tiltro til og engasjement i en slik strategi. Det kan slik se ut som at både universitetsstyret og medarbeiderne har et engasjement for å ta et større ansvar for økologisk bærekraft, som også setter medarbeidernes særskilte kompetanse i spill. I denne studiens forståelse av samfunnsansvar, må det anses som et skritt i riktig retning.

I sammenheng med en overordnet strategi som vektlegger økologisk bærekraft, kan Miljøfyrtårn få en ny betydning. Forutsetningen at det etableres en tydelig sammenheng mellom målsettingene i Miljøfyrtårn og den overordnede strategien. Erfaringene så langt kan være nyttige å ta med seg i dette arbeidet. Sammenhengene oppstår ikke av seg selv. Studien har vist at organiseringsgrep kan være avgjørende for etableringen av sammenhenger mellom mål og verdier. Dersom universitetet lykkes med en slik integrering av Miljøfyrtårn i en større satsing på økologisk bærekraft, vil det kunne fremstå i et nytt lys. I en slik kontekst kan sertifiseringen som Miljøfyrtårn betraktes som ett av flere bidrag til en helhetlig tilnærming til økologisk bærekraft. En helhetlig tilnærming som omfatter både medarbeidernes faglige virke, og andre rutiner og vaner som er en del av deres arbeidshverdag. I en forståelse av at samfunnsansvar skal innarbeides i alle deler av virksomheten, fremstår dette som et godt bilde.

6.2 Studiens bidrag til samfunnsansvar som forskningsfelt

Denne studien har vist at Selznicks organisasjonsperspektiv fra 1957 fortsatt fungerer som en god linse for å utforske hvordan virksomheter kommer til uttrykk som både organisasjon og institusjon. Med bakgrunn i studien vil jeg hevde at CSR-forskningen (*corporate social responsibility*) har mye å hente på å ta høyde for samspillet mellom de formelle og uformelle systemene, når virksomheters samfunnsansvar undersøkes. Som vist tidligere i denne oppgaven, kan det ses en økende interesse for et institusjonelt perspektiv innen CSR-forskning (Brammer et al., 2012). Dette kan tyde på en økende oppmerksomhet mot at samfunnsansvar kan oppfattes som mer enn bare organisering. Et vesentlig nyere bidrag til dette perspektivet kommer fra Matten og Moon(2008)(2020). Forskerne argumenterer for en vid definisjon av samfunnsansvar, som muliggjør ulike tilnærminger til fenomenet. Denne forståelsen peker mot at den enkelte virksomhet selv må vurdere hva som er samfunnets beste. En slik vid forståelse hevder jeg at kan romme empiriske studier som søker å forstå samfunnsansvar slik det kommer til uttrykk som organisasjon og institusjon. Forståelsen gir blant annet rom for en institusjonell vurdering av mål. Hva som forstås som samfunnets beste defineres ulikt i ulike kontekster. Og hvorvidt målet i seg selv er fornuftig avhenger av virksomhetens institusjonelle forutsetninger.

Målet kan være aldri så godt, men det betyr lite dersom virksomheten ikke har den rette kompetansen for å realisere det.

Et slikt perspektiv på samfunnsansvar, hevder jeg, er spesielt aktuelt i en tid hvor mange virksomheter tyr til ulike sertifiseringsordninger og standarder for å utvise samfunnsansvar. Slike ordninger tilbyr forhåndsdefinerte mål og organiseringsgrep, men samfunnsansvaret kan ikke overlates til rutinemessige beslutninger (Selznick, 1997), og forventes «å gå av seg selv». Dersom virksomheten har ambisjoner om å *være* samfunnsansvarlig, slik det er forstått i denne studien, må beslutninger knyttet til samfunnsansvar betraktes som avgjørende. Dette innebærer en forståelse av at valg om å tilknytte seg en sertifiseringsordning må ha bakgrunn i en institusjonell vurdering av målene. Slik sikres samsvar mellom det som virksomheten vurderer som gode og fornuftige mål, og målsettingene i den aktuelle sertifiseringsordningen. Perspektivet belyser også betydningen av å legge til rette for at medarbeiderne kan utvikle måter å løse oppgaven på, basert på sitt engasjement og sin kompetanse. Kun slik kan samfunnsansvaret innarbeides i organisasjonens karakter. Formelle organiseringsgrep kan være avgjørende for å bidra til slik utvikling, men i denne studiens forståelse er ikke slike grep i seg selv et kjennetegn på den samfunnsansvarlige virksomheten. Plakettene på virksomhetenes vegger kan si noe om mål og om hvilke organiseringsgrep som tas i forbindelse med samfunnsansvaret, men de sier lite om hva virksomheten *er*. Det er mennesker, og ikke systemer, som til syvende og sist kan *være* samfunnsansvarlige.

6.2.1 Implikasjoner for framtidig forskning

For å svare på studiens problemstilling om hva det vil si å *være* samfunnsansvarlig, har jeg anlagt et medarbeiderperspektiv. Studier av arbeid med samfunnsansvar har så langt vært lite fokusert på de enkelte medarbeideres rolle i dette (Aguinis & Glavas, 2012) (Hejjas, Miller, & Scarles, 2019). Den CSR-forskningen som har tatt medarbeiderperspektiv, kritiseres (Rodrigo & Arenas, 2008) for å behandle medarbeidere som en homogen gruppe, uten individuelle tilnærminger. En annen kritikk (Seivwright & Unsworth, 2016) er at forskningen har betraktet medarbeidere som noen som blir påvirket av tiltak, uten at deres rolle i arbeidet med tiltakene, eller deres egen forståelse av rollen i dette blir gjort til gjenstand for undersøkelser. I denne studien betraktes medarbeiderne som handlende aktører, med sine egne forståelser av hva samfunnsansvaret handler om og hvilken rolle de selv spiller i dette arbeidet. Slik kan studien anses som et bidrag til framtidige studier som ønsker å undersøke medarbeideres betydning i arbeid med samfunnsansvar.

Organisasjoner er ikke statiske. I denne studien har vi sett på hvordan organiseringsgrep kan være nødvendige for utviklingen av en institusjon. Vi har også sett at de institusjonelle forutsetningene, som kompetanse og engasjement, legger føringer på hva slags organiseringsgrep som er gjennomførbare. Noen ganger vil det være behov for å gjøre større planmessige grep for å omforme organisasjonen slik at den er bedre rustet til å løse en oppgave. I denne sammenheng ville det vært interessant å arbeide videre med hvordan

organisasjonsdesign kan benyttes for å gjøre virksomheten bedre egnet til å utøve samfunnsansvar.

Denne studien hadde som formål å undersøke fenomenet samfunnsansvar, eksemplifisert ved Miljøfyrtårn ved UiS. I løpet av intervjuundersøkelsen ble strategien tematisert flere ganger. Den oppmerksomhet som studien vier strategien kan sies å springe ut av medarbeidernes uttrykte engasjement i denne. En studie som undersøker arbeidet med strategien i seg selv, vil slik kunne fange inn andre nyanser i bildet av UiS som samfunnsansvarlig virksomhet enn det denne studien gjør. For videre forskning på samfunnsansvar ved UiS, anser jeg strategien for 2020-2030 som et interessant, og aktuelt framtidig studieobjekt.

Denne studien baseres i hovedsak på intervju som metode, og meningsfortetning som analyseverktøy. Ved slutten av en kvalitativ studie er det imidlertid på sin plass å anerkjenne at andre metodiske tilnærminger ville produsert en annen type kunnskap om fenomenet. Dersom representativitet var et mål, kunne en spørreundersøkelse blant alle universitetets medarbeidere bidratt til dette. Feltarbeid med observasjon kunne for eksempel bidratt til å si noe om hva relasjoner og samarbeid betyr i utøvelsen av samfunnsansvaret. Lydopptak og analytisk koding kunne vist en ytterligere følsomhet for begrepene som blir brukt. Denne studien, med de metodiske valgene som er tatt, må således ses som ett av mange mulige bidrag til en forståelse av samfunnsansvar.

6.3 Refleksjoner ved studiens slutt

I denne studien har jeg utforsket problemstillingen *hva vil det si å være samfunnsansvarlig?* Arbeidet med studien har gitt meg verdifull innsikt i samfunnsansvar som forskningsfelt. Masteroppgaven, slik den foreligger i sin endelige form, er det skriftlige uttrykket for min forståelse. Erfaringene fra dette masterprosjektet har også bidratt til ytterligere innsikt i kvalitativ forskning. Med bakgrunn i studiens kvalitative form og i mitt vitenskapsteoretiske ståsted, har jeg ikke hatt ambisjoner om å gi et definitivt svar på problemstillingen. Denne studiens forståelse av samfunnsansvar kan ses som et resultat av de metodiske valg som er tatt og av mine fortolkninger av datamaterialet, farget av min forforståelse og av min forståelse av etablert teori. Også praktiske forhold, knyttet til blant annet familie- og arbeidssituasjon og til koronapandemien, har preget studiens retning. Slik kan vi si at arbeidet med studien har gitt meg en utvidet forståelse for det menneskelige, eller subjektive elementet i kvalitativ forskning. Jeg har også fått erfare at kunnskapsproduksjon er hardt arbeid, og at en dypere forståelse vokser frem ved å bryte teori mot erfaring. Arbeidet med studien kan også sies å ha bidratt til utviklingen av min bruksteori (Ottesen, 2011) om endringsledelse. Vi kan si at i møte med nye problemstillinger, enten de er av akademisk eller praktisk art, vil erfaringene fra masterprosjektet prege min forforståelse. Dette masterprosjektets tydeligste spor i bruksteorien min kan oppsummeres som en større følsomhet for samspillet mellom organisasjonen og institusjonen. En følsomhet for dette samspillet kan være verdifullt i arbeid med endringsledelse generelt, og som denne studien påpeker, spesielt i arbeid med samfunnsansvar.

7 Referanser

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ansell, C., Boin, A., & Farjoun, M. (2015). Dynamic conservatism: How institutions change to remain the same. I M. S. Kraatz (Red.), *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (s. 89–119). Bingley: Emerald.
- Bengtsson, J. (1999). *Med livsvärlden som grund: Bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Besharov, M. L., & Khurana, R. (2015). Leading amidst competing technical and institutional demands: Revisiting Selznick's conception of leadership. I M. S. Kraatz (Red.), *Institutions and Ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (s. 53–88). Bingley: Emerald.
- Blindheim, B.-T. (under utgivelse). Vurdering og design av organisasjoners karakter. I K. A. Røvik, L. Klemsdal, & B.-T. Blindheim (Red.), *Organisasjonsdesign* (s. xx–xx). Oslo: Universitetsforlaget.
- Blindheim, B.-T., & Røvik, K. A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse: Å bruke teori i praksis* (s. 104–137). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3–28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Corneliussen, A. (2020, juni 4). *Researchintervju (1) med Miljøfyrtårnansvarlig ved UiS*.
- Det Norske Akademis Ordbok. (u.å.). Formell. Hentet 4. september 2020, fra <https://naob.no/ordbok/formell>
- Bokmålsordboka. (2020). Formell. Hentet 4. september 2020, fra https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=Formell&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal
- Grey, C. (2016). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (4. utg.). London: Sage.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.

- Hansen, T. I. (2019). Universitetet i Stavanger. I *Store norske leksikon*. Hentet fra http://snl.no/Universitetet_i_Stavanger
- Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). "It's Like Hating Puppies!": Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319–337. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3791-8>
- Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk: Tradisjon og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. E. (2010). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- King, B. G. (2015). Organizational actors, character, and Selznick's theory of organizations. I M. S. Kraatz (Red.), *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (s. 149–174). Bingley: Emerald.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). «Implicit» and «Explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.2307/20159405>
- Matten, D., & Moon, J. (2020). Reflections on the 2018 Decade Award: The meaning and dynamics of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 45(1), 7–28. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0348>
- Mee, J., F. (u.å.). Frederick W. Taylor: Biography & Scientific Management. Hentet 28. august 2020, fra Encyclopedia Britannica website: <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor>
- Nitter, M. (2019). *En kartlegging av seks universiteters klima- og miljøarbeid: Bakgrunnsinformasjon for strategiprosessen* [Intern rapport]. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Norsk Senter for Forskningsdata. (u.å.). Informasjon til deltakerne. Hentet 6. januar 2021, fra <https://nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne>
- Olerud, K., & Tjernshaugen, A. (2020). Bærekraftig utvikling. I *Store norske leksikon*. Hentet fra http://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2003). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ottesen, O. (2011). En referansemodell av endringsledelse. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse: Å*

bruke teori i praksis (s. 25–80). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR Programs?: A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2013). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Harlow, Essex: Pearson Education UK.

Seivwright, A. N., & Unsworth, K. L. (2016). Making Sense of Corporate Social Responsibility and Work. *Frontiers in Psychology*, 7(443). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00443>

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Standard Norge. (2010). *Veiledning om samfunnsansvar*. Lysaker: Standard Norge.

Standard Norge. (2020). ISO 14001 for miljø. Hentet 26. desember 2020, fra <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (u.å.a). Bransjer. Hentet 4. juni 2020, fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/sertifiseringskriterier/bransjer/>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (u.å.b). Hvorfor bli sertifisert? Hentet 4. mars 2020, fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/hvorfor-ta-miljoansvar/>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (u.å.c). Konsern og organisasjon. Hentet 5. juni 2020, fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/sertifisering/slik-blir-du-sertifisert/konsern-og-organisasjon/>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2020a). Dette er Miljøfyrtårn. Hentet 19. juni 2020, fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2020b). Viser at det lønner seg å tenke nytt og grønt. Hentet 26. desember 2020, fra <https://www.miljofyrtarn.no/viser-at-det-lonner-seg-a-tenke-nytt-og-gront/>

Sullivan, P. (2012). *Qualitative data analysis: Using a dialogical approach*. London: Sage.

Universitetet i Stavanger. (2017a). *Strategi for Universitetet i Stavanger 2017-2020*. Universitetet i Stavanger. Hentet fra <https://docplayer.me/51074403-Strategi-for-universitetet-i-stavanger.html>

Universitetet i Stavanger. (2017b). *US 84/17 UiS sertifisering som miljøfyrtårn* [Sakspapirer til Styret ved Universitetet i Stavanger. Styremøte 5. oktober 2017]. Hentet fra <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/uis/Meetings/Details/384036?agendaItemId=501752>

Universitetet i Stavanger. (2018). UiS vil bli Miljøfyrtårn. Hentet 20. januar 2020, fra

<https://www.uis.no/om-uis/nyheter-og-presserom/uis-vil-bli-miljofyrtarn-article129088-8108.html>

Universitetet i Stavanger. (2019). Velkommen til Grønn dag! Hentet 24. april 2020, fra <https://www2.uis.no/article.php?articleID=135041&categoryID=23287>

Universitetet i Stavanger. (2020a). Om UiS. Hentet 21. november 2020, fra <https://www.uis.no/nb/om-universitetet-i-stavanger>

Universitetet i Stavanger. (2020b). Strategi og styringsdokument | Universitetet i Stavanger. Hentet 27. november 2020, fra <https://www.uis.no/nb/strategi-og-styringsdokument>

Universitetet i Stavanger. (u.å.-a). *Felles ansvar for å bli Miljøfyrtårn*. Universitetet i Stavanger - Intranett.

Universitetet i Stavanger. (u.å.-b). *UiS er Miljøfyrtårn*. Universitetet i Stavanger - Intranett.

Vatne, B., & Søndena, K. (2020). Subjectivity and change in process of supervision. *Dialogic Pedagogy: An International Online Journal*, 8, 45–59. <https://doi.org/10.5195/dpj.2020.304>

Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0191-0>

Vedlegg

Vedlegg 1 – UiS' sertifiseringskriterier til Miljøfyrtårn

0 Felles kriterier



Målgruppe: Alle virksomheter som skal sertifiseres som Miljøfyrtårn må tilfredsstille dette kriteriesettet. I tillegg skal som en hovedregel ett bransjespesifikt kriteriesett benyttes, samtidig som man angir om virksomheten er byggeier eller leietaker.

Sist revidert: 4.5.2017

Virksomheten skal også oppfylle *Felles kriterier*.
Kriterier merket med § er pålagt i henhold til lov/forskrift.
Se veileder for utfyllende informasjon.

Skrevet ut: 19.09.2017

Kriterie-Id	Systemkriterier
1944 §	Virksomheten skal ha tilgjengelig en oppdatert oversikt over relevante lover og forskrifter innenfor helse, miljø og sikkerhet.
1945 §	Virksomheten skal fastsette miljøpolicy og mål for helse, miljø og sikkerhet. Dokumenteres i virksomhetens miljøledelsessystem, eller under handlingsplan i Miljøfyrtårns årlige klima- og miljørapport.
1946 §	Virksomheten skal utarbeide et organisasjonskart eller lignende som dekker sentrale roller. Eksempler er miljøfyrtårnansvarlig, verneombud, leder av arbeidsmiljøutvalg, HMS-ansvarlig, innkjøpsansvarlig og brannansvarlig.
1947	Virksomheten skal utarbeide en instruks for miljøfyrtåmansvarlig.
1948	Virksomheten skal utarbeide en aktivitetsplan/årshjul eller liknende som omfatter Miljøfyrtårn og HMS-hovedaktivitetene i kalenderåret.
1949 §	Virksomheten skal fremvise en oppdatert risikovurdering som omfatter indre og ytre miljø med tilhørende handlingsplan.
1950 §	Virksomheten skal ha etablert en rutine for å rapportere og behandle avvik.
1951 §	Virksomheten skal ha rutiner for å lære ansatte opp i grunnleggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) og holde dem oppdatert på endringer. Opplæringen skal omfatte gode rutiner for ytre miljø.
6 §	Virksomhetens ledelse skal gjennomføre en årlig gjennomgang for å vurdere om HMS systemet og miljøfyrtårnrutinene fungerer etter hensikten.
5	Kunder, leverandører og samarbeidspartnere skal informeres om virksomhetens miljøarbeid etter sertifisering.
7	Ved førstegangssertifisering skal virksomheten utarbeide en Klima- og miljørapport. Etter førstegangssertifisering skal årlig Klima- og miljørapport for foregående hele kalenderår fylles ut og leveres i Miljøfyrtårnportalen innen 1. april. Klima og miljørapporten skal være tilgjengelig for allmenheten, kunder og leverandører og samarbeidspartnere.
1952	Klima- og miljørapporten skal årlig presenteres for alle ansatte, for eksempel i allmøter, personalmøter, avdelingsmøter, via oppslag, intranett eller lignende.
Kriterie-Id	Arbeidsmiljø
9	Virksomhetens skal gjennomføre vernerunde minst en gang i året.

10	Det skal være etablert en dialog om arbeidsmiljøet mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker, eksempelvis ved årlige medarbeidersamtaler.
483	Medarbeidertilfredshetsundersøkelse skal gjennomføres minst en gang hvert tredje år for virksomheter med mer enn 30 ansatte. Informasjonen sammenfattes i en HMS-rapport.
1953	Virksomheten skal gjennomgå og vurdere aktuelle tiltak i Miljøfyrtårns idebank for arbeidsmiljø.
Kriterie-Id	Innkjøp
15	Det skal stilles relevante miljøkriterier til alle vesentlige innkjøp av tjenester og varer. Dette gjøres ved å tilpasse og ta i bruk Miljøfyrtårns innkjøpsrutine "Rutine ved innkjøp" eller tilsvarende og informasjon integreres i egne innkjøpssystemer.
1954	Innkjøpsrutinen skal være forankret i virksomheten og skal være tatt i bruk blant alle som bestiller varer og tjenester.
1955	Virksomheten skal ha en oversikt over de vesentligste tredjeparts miljøsertifiserte leverandører (Miljøfyrtårn, ISO-14001, EMAS, Svanemerket, eller liknende) ved å ta i bruk verktøyet "Kartlegging av leverandører", eller tilsvarende informasjon skal integreres i virksomhetens egne innkjøpssystemer. Kartleggingen skal gjennomføres årlig og inneholde en oversikt over: <ul style="list-style-type: none"> 1. De vesentligste leverandørene med navn på leverandør. 2. Hvilke leverandører som har en tredjeparts miljøsertifisering.
1956	Virksomheten skal påvirke sine vareleverandører til å fremskaffe: <ul style="list-style-type: none"> 1. Informasjon om tredjeparts miljømerkede produkter i produktsspekteret, for eksempel i varekatalog, på internett, eller egne lister. 2. Overlevere årlig statistikk over antall tredjeparts miljømerkede produkter som er kjøpt av virksomheten.
17	Virksomheten skal påvirke sine mest sentrale leverandører til å miljøsertifisere seg gjennom en av de offisielle tredjeparts miljøsertifiseringordningene (Miljøfyrtårn, ISO-14001, EMAS, Svanemerket eller liknende).
1957	Ved inngåelse av nye sentrale innkjøpsavtaler som gjelder over flere år, skal det vurderes å ta inn i kontrakten krav om at leverandøren innen ett til to år etter kontraktsinngåelse skal være miljøsertifisert gjennom en av de offisielle tredjeparts miljøsertifiseringsordningene (Miljøfyrtårn, Svanemerket, ISO-14001, EMAS eller liknende).
Kriterie-Id	Transport
1962	Virksomheten skal gjennomgå og vurdere aktuelle tiltak i Miljøfyrtårns idebank for transport.
29	Virksomheten skal utarbeide retningslinjer for reise som hindrer unødig reising og fremmer miljøvennlige løsninger for tjenestereiser og varetransport.
34	Virksomheten skal ved anskaffelse av egne/leide personbiler (bilgruppe M1) i tjeneste velge null eller lavutslippskjøretøy. Dette vil si helst elektrisitet/hydrogen, deretter biodrivstoff eller hybridbil med lavest mulig utslipp av CO2 og NOx. Verktøyet Nybilvelger kan benyttes.

1794	Virksomheten skal ved anskaffelse av egne/leide varebiler bilgruppe N1 , gjennomføre en behovsvurdering. Basert på behovsvurderingen skal det deretter velges kjøretøy som presterer blant de med lavest utslipp av CO2 og NOx. Verktøyet nybilvelger kan benyttes.
Kriterie-Id	Avfall
40	Virksomheten skal ha et kildesorteringssystem som er beskrevet i en egen instruks (kildesorteringsinstruks).
36	Virksomheten skal gjennomgå og vurdere aktuelle tiltak i Miljøfyrtårns idebank for avfall.
42 §	Farlig avfall og EE avfall (elektrisk og elektronisk avfall) skal lagres forsvarlig og leveres til godkjent mottak i henhold til avfallforskriften.
Kriterie-Id	Estetikk
45	Virksomhetens lokaler med eventuelle uteområder skal holdes ryddige og rene.
Kriterie-Id	Andre miljøaspekter
1963	Det skal gjøres en vurdering for å se om det er andre miljøaspekter i virksomheten som er vesentlige, og som krever tiltak og eventuelt måling og oppfølging i handlingsplanen.

72 Hovedkontor-for konsern og kommuner



Målgruppe:
Hovedkontoret i konsern, kjeder og organisasjoner.

Virksomheten skal også oppfylle *Felles kriterier*.
Kriterier merket med § er pålagt i henhold til lov/forskrift.
Se veileder for utfyllende informasjon.

Skrevet ut:

19.09.2017

Kriterie-Id	Systemkriterier
1801	Hovedkontoret skal plassere ansvarsforholdene for alle kriteriene som anvendes, fordelt på underliggende enheter og hovedkontoret, og hovedkontoret skal bistå underliggende enheter med å oppfylle kriteriene. Dette må dokumenteres.
Kriterie-Id	Samfunnsansvar
1814	Hovedkontoret skal dokumentere sin strategi for samfunnsansvar.

(Universitetet i Stavanger, 2017b)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

1. Slik som du kjenner til saken, hva innebærer det at UiS er Miljøfyrtårn?
- 2.a. Hva slags kjennskap har du til arbeidet som gjøres i forbindelse med Miljøfyrtårn ved ditt fakultet?
- 2.b. Kjenner du til noe som skjer i forbindelse med Miljøfyrtårn på instituttet?
- 3.a. Hvordan vil du beskrive prosessen frem mot sertifiseringen i fjor høst?
- 3.b. Hvordan ble du oppfordret til å bidra i denne prosessen?
- 3.c. Hvilken påvirkning hadde du på de konkrete tiltakene som er gjort i forbindelse med Miljøfyrtårn?
- 3.d. Hvordan opplever du nå dine egne muligheter til å bidra i arbeidet med Miljøfyrtårn?
- 4.a. Det at UiS er blitt Miljøfyrtårn, hvordan påvirker det din arbeidshverdag?
- 4.b. Andre måter du handler annerledes etter at UiS ble Miljøfyrtårn?
- 4.c. Hvilken rolle tenker du at du har for at UiS skal lykkes med målene i Miljøfyrtårn?
- 5.a. I hvilke sammenhenger er Miljøfyrtårn et tema i kollegiet?
- 5.b. Hvordan prater dere kollegaer om Miljøfyrtårn?
Eksempler?
6. Hvordan vil du beskrive ditt engasjement for en mer bærekraftig utvikling?
7. Hva slags miljøeffekt tror du følger av at UiS er Miljøfyrtårn?
- 8.a. Hva tror du er universitetsstyrets motiver for å ville bli Miljøfyrtårn?
- 8.b. Er det viktig for deg?
9. Hvordan vil du oppsummere din innstilling til Miljøfyrtårn?

Vedlegg 3 – Oversikt over datamaterialet

Tema/ informant	Info 1 (adm)	Info 2 (adm)	Info 3 (vit)	Info 4 (vit)	Info 5 (vit)	Info 6 (vit)	Info 7 (vit)	Info 8 (vit)	Info 9 (adm)
Kjennskap MFT ved UIS	God. Mest kjennskap til det som er knyttet til innkjøp	Symbol utad, påminnelse innad	Lite	Usikker. Noen tiltak og et styrings-system	Vet ikke.	Lite. En type sertifisering	Signal utad	Noe. Resirkulering, energi, materialer, <u>innkjøp</u> , arealplaner	Noe. Plakett, fokus <u>resirkulering</u> og engangs-materiell
Kjennskap MFT ved fakultet	MFT-gruppa	Ganske lite, blir ikke diskutert	Lite. «Går ut i fra.»	Lite. Noen har fått ansvar.	Ingen	Litt. Adm, kjøkken, dialog med bygg.	Lite. En gruppe. Ikke eget tema fakultets-styret	Ingenting.	Ingenting
Kjennskap sertifisering	Husker ikke.	Husker ikke	Ingen	Top-down og elendig.	Ingen	Nei	Lite.	Ingenting.	Ingenting
Oppfordring og deltagelse sertifisering	Nei. MFT-gruppa i etterkant.	Ingen	Ingen	Ingen/ minimalt	Ingen	Ingen	Ingen	Nei	Ingenting.
Opplevd mulighet til å bidra i dag	Bra.	Rom for å bidra, initiativ, lydhør leder	Vet ikke hva MFT er	Aner ikke	Vet ikke.	Lite. Opp til den enkelte.	Vanskelig. Toppstyrt org.	Har deltatt i råd/utvalg, påvirkning der, men MFT ikke et tema	Lite
Påvirkning arb.hverdag	Lite. Blir litt rettleda.	Litt. Reise, <u>print</u> , kopp (5)	Nei	Nei	Merker ingenting. Ser ikke kobling.	Noen endringer kaffestasjon og avfallshåndtering, men vet ikke koblingen.	Ikke direkte. Men bygg, avfall, påvirker kanskje rammene	Ingenting	Ingenting
Nye handlemåter	Ifm innkjøp og resirkulering	Nei, men MFT hjelper å holde fast ved dem	Nei	Kildesorterte når de hadde det	Kan ikke se det. Ikke bevisst.	Nei	Begynt å sykle. Ikke direkte MFT, men samme trend.	Nei	Nei
Forståelse av egen rolle for å oppnå mål i MFT	Håp om at bidrar til felles mål. Rollen som MFT-kontakt.	Viktig. Skjer en del.	Minimal	Noe. Ikke alt opp til den enkelte.	Per nå, lite kjennskap MFT.	Før: individuelt. Nå: noe vi burde gjøre sammen, som del av jobben	Symbolsk, men kollegiet kan skape substans, <u>stor gruppe</u> , rolle-modeller.	Sykler, for mange kjører. Men endring bør skje fra toppen, reguleringer.	Støtte opp om tiltak, snakke positivt. Hadde gjort det uavhengig av MFT. Alle har ansvar.

Kobling handling/ MFT	Ja.	Ja, til dels	Nei	Ingen	Nei	Nei	Nei, men kan tenkes.	Nei	Lite.
Sammenhenger prat om MFT blant kollegaer	Ikke prat nå.	-	Ingen	Aldri vært nevnt.	Ikke med begrepet MFT.	Uformell prat. Kanskje ett <u>inst.møte</u> ?	Mye bærekraft faglig, lite/ ingenting MFT.	Kommer opp når incentiver slår hverandre <u>ihjel</u> . Reising vs. <u>internasj</u> .	Lite. Kanskje lunsj. Litt negativt, undrende.
Bærekraft som tema blant kollegaer	Mer snakk om bærekraft enn MFT.	-	Faglig tema, viktig på <u>inst</u> .	I forbindelse med strategiarbeid	Ja, noe. Mest personlig.	Stort fokus i kollegiet.	Faglig, holdninger som rolle-modeller, kompetanse-delning	-	Strategi ++
Eksempler									
Eget miljøengasjement	Vanlig.	Genuint opptatt.	Bidrar org., handler, kritisk	Engasjert. Ikke bare individnivå, men strukturell endring	Generelt opptatt. Men like engasjert i andre sider ved bærekraft.	Prøver litt. Føler seg litt utilstrekkelig.	Skape bevissthet, rolle-modell	Det jeg får til i egen hverdag. Store aktørers ansvar + reguleringer	Naturlig del av livet, gjør mange småting. Ikke aktiv, prakter ikke på.
Tiltro effekt MFT	Stor effekt, eks transport.	Litt. Mest hvis det drar andre med.	Litt.	Foreløpig nærmere null. Kan forbedres.	Bevisstgjøring bra, men mangler kanal.	Håper det, men krever kommunikasjon og <u>arb</u> med det	Viktig med tanke på bygg, energi osv. Og symbolsk effekt.	Effekt for innkjøp og <u>plan</u> av bygg <u>m.v.</u>	Lite. Noen småting, mer bevissthet. «Er det SÅ lett å bli Miljøfyrtårn?»
Motiver universitetsstyret	Bidra	Vise vei. Bidra.	Utelukkende PR	Ytre press og moralsk ansvar	Moralsk og økonomisk.	Moral og omdømme	Antar moralsk.	Positiv status. Signaliserer bevissthet, men må følges opp av handling	Se bra ut utad.
Innstilling MFT - oppsummert	Positiv! Må komme skikkelig i gang.	Positiv, men mangler kunnskap.		Puslete, men ikke <u>imot</u> MFT. Bedre om det forankres bedre.	Positiv, men mangler kommunikasjon og system, eierskap.	Positiv, mangler kunnskap og involvering. Må følge handling.	Positiv, men liker ikke merkelappen, <u>selvskrytersk</u> .	Tenker ikke mye på det. For stort fokus symbol, for lite på de strukturelle forutsetning	Positiv, men mangler kunnskap.
Kobling miljøatferd og MFT	Noe vi lever med i det daglige	Noe	Nei	Nei	Nei	Nei	Ikke direkte	Ser kobling, men ikke at det handles deretter	
Nevner strategi	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja