



Universitetet
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master Endringsledelse

Vårsemesteret, 2020

Åpen

Forfatter: Kariann Olsnes

Kariann Olsnes

(signatur forfatter)

Veileder: Christian Henrik Alexander Kuran

Tittel på masteroppgaven: Miljøfyrtårn - et bidrag til det grønne skiftet?
En casestudie av miljøledelse i videregående skoler i Rogaland.

Engelsk tittel: Environmental lighthouse - a contribution to the green shift?
A case study of environmental management in upper secondary schools in Rogaland.

Emneord: Det grønne skiftet,
miljøledelse, Miljøfyrtårn,
skole, lærende
organisasjoner

Sidetall: 68

+ 10

vedlegg/annet:

Stavanger, 11.06.2020

dato/år

Miljøfyrtårn - et bidrag til det grønne skiftet?

En casestudie av miljøledelse i videregående skoler i Rogaland



UIS, Institutt for Medie - og Samfunnsfag, Master Endringsledelse

Forfatter: Kariann Olsnes

Kandidatnummer: 9359

Stavanger, 11.06.2020

Forord

Nå er jeg ved veis ende på det som har vært to travle og lærerike år. I den anledning er det flere jeg må takke. Først og fremst takk til mine informanter ved noen videregående skoler i Rogaland. Det hadde ikke blitt noen oppgave uten dere. Takk for at dere tok dere tid til meg i en travel hverdag! Klimakoordinator i Rogaland Fylkeskommune, Tara Botnen Holm, må takkes for hjelp til å finne ulike dokumenter med vedtak om Miljøfyrtårn for Rogaland Fylkeskommune. En stor takk til Kari Hegtun ved Stiftelsen Miljøfyrtårn for svar på alle mine spørsmål om Miljøfyrtårn. Så må jeg takke min veileder, Christian Kuran for mange gode diskusjoner, konstruktive kommentarer og fleksibilitet med tanke på veiledning. Tusen takk! Jeg hadde aldri klart dette uten din veiledning! Takk til Åse og Iren for gjennomlesing av oppgaven. Videre må jeg takke kollegaer som har heiet på meg, støttet meg og tålt at jeg til tider har vært mer i «masterboblen» enn på jobb. Til slutt må jeg takke venner og familie som har støttet og heiet på meg.

Stavanger, 11.06.2020 , Kariann Olsnes

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg prøvd å finne ut om de videregående skolene i Rogaland er med på å bidra til det grønne skiftet ved å bli Miljøfyrtårnsertifiserte. Dette er belyst ved hvordan miljøledelse utøves i de videregående skolene og om det er forskjeller og likheter med tanke på utøvelsen av miljøledelse ved skolene. Her ble kategoriene avfall, transport, energi, innkjøp og annet vektlagt. Videre har jeg analysert om begrepsforståelsen av begrepene det grønne skiftet og miljøledelse har en påvirkning på hvordan miljøledelse utøves ved skolene. Jeg har utført kvalitative dybdeintervju med 7 videregående skoler. Utvalget av skoler ble gjennomført strategisk ut ifra geografisk beliggenhet og om skolene var med i Miljøfyrtårn ordningen. Jeg endte

opp med 1 skole som er sertifisert, 2 skoler som holder på å bli sertifisert og 4 skoler som ikke er med i Miljøfyrtårn ordningen. De kvalitative dataene ble analysert og det ble utformet et fuzzy set, inspirert av Ragin. Videre ble disse dataene analysert i lys av Winsemius og Guntram sin stadieteori for tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer. Med utgangspunkt i effekthierarkimodellen har jeg analysert mulige fordeler det gir skolene å bli Miljøfyrtårnsertifisert. Videre har jeg drøftet muligheten for organisatorisk læring i skolene med tanke på utøvelse av miljøledelse. Mine analyser viser at det er forskjeller mellom hvordan skolene utøver miljøledelse. De skolene som er med på Miljøfyrtårn ordningen gjør flest miljøtiltak, har satt sin miljøledelse i system og har en miljøgruppe. Disse skolene har et bedre utgangspunkt for organisatorisk læring, sammenlignet med de andre skolene. Min analyse viser at begrepsforståelsen av det grønne skiftet har ingenting å si for utøvelse av miljøledelse ved skolene. Mens begrepsforståelsen av miljøledelse har en viss sammenheng med utøvelse av miljøledelse ved skolene. Min konklusjon er at de videregående skolene møter det grønne skiftet på en varierende måte, og at det å bli Miljøfyrtårn sertifiserte er et bidrag til det grønne skiftet.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iii
1.0 Innledning.....	s.1
1.1 Det grønne skiftet.....	s.1
1.2 Bærekraftig utvikling.....	s.3
1.3 Miljøledelse.....	s.4
2.0 Bakgrunn.....	s.6
2.1 Miljøledelse.....	s.6
2.2 Miljøfyrtårn.....	s.10
2.2.1 Historikk.....	s.10
2.2.2 Sertifiseringsprosessen.....	s.12
2.3 Skolen som organisasjon.....	s.16
3.0 Teori.....	s.18
3.1 Tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer.....	s.18
3.2 Effekthierarkimodellen.....	s.22
3.3 Organisasjonsteori.....	s.23
3.4 Lærende organisasjoner.....	s.27
4.0 Metode.....	s.28
4.1 Kvalitativ metode.....	s.28
4.2 Formulering av problemstilling og forskningsdesign.....	s.30
4.3 Utvelgning av enheter.....	s.30
4.4 Innsamling av data/intervju.....	s.32
4.5 Etske betraktninger.....	s.33
4.6 Bearbeiding av data.....	s.34
4.7 Analyse av data.....	s.34
4.8 Tolkning av data.....	s.36
4.9 Validitet og reabilitet.....	s.37

5.0 Empiri.....	s.38
5.1 Miljøtiltak.....	s.39
5.1.1 Miljøledelse knyttet til HMS.....	s.39
5.1.2 Miljøgruppe.....	s.39
5.1.3 Tiltak innkjøp.....	s.40
5.1.4 Avfallsordninger.....	s.41
5.1.5 Energimåling.....	s.42
5.1.6 Transporttiltak.....	s.43
5.1.7 Arbeidsmiljø.....	s.45
5.2 Begrepsforståelse av det grønne skiftet og miljøledelse.....	s.46
5.2.1 Det grønne skiftet.....	s.46
5.2.2 Miljøledelse.....	s.47
6.0 Drøfting.....	s.48
6.1 Tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer.....	s.48
6.2 Effekthierarkimodellen.....	s.52
6.3 Organisasjonsteori og læring i organisasjoner.....	s.53
6.4 Sammenheng mellom teoretisk begrepsforståelse og utøvelse av miljøledelse....	s.55
6 Konklusjon.....	s.57
7 Forslag til videre forskning.....	s.58

Litteraturliste

Vedlegg

1.0 Innledning

I 2015 ble det grønne skiftet kåret til årets nyord av språkrådet (Språkrådet, 2020). Begrepet blir blant annet brukt av media, forskere, næringsliv og politikere i ulike sammenhenger. Det grønne skiftet kobles ofte opp mot klima, omstilling, miljø og bærekraft. Ifølge Bjartnes (2015) er det grønne skiftet en kontinuerlig pågående prosess, som innebærer redusering av klimautslipp, forbedret ressursproduktivitet i alle samfunnssektorer og muligheter for ny verdiskaping. Dette omfatter altså alle deler av samfunnet, også skolen. Klima og bærekraft dominerte til tider nyhetsbildet i 2019. Ved å utøve miljøledelse er det mulig å bidra til det grønne skiftet. Det finnes flere typer miljøledelse system. Denne oppgaven fokuserer på Miljøfyrtårn.

Min problemstilling for denne oppgaven er; Hvordan møter videregående skoler i Rogaland det grønne skiftet?

For å svare på denne problemstillingen har jeg laget fire forskningsspørsmål, som på ulike måter belyser min problemstilling.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan utøves miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak skolen gjør i følgende kategorier; avfall, energi, transport, innkjøp og arbeidsmiljø?

Forskningsspørsmål 3: Hvilke likheter og forskjeller er det i utøvelsen av miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland med hensyn til forskningsspørsmål 1 og 2?

Forskningsspørsmål 4: Er det sammenheng mellom skolene sin teoretiske forståelse av begrepene miljøledelse og det grønne skiftet, og utøvelse av miljøledelse på skolene?

1.1 Det grønne skiftet

Det grønne skiftet er noe som preger alle områder av samfunnet. Dette innebærer en endringsprosess med fortsatt verdiskaping men mindre samlet miljøpåvirkning og utslipp. Bærekraftig energibruk vil blant annet innebære å spare på ressursene samtidig som man utvikler ny teknologi som kan fremstille mer miljøvennlig energi

(Minde og Grytten 2004, s.233). I FN sin handlingsplan for miljø og utvikling (Rio de Janeiro, 1992) ble bærekraftig utvikling et prioritert mål for den globale utviklingen. Dette ble konkretisert videre i Agenda 21, ut ifra et helhetsperspektiv med mål og tiltak innenfor økonomisk, sosial og økologisk bærekraft. Parisavtalen trådte i kraft i november 2016 og den er en rettslig bindende og forpliktende klimaavtale (Regjeringen, 29.12.2016). Den forplikter alle landene til å sette inn tiltak for å redusere sine utslipp og melde inn sine utslippsmål hvert femte år. Man skal samtidig jobbe mot en bærekraftig utvikling og bekjempe fattigdom. Det finnes flere definisjoner av begrepet grønt skifte som på ulike måter sier noe om hva et grønt skifte innebærer.

Ifølge Store norske leksikon (2020) kan man definere grønt skifte på følgende måte. Grønt skifte brukes både overordnet om omlegging av samfunnet og mer avgrenset om forandringer på spesifikke områder. I det første tilfellet betyr det grønne skiftet omstilling til et samfunn med mer vekt på fornybare ressurser, effektiv bruk og gjenbruk av materialer og utslippskutt. I det andre tilfellet handler det om en overgang til produkter og tjenester som gir mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn i dag.

Et grønt skifte kan beskrives som omstillingen til et samfunn med mer vekt på fornybare ressurser, effektiv bruk og gjenbruk av materialer, utslippskutt og naturens bærekraft, slik at forbruk og produksjon får mindre negative miljøkonsekvenser. I Granavoldplattformen (17.1.2019) del 12, om klima og miljø vektlegges behovet for en grønn omstilling av norsk næringsliv, som skal bidra til et bærekraftig samfunn med lave utslipp. En grønn omstilling av norsk næringsliv påpekes som en viktig del av løsningen av klimautfordringene. I «Prosjekt Grønn Stat» vektlegges hvordan miljøledelse skal utøves i statlige virksomheter, slik at staten går foran som et godt forbilde (Miljøverndepartementet, 2003). Her fokuseres det på kategoriene innkjøp, avfall, transport og energi. Klimakur 2030 er en rapport utarbeidet av Miljødirektoratet på oppdrag fra regjeringen (Miljødirektoratet, 2020). Rapporten belyser hva som skal til for å redusere ikke-kvotepliktige utslipp med minst 50% innen 2030 i forhold til 2005. Klimakur 2030 er ute på høring og fristen er 30.april 2020. Dersom den blir vedtatt vil det sannsynligvis få innvirkning på mange ulike sektorer av samfunnet. Den har et bredt spekter av foreslåtte tiltak i ulike sektorer og et eget avsnitt om kommunen og fylkeskommunen sin rolle.

«Kommuner og fylkeskommuner kan i sine roller som samfunnsutviklere, myndighetsutøvere, tjenesteytere, innkjøpere, eiere og driftere, påvirke en rekke ulike klimatiltak, enten fordi de er pådrivere og tilretteleggere, eller fordi de kan hindre gjennomføringen av tiltak.» (Miljødirektoratet, sammendrag klimakur, s.25, 2020)

1.2 Bærekraftig utvikling

I tillegg er oppnåelse av FN sine bærekraftsmål noe som kan bidra til det grønne skiftet. FN sine bærekraftsmål fra 2015 er uforpliktende for medlemstater men bør nås innen 2030, for å håndtere utfordringer i samfunnet, som for eksempel fattigdom. Disse målene tar for seg ulike sider ved samfunnet og hvordan man kan påvirke de til å bli mer bærekraftige. Ifølge masteroppgaven til Solberg (2009) gjør den norske skolen lite med tanke på integrering av bærekraft i skolen (s.80). Han påpeker at skolen har potensiale til å bidra til en bærekraftig utvikling ved å ha et helhetlig fokus på bærekraftig utvikling. Høsten 2020 skal ny læreplan innføres i grunnskolen og den videregående skolen. Verdigrunnlag 1.5 i ny overordnet læreplan sier at

«skolen skal bidra til at elevene utvikler naturglede, respekt for naturen og klima-og miljøbevissthet.» (Utdanningsdirektoratet (Udir), 2020).

Bærekraftig utvikling er et av de nye tverrfaglige tema som skal inn i læreplanen. Tverrfaglige tema tar utgangspunkt i aktuelle samfunnsutfordringer, som krever engasjement og innsats fra enkeltmennesker og fellesskapet i lokalsamfunnet, nasjonalt og globalt.

Bærekraftig utvikling defineres som «en utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner får dekket sine behov» (Brundtlandkommisjonen, 1987).

Videre sier Udir at bærekraftig utvikling handler om «... forståelsen av sammenhengen mellom sosiale, økonomiske og miljømessige forhold. Menneskehetens levesett og ressursbruk har konsekvenser lokalt, regionalt og globalt.» (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Hvordan vektlegges balansen mellom økonomiske, sosiale og miljøforhold lokalt og globalt? Dette er et eksempel på et spørsmål man kan ta opp i den nye læreplanen. Når bærekraftig utvikling skal ha økt fokus i undervisningen er det da hensiktsmessig at skolene praktiserer bærekraft i sin hverdag? Man kan se for seg at det kan bli viktig for å ha økt troverdighet blant elevene og utad i samfunnet. Det å være bærekraftig innebærer blant annet å ta hensyn til miljøet og være med på det grønne skiftet.

1.3 Miljøledelse

Stortingsmelding 24 (2016-2017), *Felles ansvar for felles fremtid*, handler i stor grad om hvordan bærekraftsmålene skal implementeres i alle sektorer i Norge. Flere offentlige dokumenter gir føringer for private og offentlige virksomheter med tanke på å være mer bærekraftige. Blant annet «Miljøledelse i staten» (Miljøverndepartementet, 2003b), «Miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser» (Miljøverndepartementet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, Barne- og likestillingsdepartementet, 2007) og «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» (St.meld.nr.10, 2008-2009). «Miljøledelse i staten» er en veileder som har til hensikt at virksomheter skal integrere miljøhensyn i egen virksomhet. Veilederen har videre fokus på hvordan statlige virksomheter skal arbeide med miljøledelse og idéer til tiltak. Den søker også å integrere samfunnsansvaret for miljø i eksisterende styringssystemer, i ledelse og hele organisasjonen. Handlingsplanen for miljø- og samfunnsansvar i offentlig sektor (2007-2010) har som overordnet mål at alle anskaffelser bør skje med et minimum av miljøbelastning og med respekt for grunnleggende arbeider- og menneskerettigheter (Regjeringen, 2007). Miljø, etiske og sosiale hensyn skal være et redskap som bidrar til en effektiv offentlig sektor og et konkurransedyktig næringsliv. Varer og tjenester skal velges på bakgrunn av livsløpskostnader, kvalitet og miljøegenskaper. Ifølge Jørgensen (2001, s.166) vil virksomheter med implementering av miljøledelsesystemer selv ta ansvar for å håndtere og redusere sin miljøbelastning og bli mer selvregulerende. Dette kan resultere i større åpenhet og dialog med omgivelsene om de interne miljøforholdene. Hva gjør så de videregående skolene i Rogaland for å være mer miljøvennlige? Hvordan utøves miljøledelse ved de videregående skolene? Det finnes flere systemer for miljøledelse, så hvilket skal man velge? Miljøledelse kan defineres som måten ledelsen i en virksomhet tar hensyn til miljøet i måten virksomheten drives på.

Således handler miljøledelse om forholdet mellom en virksomhet og miljøet med hensyn på prosessene og produktene eller tjenestene som fremstilles i virksomheten. I masteroppgaven «Miljøfyrtårn -et bra miljøledelsesystem eller bare image?» (2003) påpeker Pettersen og Smith at Miljøfyrtårnsertifiserte bedrifter har en mer miljøvennlig adferd enn bedrifter som ikke er sertifisert. Denne oppgaven tar for seg 7 ulike bransjer; barnehage, bilforhandler, byggmester, frisør, hotell, malermester og vaskeri/reuseri. Dette kan tyde på at Miljøfyrtårn sertifiseringen kan sies å fungere etter hensikten og fører til en mer miljøvennlig adferd hos sertifiserte virksomheter.

I denne oppgaven skal jeg se på hvilke planer Rogaland Fylkeskommune har for sitt miljøarbeid. Videre skal jeg presentere funn fra intervju av flere skoler, hvorav 1 er miljøfyrtårnsertifisert, 2 holder på å bli miljøfyrtårnsertifiserte og 4 skoler ikke er med i denne ordningen.

Problemstilling: Hvordan møter videregående skoler i Rogaland det grønne skiftet?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan utøves miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak skolen gjør i følgende kategorier; avfall, energi, transport, innkjøp og arbeidsmiljø?

Forskningsspørsmål 3: Hvilke likheter og forskjeller er det i utøvelsen av miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland med hensyn til forskningsspørsmål 1 og 2?

Forskningsspørsmål 4: Er det sammenheng mellom skolene sin teoretiske forståelse av begrepene det grønne skiftet og miljøledelse, og utøvelse av miljøledelse på skolene?

2.0 Bakgrunn

2.1 Miljøledelse

Miljøledelse anvendes for å regulere virksomheters innvirkning på det ytre miljøet. Det innebærer at virksomheten lager en miljøpolitikk og miljømål for å styre aktiviteter, produkter og tjenester (Standard Norge, 2020). Det kan også innebære å lede virksomheten på en slik måte at man bidrar til en bærekraftig utvikling innenfor natur, kultur og økonomi.

En bærekraftig utvikling kan defineres som; «en utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner får dekket sine behov» (Brundtlandkommisjonen, 1987).

Dette kan ses på som et samspill mellom økonomi, solidaritet og økologi. En rettferdig fordeling kan dermed betraktes som globalt og nasjonalt innenfor og mellom generasjoner (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2004).

«Et av de tydeligste indikatorene på at en bedrift engasjerer seg mer aktivt i bærekraftig utvikling er et miljøstyringssystem»
(Sjøberg, Bingel og Laquist, 2003, s.117)






Ved å bruke et miljøstyrings system vil en virksomhet bidra til utøvelse av miljøledelse. Og dermed bidra til en bærekraftig utvikling. Miljøledelse innebærer således at virksomheten drives etter et miljøorientert syn. Dette innebærer at de tar hensyn til ulike miljøutfordringer og reduserer sin påvirkning av det ytre miljøet. Miljøutfordringer er da en del av virksomhetens kvalitetsledelse. Det vil være naturlig for norske virksomheter å knytte dette arbeidet opp til sitt eksisterende HMS arbeid, som er strukturert med tanke på kontinuerlig forbedring.

Dybvig, Ingebrigtsen, Jakobsen og Nystad (2013, s.136) definerer miljøledelse på følgende måte «Miljøledelse innebærer at bedriften søker å få en mest mulig helhetlig tilnærming til miljøutfordringene, der miljøansvar og økonomiske mål ses i sammenheng.»

Man kan si at miljøledelse er en prosess for å få til en kontinuerlig forbedring av bedriftens totale miljøforhold. Miljøledelse handler om å regulere virksomheters påvirkning på det ytre miljøet, ved å produsere produkter på en bærekraftig måte,

eller å ta i bruk arbeidsmetoder som er bærekraftige. Det er altså bedriftens interne forbedringer man fokuserer på ved å utøve miljøledelse. Miljøledelse innenfor administrative organisasjoner kan eksempelvis være at man implementerer et bærekraftig tankesett og handlingsmønster. Dette kan innebære å bruke mindre papir, gå over til bærekraftige løsninger, sortere søppel og bytte ut farlige virkestoffer på arbeidsplassen som også bidrar til å utvikle et godt arbeidsmiljø.

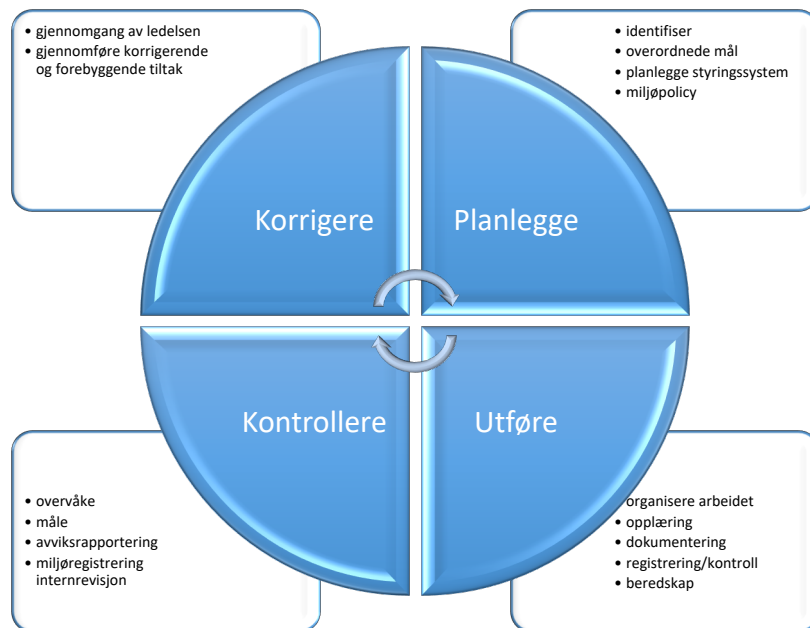
Det finnes flere typer miljøledelsesystem. De mest kjente er EMAS, ISO 14001, Svanemerket og Miljøfyrtårn. Felles for alle er at de bygger på standarder i ISO 14000 serien. Svanemerket er rettet mot det en bedrift produserer og hvilke miljøkonsekvenser produktet har. Ifølge Standard Norge vil EMAS, ISO 14001 og Miljøfyrtårn vurdere en bedrifts miljøkonsekvenser i forhold til omgivelsene. Disse er hovedsakelig rettet mot styring- og ledelsessystemer som en virksomhet bruker. ISO14001 er det globale miljøledelsesystemet og standardene her angir anerkjente metoder for systematisk miljøledelse. EMAS er det europeiske miljøledelsesystemet og det bygger på ISO 14001. I tillegg kreves det en årlig miljørapport fra sertifiserte bedrifter. Miljøfyrtårn er det nasjonale miljøledelsesystemet i Norge med bransjespesifikke krav. Også her kreves det en årlig miljørapport fra sertifiserte bedrifter. EMAS og ISO14001 er frivillige ordninger som bidrar til at virksomheter gjør mer i sitt miljøarbeid enn det de er lovpålagt. Dette innebærer at virksomheter utarbeider en miljøpolitikk, setter seg miljømål, anvender et miljøstyringssystem, iverksetter tiltak og har en miljørevisjon. Virksomhetene velger selv hvilke tiltak de vil sette inn og på hvilke områder. På denne måten gir EMAS og ISO14001 større valgfrihet for virksomhetene enn Miljøfyrtårn, som har bransjespesifikke krav. For EMAS er det i tillegg et krav om en offentlig miljøredegjørelse som skal godkjennes av en akkreditert miljøkontrollør og publiseres/offentliggjøres. Når en virksomhet tilfredstiller kravene til EMAS kan det registreres i nasjonale offentlige register og bruke EMAS logoen (Silkose, 1997).

Miljøledelsessystemer					
	EMAS	ISO	Økologisk	Svanen	Miljøfyrtårn
Krav til miljøledelse / miljøstyring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Krav til miljøprestasjon for sertifisering	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja
Krav til forbedring	Kontinuerlig	Kontinuerlig	2 år	3-5 år	3 år
Lovkrav må oppfylles	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Virksomhet	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Produkt	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
Hvor benyttes	EU / internasjonalt	Internasjonalt	Norge	Norden / EU	Norge

Figur 1. Ulike miljøledelsesystemer (Nystad, 2019, s.14)

Figuren gir en oversikt over ulikheter og forskjeller mellom de ulike systemene for miljøledelse.

Miljøforbedring ved hjelp av disse ordningene kan brukes som et verktøy for kontinuerlig forbedring. Hvordan man kan arbeide systematisk med miljøforbedringer, kan illustreres med det såkalte PUKK hjulet, også kjent som Deming's sirkel.



Figur 2 Pukk hjulet (Dybvig et.al., 2013).

Ifølge figuren skjer miljøarbeidet i en sirkel eller et hjul, hvor fokus er på stadig forbedring (Dybvig et.al., 2013). Før man kan gå i gang med miljøarbeidet må man ha satt seg noen mål, valgt miljøledelsesystem og lagd handlingsplaner. Dette er ofte knyttet til virksomhetens ledelse. Miljømålene må ta utgangspunkt i en analyse av nåsituasjonen i virksomheten, hvor en prioriterer hvilke utfordringer man skal ta tak i først. Når ledelsen har utarbeidet planer skal dette føre til endringer i driften av virksomheten. Det kan innebære opplæring av ansatte i nye rutiner. Videre må det eksistere et system for oppfølging av resultater, slik at man kan kontrollere fremgang og avvik. Utifra måling av fremgang og avvik vil man da korrigere og iverksette nye tiltak. Arbeidet med systematisk miljøvern har fokus på å øke motivasjonen og engasjementet på alle nivå i virksomheten. Ifølge St.meld.nr.25 (2002-2003) er miljøledelse et verktøy for å øke bevisstheten om miljøkonsekvenser av en virksomhet og starte et systematisk arbeid for å endre virksomheten i en mer miljøvennlig retning. I statsråd Tine Sundtoft sin tale på NHO sin nasjonale konferanse 17.11.2015 sa hun:

«Miljøledelse og miljøansvar, integrert i alle deler av virksomheten, er et utgangspunkt for å ta del i det grønne skiftet.» (Regjeringen, 2020)

Dette indikerer at for å få til det grønne skiftet i samfunnet kan det være en fordel om flest mulige virksomheter utøver miljøledelse og tar miljøansvar.

2.2 Miljøfyrtårn

Her vil jeg først fortelle litt om historikken til Miljøfyrtårn og videre om hvordan selve sertifiseringsprosessen foregår. Jeg vil også beskrive de bransjespesifikke kravene for videregående skoler. Til slutt vil jeg vise en oversikt over miljøtips for videregående skoler.

2.2.1 Historikk

Stiftelsen Miljøfyrtårn ble etablert i 2003, og den har sin opprinnelse som et prosjekt i Kristiansand kommune. Statens forurensings tilsyn (STF) initierte og støttet Kristiansand kommune og prosjektet Bærekraftige lokalsamfunn. Prosjektet var en oppfølging av Rio-konferansen i 1992 og Oslo-konferansen om bærekraftig produksjon og forbruk i 1995.

«Miljøfyrtårn fikk sin spede begynnelse i 1996, da Kristiansand kommune satte i gang tiltak i samarbeid med private bedrifter i ulike bransjer. I Kristiansand var og er Miljøfyrtårn en felles satsing fra miljøvernseksjonen og næringsseksjonen, der kommunen utnytter miljøfaglig kompetanse og næringsseksjonens brede kontaktnett med private bedrifter.» (Miljøfyrtårn, om historikk, 2020)

I 1997 startet Kristiansand kommune å markedsføre Miljøfyrtårn på landsbasis, og etterhvert spredte prosjektet seg til en rekke kommuner over hele landet. Stiftelsen fikk 332.000 kroner til driftstilskudd av STF i 1999. Dette gjorde det mulig med en nasjonal satsing. Samme år ga Miljøverndepartementet støtte til programmet, som et 3årig prosjekt. I statsbudsjettet for 2000 ble dette vedtatt. Den 23.februar 2000 ble det opprettet en nasjonal styringsgruppe som bestod av Næringlivets Hovedorganisasjon, Handel- og Servicenæringens Hovedorganisasjon, Kommunenes Sentralforbund, GRIP og Kristiansand kommune. Etter hvert ble styringsgruppen utvidet med Landsorganisasjonen i Norge og Bedriftsforbundet. Styringsgruppen ledet den faglige og strategiske utviklingen av programmet. Miljøfyrtårn var administrativt og juridisk en del av Kristiansand kommune. Den 24. mai 2000 ble Miljøfyrtårn-programmet offisielt åpnet.

«Miljøfyrtårn-programmet har høstet stor anerkjennelse. I 2001 ble Miljøfyrtårn tildelt Hederspris på Synergi 21-konferansen i Stavanger. I 2000 vant Miljøfyrtårn hedersprisen som årets markedsfører i Vest-Agder, samt en internasjonal pris som "Best social innovation" fra det britiske Institute for Social Invention i London.» (Miljøfyrtårn, om historikk, 2020).

Høsten 2002 ble Miljøfyrtårn programmet evaluert av Miljøverndepartementet og programmet fikk videreført tilskudd over statsbudsjettet. 1.januar 2003 ble Stiftelsen Miljøfyrtårn opprettet med ansvar for den nasjonale miljøsertifiseringsordningen Miljøfyrtårn. I 2017 ble Miljøfyrtårn anerkjent av EU, som den første nasjonale ordningen. Dette beviser at at ordningen holder en høy miljøstandard som kan sammenlignes med internasjonale merkeordninger som EMAS og ISO 14001. Det er en sertifiseringsordning for små og mellomstore bedrifter. Per 8.2.2020 er 6478 virksomheter i Norge Miljøfyrtårn sertifiserte (Miljøfyrtårn, om sertifisering, 2020). Våren 2019 gjennomførte Stiftelsen Miljøfyrtårn en analyse over hvordan Miljøfyrtårn treffer de ulike bærekraftsmålene til FN. Analysen viser at Miljøfyrtårn bidrar mest mot følgende bærekraftsmål.

1. Mål 6: Rent vann og gode sanitærforhold
2. Mål 15: Liv på land
3. Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon
4. Mål 14: Liv under vann
5. Mål 11: By og samfunn
6. Mål 3: Helse

Man kan se at Miljøfyrtårn-sertifisering dermed er med å bygge opp under en rekke ulike bærekraftsmål, særlig i områder som omhandler virksomheters input, aktiviteter, produkter og tjenester.

«Virksomheter som velger å implementere og aktivt bruke Miljøfyrtårns miljøledelsessystem er i stor grad med å bidra til en bærekraftig utvikling. Den endelige effekten vil være avhengig av virksomhetens evne og vilje til å bruke systemet og gjennomføre forbedringer.» (Miljøfyrtårn, om bærekraftsmål, 2020)

Ifølge masteroppgaven til Skorstad (2015) vil Miljøfyrtårn sertifisering av en virksomhet, bidra til at kravene utenfra og kravene som settes internt blir kilder til

kreativ tenking i virksomheten for å nå nye miljømål. Ved å stadig sette seg og nå nye miljømål vil en virksomhet kunne bidra til en bærekraftig utvikling og det grønne skiftet. I masteroppgaven til Husby (2015) kommer det frem at Miljøfyrtårn er et lavterskeltilbud som er relativt enkelt å gjennomføre. Det er også en god begynnelse til å utøve ansvarlig bedriftsledelse utover kun det økonomiske, gjennom å få satt samfunn og miljø på agendaen. Masteroppgaven konkluderer med at sertifiseringen blir mangelfull og ikke god nok alene sett i forhold til en bærekraftig utvikling, men at Miljøfyrtårn er et skritt i riktig retning og et viktig bidrag.

2.2.2 Sertifiseringsprosessen

Miljøfyrtårn er en frivillig nasjonal sertifiseringsordning for miljø. Ordningen drives av Stiftelsen Miljøfyrtårn og retter seg mot små og mellomstore virksomheter i privat og offentlig sektor (Gyldendahl Arbeidsliv, 2004). Før man kan bli sertifisert må man inngå en avtale med en hovedkonsulent, som er ansatt i Stiftelsen Miljøfyrtårn. Dette er selve oppstarten av prosessen med å bli sertifisert. Etterpå får man tilgang til Miljøportalen, som er et digitalt system for miljøoppfølging. Miljøportalen gir veiledning og konkrete verktøy for å oppfylle sertifiseringskriteriene for din bransje. For å bli Miljøfyrtårn sertifisert må man oppfylle flere kriterier som er delt i 3 grupper. De tre gruppene er grunnleggende felles kriterier, kriterier til byggeier og bransjespesifikke kriterier. Grunnleggende felles kriterier og bransjespesifikke kriterier er delt inn i kategoriene systemkriterier, arbeidsmiljø, transport, innkjøp. I tillegg inneholder felles kriteriene kategoriene avfall, estetikk og annet. Kriterier for byggeier har en kategori som er energi. Noen av kriteriene innenfor systemkriterier og arbeidsmiljø er lovpålagt. Alle kriteriene må oppfylles for å bli sertifisert. Videre følger en kortfattet oversikt over de ulike bransjespesifikke kravene for videregående skole.

<u>Systemkriteriene</u>	<ul style="list-style-type: none"> - virksomheten skal være godkjent iht forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler, som er skriftlig dokumentert. (lovpålagt) - engasjering av tillitsvalgte elever i planlegging og gjennomføring av HMS arbeid ved skolen. -miljøtema fra Miljøfyrtårn skal anvendes i undervisningen og det bør dokumenteres. -de som er ansvarlige for undervisning i programfag må være kjent med bransjespesifikke kriterier for eksempel fra frisør og tømmer.
<u>Arbeidsmiljø</u>	<ul style="list-style-type: none"> -skolen har et oppdatert og lett tilgjengelig stoffkartotek (lovpålagt) -skolen har en bedriftshelsetjeneste (lovpålagt) - skolen skal gjennomføre førstehjelpskurs for ansatte med et repetisjonskurs hvert 3.år.
<u>Transport</u>	<ul style="list-style-type: none"> - skolen skal legge til rette for sykkelparkering - jobbe for at elever kommer seg mest mulig miljøvennlig til og fra skolen. For eksempel kan man arrangere en sykkel- og gå aksjon ved skolen.
<u>Innkjøp</u>	<ul style="list-style-type: none"> - vannforbruket skal måles minst 1 gang i måneden og skolen skal beskrive tiltak for å redusere vannforbruket. -15% av matserveringen skal være økologisk/Debio godkjent/MSC-sertifisert. -ved nyetablering eller rehabilitering av uteområder skal alternativer til plastdekke vurderes.

Figur 3 Bransjespesifikke krav for videregående skole (vedlegg 1)

Når man er klar for å bli sertifisert gjør man en avtale med hovedsertifisør, som kontrollerer og verifiserer at man oppfyller alle kriteriene. Etter godkjenning utstedes Miljøfyrtårn sertifikatet. Dette er godkjent som miljødokumentasjon i anbudskonkurranser og anerkjent av myndighetene ved offentlige innkjøp. Et Miljøfyrtårn diplom i aluminium utdeles som et synlig bevis på sertifiseringen. Dette kan bedriften henge opp i sine lokaler.

Når man er blitt sertifisert er man også forpliktet til å jobbe kontinuerlig med forbedring av sine miljøprestasjoner. Dette arbeidet dokumenteres i den årlige klima- og miljørapporten innen 1.april. Etter tre år må man også resertifiseres, og da må man gjennomgå alle kriteriene igjen og få det kontrollert av sertifisør. Stiftelsen Miljøfyrtårn vil også tilrettelegge for kontinuerlig miljøforbedring hos de som allerede er sertifisert, blant annet ved å bruke Miljøtips som er rettet mot de ulike bransjene (Miljøfyrtårn, om sertifisering, 2020). Miljøtips er delt inn i kategoriene arbeidsmiljø, transport, energi, avfall, innkjøp og annet. Disse miljøtipsene utgjør flere sider med tekst, som man finner på Miljøfyrtårn sin nettside og søker på den valgte bransjen. Hvert av disse miljøtipsene gir forslag til hvordan man kan forbedre seg på de ulike områdene. Videre vil jeg presentere en kortfattet oversikt over miljøtips i de ulike kategoriene for videregående skole.

<u>Arbeidsmiljø</u>	<ul style="list-style-type: none"> -kartlegging av arbeidsmiljøet, oppfølging av arbeidstakere, arbeidsmiljøundersøkelser, arbeidsmiljøguiden - tilgjengelig treningsrom, tilrettelegge for fysisk aktivitet, treningsutstyr i fellesområder, synlig syklist -kosthold, bedriftshelsetjeneste -lederskap, belønning, forutsigbarhet, etterutdanning -rolleavklaringer, arbeidskrav og egenkontroll -feiring av miljøresultater, hente inspirasjon
<u>Transport</u>	<ul style="list-style-type: none"> -sykkelvennlig arbeidsplass -parkeringsplasser, samkjøring -miljøvennlig varetransport -møter og konferanser -konkurranser
<u>Energi</u>	<ul style="list-style-type: none"> -fang energityven -utebelysning, slukking av lys, belysning -slå av utstyr -teknisk isolering -romvarme, ventilasjonsanlegg, trekk, innetemperatur, kjøling, varme og ventilasjon -SD-anlegg/styresystem, energiattest, ENØK analyse/EPC prosjekt, oppfølging av energiforbruk, energimåler -nedjustering/stenging i ferier -vannbesparing, tappevann -lukking av porter, dører og vinduer, solavskjerming -alternative oppvarmingskilder -samme kaffekopp -flerbruk av offentlige bygg -varmekamera
<u>Avfall</u>	<ul style="list-style-type: none"> -kartlegging, lagring og deklarerer av farlig avfall -antall kontormaskiner, tonerkassetter, innstilling for utskrift -bevisst bruk av papir og materialbruk i programfag -ryddige naturfagssaler -oversikt over avfallstyper -brukte møbler, gammelt elektronisk utstyr -måling av matsvinn, matbokser -elektroniske og digitale verktøy -dovettregler
<u>Innkjøp</u>	<ul style="list-style-type: none"> -digitale læreverk -kjøttfri dag i kantine, miljøvennlig kantine -gaver -produktvalg
<u>Annet</u>	<ul style="list-style-type: none"> -flaskefond -inkluderende arbeidsliv -inkludering av elever i miljøarbeid -miljøprofilering av skole, belønning for miljøinnsats -bærekrafts uke, nettsider for undervisning i bærekraft -kjemikaliebruk i kjemiforsøk -fremmede plantearter, fuglekasser og andre dyreboliger

Figur 4 Miljøtips (Miljøfyrtårn, om miljøtips, 2020)

2.3 Skolen som organisasjon

Fylkestinget er fylkeskommunens øverste folkevalgte organ. Fylkestinget, som har 47 representanter, samles seks ganger i året for å treffe avgjørelser og være samarbeidspartner i saker av stor betydning for utviklingen i regionen. De vedtar også økonomiplan og årsbudsjett som setter rammene for fylkeskommunens arbeid. Fylkestinget har flere arbeidsutvalg og et av disse er opplæringsutvalget, som har ansvar for de videregående skolene. Rogaland fylkeskommune er landets tredje største skoleeier målt etter antall elever, lærlinger og lære kandidater (Kvalitetsmeldingen, 2019). Fylkesrådmannen bruker styringsdialogen for å lede skolene. Denne består av to skolebesøk i året, årlig rektorsamtale, to-tre rektorsamlinger hvert halvår og månedlige møter i strategisk ledergruppe. Skolebesøkene er sentrale og gir skolene god mulighet til lokal tilpasning i forhold til utfordringer de har.

Rogaland fylkeskommune har ansvaret for 25 videregående skoler i fylket. Alle skolene har en rektor og en ledergruppe på varierende størrelse. Organiseringen av den enkelte skolen er fleksibel og gir rom for lokale løsninger. Dette kan gi utvalg i ulike timeplaner hvor noen skoler har 45min timer mens andre har bolker med undervisning på 90 min. Videre kan den enkelte skole selv bestemme hvor ofte og hvor mange møter man har på tvers i kollegiet. De fleste skolene har fellesmøter, avdelingsmøter og klassetrinns møter. Men hyppigheten og varigheten på disse møtene varierer fra skole til skole. Mandatet til skolene er å sørge for et godt faglig tilbud i videregående opplæring for alle elever. Skolen er en kunnskapsorganisasjon, hvor de ansattes samlede kompetanse er avgjørende for kvaliteten på organisasjonens arbeid. Kunnskap om arbeidet kan kun i begrenset grad nedfelles i rutinebeskrivelser.

Kjennetegn på en kunnskapsorganisasjon (Lillejord, 2003, s.176):

- den driver med kompleks problemløsning
- består av mennesker med høy kompetanse på sine arbeidsområder
- har uklare jobb beskrivelser
- mye av kunnskapen i organisasjonen er taus
- de ansatte forventes å forhandle om grenser for egen og andres autoritet
- de ansatte må samhandle og se på kunnskapsutvikling som en viktig drivkraft i jobben

Kompetanse er ikke statisk, men stadig i endring. Derfor må kunnskapsorganisasjoner, som skolen, sørge for å hele tiden være i utvikling for å skaffe seg ny kompetanse. Det er to karakteristika ved skolen som organisasjon som er spesielle (Lillejord, 2003, s.171). Skolen arbeider med mennesker i utvikling og alle skoler har sitt individuelle særpreg.

Rogaland fylkeskommune (RFK) har ikke fått noen nasjonale føringer med tanke på miljøsertifisering av sine virksomheter. I regional planen for energi og klima 2010 - 2020 kommer miljøsertifisering opp som tema (RFK, 2014). Følgende informasjon er innhentet via mail med klimakoordinator Tara Botnen Holm i RFK. I 2010 (Sak 64/10) ble det fattet et vedtak om 20% miljøsertifisering av bygningsmassene til fylkeskommunen. Dette ble det ikke gjort noe med da fylkeskommunen ikke hadde ressurser til å ta seg av det i 2010. Dermed skjedde det ingenting med det. I 2017 (sak 66/17) ble det bestemt at man skulle ansette en klimakoordinator og at sentraladministrasjonen og to pilotskoler skulle sertifiseres etter Miljøfyrtårnordningen. Dette ble gjort, og de tre enhetene ble sertifisert i januar 2019. Så ble det vedtatt i fylkesutvalget i mai 2019 at alle skolene skal sertifiseres i løpet av en periode over tre år. Høsten 2019 begynte 7 skoler sin prosess med å bli Miljøfyrtårn sertifisert. De videregående skolene i Rogaland har flere overordnede retningslinjer de skal følge, som er bestemt av RFK. Noen av disse dokumentene sier noe om etikk, miljø og samfunnsansvar. Fra etiske retningslinjer til RFK om etikk står det følgende om samfunnsansvar og verdier.

«Ansatte i Rogaland fylkeskommune skal arbeide i tråd med visjonen «Vi utvikler ett godt Rogaland», utvikle og levere gode tjenester til innbyggerne i fylket. I hele virksomheten er det viktig å holde høy etiske standard. Ansatte i Rogaland fylkeskommune forvalter samfunnets felles midler. Derfor stilles det spesielt høye krav til den enkeltes etiske refleksjon og praksis.» (vedlegg 4)

I RFK sin anskaffelsesstrategi beskriver område 7 Samfunnsansvar ved innkjøp. «RFK skal bruke anskaffelser, hvor det ansees som hensiktsmessig, til å fremme samfunnsansvar. Med samfunnsansvar menes tiltak knyttet til områder som for eksempel lærlinger, sosial dumping, universell utforming, miljø, etikk og økologisk mat. Samfunnsansvar skal vurderes i et kost-/nytteperspektiv i alle prosesser.» (vedlegg 5)

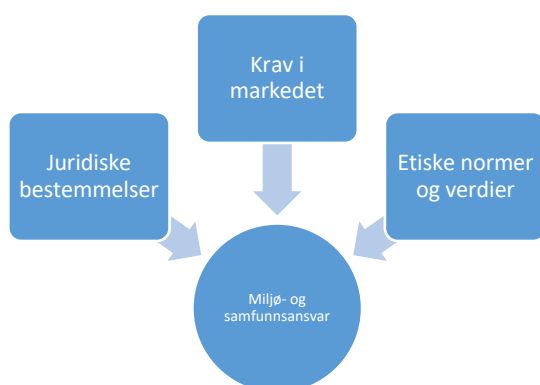
Dette innebærer at det er en forventning at ansatte i Rogaland Fylkeskommune skal ha etiske refleksjoner rundt sin egen virksomhet og hvordan den drives. Knyttet til min problemstilling og mine forskningsspørsmål, innebærer dette at det er en forventning med etisk refleksjon om hvordan skolene i Rogaland Fylkeskommune påvirker miljøet og tar samfunnsansvar ved blant annet å utøve miljøledelse.

3.0 Teori

Først presenteres ulike tilnærminger til miljø- og samfunnsutfordringer, hvor Winsemius og Guntram sin kategorisering av tilnærminger vektlegges. Videre presenteres effekthierarkimodellen, som prøver å forklare hvordan sammenhengen er mellom kunnskap, holdning og adferd. I del 3.3 om organisasjonsteori presenteres Mintzberg sin teori om organisasjoner. Avslutningsvis er det et kapittel om læring i organisasjoner og hva som legges i dette begrepet.

3.1 Tilnærming til miljø-og samfunnsutfordringer

Winsemius og Guntram (1992) har foretatt en kategorisering av bedriftenes tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer. De mener å ha funnet belegg for at bedrifter over tid endrer seg fra å motstrebende godta strengere miljølovgivning til å innse at miljø og samfunnsansvar bør være et grunnlag for alle strategiske planer. Figuren nedenfor (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2007, s.42) illustrerer at det er faktorer utenfor virksomheten som påvirker dens miljø- og samfunnsansvar. Disse drivkreftene er juridiske bestemmelser, krav i markedet og etikk.



Figur 5 Faktorer som påvirker miljø- og samfunnsansvar (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2007)

Endringer på bedriftsnivå samvarierer med det generelle miljøengasjementet i samfunnet. Virksomheter får stadig strengere juridiske miljøkrav, som de må forholde seg til. Krav i markedet kan komme fra kunder, aksjonærer og konkurrenter. Det forventes et økt press fra markedet om økt økologisk og sosial ansvarlighet (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2007). Virksomheter har strategiske planer som er knyttet til etiske verdier. Man poengterer at det etiske aspektet med miljø- og samfunnsansvar er noe man bør gjøre med tanke på plikt, ansvarlighet og filantropi. Altså er virksomheten etisk motivert til å vise og ta miljø- og samfunnsansvar. Dette kan vises ved ulike stadier en bedrift går gjennom; reaktivt, reseptivt, konstruktivt og proaktivt.

Figur er oversatt og hentet fra Winsemius og Guntram (2002) og illustrerer fokus i de ulike stadiene. I denne artikkel brukes functional om det reseptive stadiet og integrated om det konstruktive stadiet.

Stadie	Reaktive	Reseptive	Konstruktive	Proaktive
Mål	Følge lover og reguleringer	Kost effektivitet	Integrere inn i normal strategi	Visjonær kultur, bærekraftig
Aktiviteter	Begrense kostnad, end of pipe løsninger	Forbedre prosess løsninger	Livsløpsanalyser	Holdninger og verdier som støtter opp om mål
Ansvar	Spesialist	linjeledelse	Daglig leder	toppleidelse
Tidshorisont	Ad Hoc	Passer med investeringene	3-5 år	10 år, dynamisk

Figur 6 Kjennetegn på de ulike stadiene (Winsemius og Guntram, 2002)

Den videre fremstillingen av de ulike stadiene er basert på Ingebrigtsen og Jakobsen (2004), side 30-37.

Det reaktive stadiet bærer preg av at bedrifter har en passiv holdning til miljøspørsmål. Miljøspørsmål blir først aktualisert når det iverksettes en strengere miljølovgivning. Typisk vil en bedrift som er i dette stadiet prøve å finne minimumsløsninger på de miljøkravene de blir pålagt. Disse løsningene er ofte «end

of pipe» løsninger, som et siste trinn i en produksjonsprosess. Dette innebærer teknikker for å redusere forurensing til luft, vann og jord på slutten av produksjonsprosessen. End of pipe tiltak referer til ekstra tekniske installasjoner for miljøkontroll av utslipp. Det er også vanlig at de vil prøve å søke om dispensasjoner fra lovene, slik at de kan fortsette som før. I en slik bedrift kan det være stor motstand mot offentlige reguleringer. Man kan si at bedriftene har en defensiv tilnærming til miljøspørsmål. I dette stadiet blir miljøspørsmål aktualisert fordi en strengere miljølovgivning krever det. Miljøansvaret vil som regel være underlagt toppledelsen og ikke særlig synlig i resten av virksomheten. Ofte tildeles en spesialist miljøansvaret i virksomheten. Bedrifter vil ofte bruke eksterne konsulenter for å få gjort de påkrevde tiltakene.

Det reseptive stadiet kjennetegnes ved at man godtar at det bør være økte miljøkrav. Løsningsalternativene som er optimale på lang sikt blir foretrukket fremfor kortsiktige løsninger. I stedet for «end of pipe» løsninger velger man forebyggende miljøtiltak. Bedrifter velger løsninger som reduserer ressursforbruk og forurensing i stedet for kortsiktige rens tiltak. Det blir ansett som en intern oppgave å møte miljøutfordringene og dermed trekkes linjeledelsen med i arbeidet med å finne optimale løsninger. Man bruker ikke eksterne konsulenter. Løsninger på miljøutfordringer vil skje innenfor rammen av den etablerte forretningsidéen. Bedrifter som er i dette stadiet aksepterer at det er miljøutfordringer i bedriften. En overgang til en mer miljø- og samfunnsbevisst praksis begrunnes med at det er den mest økonomisk rasjonelle måten å forholde seg til loven.

Det konstruktive stadiet kjennetegnes av bedrifter som søker løsning i egen bedrift for å møte miljøutfordringer. Miljøtiltakene er motivert ut ifra en erkjennelse av mer miljøbevisste aktører i markedet. Bedriftene aksepterer at de har et etisk og moralsk ansvar. Disse bedriftene har et «vugge til grav» perspektiv og erkjenner dermed at de har et ansvar for produktene etter de er solgt. Dermed vil livsløpsanalyser inngå i bedriftens miljøplaner. Gjennom økt miljøansvar ser bedrifter muligheter for konkurransefortrinn. Man forholder seg til myndighetenes miljøreguleringer samtidig som man har fokus på endrede holdninger i samfunnet. Bedrifter i dette stadiet mener at de kan forbedre sin konkurranseevne gjennom økt fokus på miljø- og samfunnsansvar. Bedrifter som innarbeider miljøkrav i målsettinger og strategiske planer, vil ofte oppnå økt motivasjon hos sine ansatte. Resultatene avhenger av at alle i bedriften samarbeider med utgangspunkt i et felles verdigrunnlag.

Det proaktive stadiet kjennetegnes ved at bedriftene har fokus på en forebyggende tenking i forhold til miljøspørsmål. Man søker å være i forkant av situasjonen og ta tak i problemene før de dukker opp. Dette vil ofte være basert på etiske begrunnelser. Miljøkravene på alle plan blir internalisert i bedriften. Dette innebærer at miljøansvarlige normer og verdier blir etablert som gyldige styringsrammer for bedriften og preger alle deler av bedriften. Miljøutfordringer blir et element i bedriftens kvalitetsledelse. Økonomiske argumenter blir supplert med argumenter som vektlegger miljø- og samfunnsansvar. Således står etiske argumenter sterkt hos bedrifter i dette stadiet. Ledelsen bør utvikle langsiktige målsettinger utover dagens miljøkrav og samtidig iverksette kortsiktige handlingsplaner. Altså stiller det store krav til helhetstenking. Dette stadiet krever et økt behov for samarbeid mellom bedrifter, myndigheter, miljøorganisasjoner og vitenskapelige forskningsinstitusjoner. Åpenhet og dialog vil være viktig i dette stadiet. I følge Winsemius og Guntram (1992) er det svært få bedrifter som er i dette stadiet. Men de mener at i land med en offensiv miljøpolitikk, så vil stadig flere bedrifter ha en proaktiv holdning til miljøutfordringer begrunnet ut ifra etikk.

Disse stadiene må ikke oppfattes som en prosess hvor de ulike stadiene erstatter hverandre linært.



Figur 7 Utvikling av stadier i miljøledelse (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2007, s.44)

Figuren viser at de etablerte perspektivene består over tid, selv om nye kommer til. Man kan dermed anta at man på ethvert tidspunkt vil kunne finne virksomheter som kan plasseres i alle de 4 stadiene. Man kan ut ifra dette også se at utviklingen går mot større miljøbevissthet og en mer proaktiv tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer.

3.2 Effekthierarkimodellen

Effekthierarkimodellen illustrerer at en handling består av ulike nivåer. Man kan dermed bruke modellen som teoretisk grunnlag for å vise hvilke elementer en handling består av (Ingebrigtsen og Jakobsen, 1997). Modellen består av tre nivåer, konaktiv, affektiv og kognitiv. Det konative nivået omhandler våre beslutninger og handlinger og vil forklare det vi faktisk gjør, for eksempel i forhold til miljøet. Det affektive nivået handler om våre følelser, holdninger og preferanser i forhold til en sak. Våre holdninger til miljøspørsmål vil da avgjøre hvordan våre handlinger blir. Mens det kognitive nivået appellerer til det rasjonelle i mennesket. Dette handler om vår kunnskap og oppmerksomhet om for eksempel miljøet. Dette kan bety at det vi vet og har lært om miljøet avgjør våre handlinger.

Modellen er illustrert nedenfor.

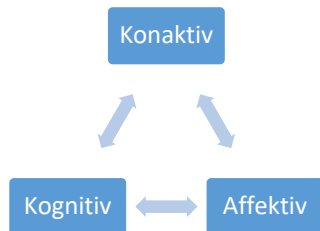


Figur 8 Effekthierarkimodellen (Ingebrigsten og Jakobsen, 1997)

Modellen er bygd opp som et hierarki, derav navnet effekthierarkimodellen. Det som er på det nederste nivået danner grunnlag for det neste nivået, som videre danner grunnlag for det tredje nivået. Det nederste nivået utgjør kunnskapsdelen, mens det midterste nivået består av holdningsdelen og det øverste nivået består av handlingsdelen. For å utføre en handling må man ifølge modellen først ha kunnskap om det gitte området, for eksempel påvirkning av miljøet. Videre vil mine holdninger til miljøet avgjøre om jeg fortsetter videre til det tredje nivået, konative, og utfører en handling som er miljøvennlig. Modellen forstås som trinnvis det vil si at man må gjennom nivå en og to for å kunne utføre en handling. Hvis man ikke har kunnskap om miljøet, vil man da ikke kunne utføre miljøvennlige handlinger ifølge denne modellen.

Ikke alle er enige i at denne modellen skal fremstilles som en hierarkisk prosess. Både Bambang (2012) og Smith og Swinyard (1982) kritiserer i sine artikler modellen sin enveis strøm av påvirkning. De viser til at flere forskere har funnet belegg for at

handling kan skje uten en aktivering av affektivt nivå. Dermed kan man istedenfor se på handling helhetlig, som består av ulike elementer.



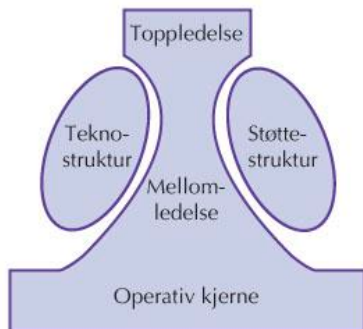
Figur 9 Helhetlig modell

Modellen illustrerer forholdet som en helhet. En endring i et av de tre elementene vil føre til en endring av de to andre elementene. For eksempel dersom man får ny kunnskap om et fenomen vil dette føre til en holdningsendring, da man vet mer om fenomenet og har et annet grunnlag å vurdere fenomenet ut ifra. En holdningsendring til et fenomen kan videre føre til at man endrer sin adferd, altså påvirkes det konaktive elementet. Man får mer erfaring når man opplever noe nytt og denne erfaringen fører til at man utvikler ny kunnskap om fenomenet. Dermed blir en handlingsendring mer sannsynlig. Dermed viser modellen at man må se på disse tre elementene som en kontinuerlig prosess, hvor endring i et element kan føre til en endring av de to andre elementene.

3.3 Organisasjonsteori

I denne delen har jeg valgt å legge vekt på Mintzberg (1983) sin teori om organisasjoner. Han skisserer at alle organisasjoner består av 5 grunnleggende deler; toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestruktur. Toppledelsen skal sørge for at organisasjonen utfører sin misjon så effektivt som mulig og har ansvaret i organisasjonen. De lager strategier, mål og har det øverste administrative ansvaret. I denne delen av organisasjonen tas beslutninger og i skolen vil dette være Fylkesdirektøren i fylkeskommunen. Disse beslutningene formidles videre til mellomledelsen, som bringer beslutninger videre til den operative kjernen. I denne delen finner man rektor og avdelingsledere, altså ledergruppen ved den enkelte skole. Den operative kjernen består av de ansatte som utfører det grunnleggende arbeidet i organisasjonen som er knyttet til produksjon av varer eller tjenester. I skolen vil man finne lærerne i denne delen av organisasjonen.

Teknostrukturen i en organisasjon skal bidra til å standardisere og effektivisere visse deler av organisasjonen. Denne delen kan bestå av IKT personell og administrativt personell i skolen. Støttestrukturen består av ansatte som på ulike måter skal hjelpe og støtte den operative kjernen i å utføre sitt arbeid. Dette kan være kontorpersonele, rådgivere og bibliotekar i skolen.



Figur 10 De fem grunnleggende deler av en organisasjon (Mintzberg, 1983, s.11)

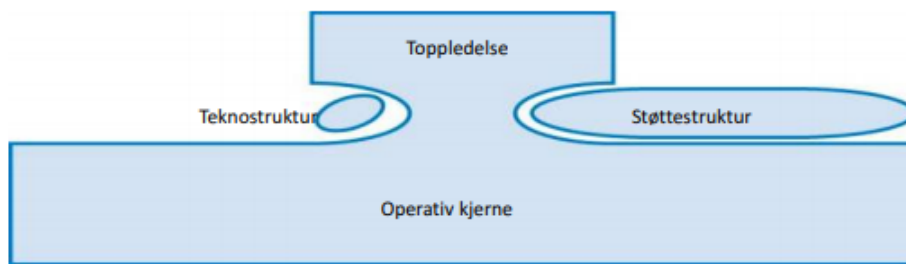
Figuren viser de 5 delene som en organisasjon består av. Denne figuren skisserer de ulike delene, men fordelingen vil variere avhengig av hva slags type organisasjon man snakker om. Dette innebærer at de ulike delene i figur 3 er større og mindre i ulike typer organisasjoner. Henry Mintzberg beskriver 5 ulike organisasjonsstrukturer; den enkle struktur, maskinbyråkratiet, fagbyråkratiet, divisjonalisert struktur og adhokrati (Bastøe og Dahl, 1995). Videre gis en kort oversikt i tabellform av de ulike organisasjonsstrukturene (Jacobsen, 2004, s.82). Her brukes begrepet det profesjonelle byråkratiet om fagbyråkratiet. Mintzberg skiller mellom 3 hovedkategorier, stillinger, grupperinger og beslutningssystem. I kategorien stillinger vektlegges om stillingene krever spesialisering, formalisering og formell kompetanse. Kategorien gruppering handler om hvordan man deler inn organisasjonen i enheter. Den tredje kategorien, beslutningssystem, handler om hvordan den formelle makten er fordelt i organisasjonen.

Struktur	Stillinger	Gruppering	Beslutningssystem
Den enkle struktur	Liten grad av spesialisering og formalisering. Små krav til formell kompetanse	Liten grad av gruppering	Sentralisert til leder. Veldig liten stab.
Maskinbyråkratiet	Sterk grad av spesialisering og formalisering. Små krav til formell kompetanse.	Mange grupper spesialisert etter oppgave og funksjon.	Sentralisert. Stab som utformer regler har stor beslutningsmyndighet.
Fagbyråkratiet	Sterk grad av spesialisering. Store krav til formell kompetanse. Liten grad av formalisering.	Mange grupper spesialisert etter profesjon.	Desentralisert. Mye beslutningsmyndighet hos de profesjonelle.
Divisjonisert struktur	Varies	Divisjoner gruppert ut fra marked eller produkt.	Desentralisert med tanke på daglig drift. Sentralisert med tanke på resultatkontroll.
Adhokrati	Liten grad av spesialisering og formalisering. Store krav til formell kompetanse.	Liten grad av gruppering.	Desentralisert. Beslutninger tas i de enkelte prosjektene.

Figur 11 Oversikt ulike typer organisasjon

Fagbyråkratiet, som har en flat og desentralisert struktur, er mest utbredt i skolen. Skolen har typisk en liten ledelse og en stor operativ kjerne. Ledelsen og eventuelle støttefunksjoner har som hovedoppgave å bistå lærerne i den operative kjernen. De som utgjør denne kjernen har stor grad av kontroll over egne arbeidsoppgaver. Utøvelsen av arbeidsoppgavene er spesialiserte og krever en bestemt utdanning. Profesjonsmiljø internt og eksternt påvirker hvordan man utøver yrket. Fagpersonene skjermes mot formell innblanding og har stor grad av selvstendighet i sin yrkesutøvelse. Ulempen er at det tar lang tid å tilpasse seg til nye krav og forutsetninger. Dette kalles også et profesjonelt byråkrati (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll, 2014: s.84). I en slik organisasjon er det medarbeiderne sin kompetanse og ekspertise som gjør organisasjonen konkurransedyktig. De utgjør den operative kjernen og innehar den viktigste funksjonen. Koordinering i slike organisasjoner handler i stor grad om standardisering og kompetanse. Eksempel på profesjonelt byråkrati er skole og sykehus. I slike organisasjoner er det ofte to parallelle administrative hierarkier (Wintzberg, 1983, s.198). Et demokratisk og bottom-up for de profesjonelle i den operative kjernen og byråkratisk top-down for støttefunksjoner. En slik organisasjon er demokratisk og gir de profesjonelle stor grad av autonomi (Wintzberg, 1983, s.205). Dette gir de profesjonelle stor mulighet til å

perfeksjonere sine ferdigheter, men samtidig utfordringer med koordinering mellom ulike deler av organisasjonen.



Figur 12 Fagbyråkratiet (Mintzberg, 1983, s.194)

Figur 12 viser hvilke deler av organisasjonen som er størst og minst i fagbyråkratiet. Den operative kjernen er størst og består av profesjonelle fagpersoner. Videre viser denne figuren at strukturen er flat, som innebærer en desentralisering av makt. Støttefunksjoner er nokså stor og deres viktigste oppgave er å hjelpe og støtte ansatte i den operative kjernen til å utøve sin jobb. Den tekniske strukturen er relativt liten i denne typen virksomheter. Denne beskrivelsen av en organisasjon stemmer godt med hvordan en skole er organisert.

Mange organisasjoner som vi i dag kjenner til er mer eller mindre organisert etter en grunnleggende byråkratisk organisasjonsmodell (Eriksson-Zetterquist et.al., 2014, s.69). Dette gjelder blant annet for skole, forsvaret og sykehus. Administrative oppgaver blir behandlet systematisk og profesjonelt. Dette innebærer at byråkraten må profesjonaliseres, har et spesifikt ansvar- og kompetanseområde og må løse flere arbeidsoppgaver etter standardiserte rutiner og regler.

Philip Selznick ser på organisasjoner som tilpasningsdyktige med mulighet for endringer etter en intern eller ekstern påvirkning (Eriksson-Zetterberg et.al., 2014, s.179). Dette innebærer at organisasjoner ikke er statiske, men heller dynamiske i sin form. I følge Mintzberg (1979, s.379) skjer endringer i fagbyråkratiet som en sakte prosess hvor de profesjonelle endres. Dette kan skje ved endret grunnutdanning, etter- og videreutdanning eller hvem som kan utgjøre profesjonen. I følge Skandinavisk institusjonell teori kan organiseringen best beskrives som en kombinasjon av forandring og stabilitet. I denne teorien vektlegges prosessene i en organisasjon.

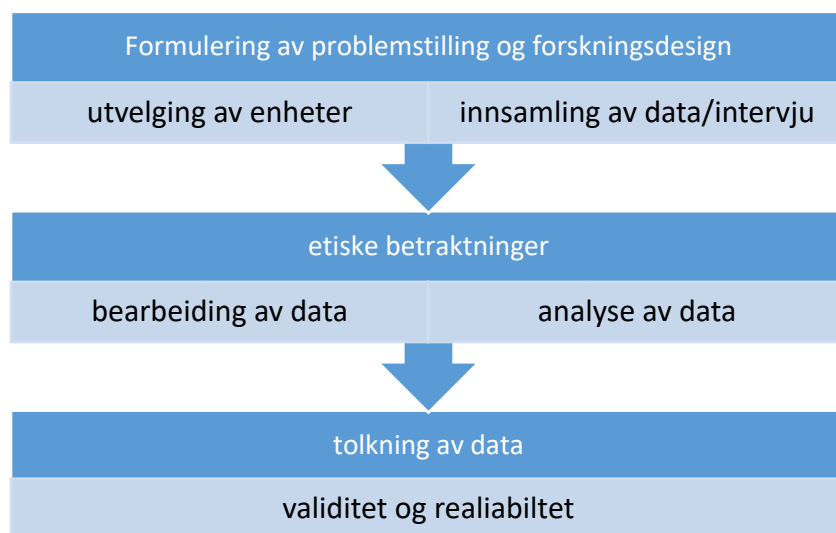
3.4 Lærende organisasjoner

Begrepet lærende organisasjoner er et av mange motebegrep i arbeidslivet. Det eksisterer mange oppfatninger av begrepet og det de har til felles er at det handler om organisasjoner som har bevissthet og fokus på det å lære (Irgens, 2011, s.83). Begrepet lærende organisasjoner og organisatorisk læring blir ofte brukt om hverandre. Men begge dreier seg om læring som er noe mer enn den enkelte ansatte sin læring (Irgens, 2016, s.165). Ifølge Senge (1990) må en organisasjon mestre fem disipliner for å kunne utvikle seg som en lærende organisasjon. Disse fem er personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, teamlæring og system tenking. Den første disiplinen er personlig mestring, som innebærer en individuell læring både i form av kunnskaper, ferdigheter og stadig utvikling av personlig visjoner. Uten individuell læring blir organisatorisk læring umulig, men individuell læring garanterer ikke organisatorisk læring. Personlig mestring må komplementeres med de andre fire disiplinene. Den andre disiplinen er mentale modeller som handler om dypt integrerte kulturer, antakelser eller tankebilder som påvirker hvordan vi forstår verden og hvordan vi handler. Disse modellene er ofte ubevisste og kan begrense oss i å ta i bruk ny innsikt. Ved å løfte de mentale modellene opp til overflaten kan man få til en konstruktiv utvikling i organisasjonen. Den tredje disiplinen er felles visjon. Ifølge Senge (1990) er den en forutsetning for å utvikle en lærende organisasjon. Visjonen kan inneholde mål og verdier for organisasjonen. For at visjonen skal være levedyktig må den være i tråd med de ansatte sine egne verdier. Altså må de ansatte tro på visjonen, slik at den blir iverksatt i organisasjonen. Den fjerde disiplinen er teamlæring som handler om dialog og diskusjon i grupper som bidrar til felles læring. For å få til teamlæring er det avgjørende at man har personlig mestring og en felles visjon. System tenking er den femte disiplinen, som underbygger og inngår i alle de andre disiplinene. System tenking innebærer å se sammenhenger, helheter og mønstre. Dette handler om integrering av de andre disiplinene. Dette innebærer at man må bort fra tanken om linære årsåk- og virkningssammenhenger. Man må i stedet ha fokus på kompleksitet, prosesser og helhet i organisasjonen. Elkjær beskriver organisatorisk læring som produkt og prosess (Irgens, 2016). Med produkt menes ferdigheter og kunnskaper og med prosess menes deltakelse i praksisfellesskapet. Altså er organisasjoner sosiale verdener med et forpliktende engasjement og relasjoner blir dermed viktig. I følge Wadel (Lillejord, 2003, s.35) vil lærende organisasjoner etterstrebe et dynamisk forhold mellom læring som prosess

og læring som resultat. Det handler om systematisk og helhetlig læring på alle nivå i organisasjonen og i fellesskap. Altså er det en sosial prosess hvor kunnskap som skapes blir tilgjengelig for alle medlemmene av organisasjonen. Lederens rolle blir da å koordinere alle læringsprosessene i organisasjonen. Ifølge Irgens (2011, s.99) vil lærende organisasjoner kunne kjennetegnes av at de gjennomfører metalæring, det vil si at de lærer av selve læringsprosessen.

4.0 Metode

Innledningsvis er det en del som generelt sier noe om hva som kjennetegner kvalitativ metode. Videre har jeg strukturert metodekapittelet på følgende måte.



Figur 13 forskningsdesign

4.1 Kvalitativ metode

Når man skal forske på noe må man bruke en metode for å få svar på problemstillingen sin. Man skiller ofte mellom kvantitative og kvalitative metoder, som begge har sine svakheter og styrker. Ann Kristin Larsen (2007, s.24) illustrerer de viktigste forskjellene mellom metodene i en tabell. Kvalitative metoder kan kjennetegnes av spørsmål og temabeskrivelser i problemstillingen, dybdekunnskap om få enheter, ustrukturert eller semistrukturert innsamlingsmetode, stor fleksibilitet i arbeidsformen da fasene glir over i hverandre, ikke generaliserbar nytte, men kan vær overførbar og ønsker å se på helhet og oppnå forståelse. Videre skriver Larsen (2007) om fordeler og ulemper ved de to metodene. Fordelene med bruk av kvalitativ

metode er at man ved intervju møtes ansikt til ansikt og har muligheten til å gå i dybden ved behov og stille oppfølgingsspørsmål. Dette øker muligheten for å rydde opp i misforståelser, skaffe oss utfyllende og utdypende svar og bidra til en helhetsforståelse av emnet vi undersøker. Ulempene med bruk av kvalitativ metode er at kunnskapen ikke kan generaliseres, behandling av data er vanskelig og tidkrevende og intervjueren kan påvirke intervjuresultatet. Når skal man bruke kvalitativ metode? Dersom forskningsspørsmålet kan stilles ved hjelp av ordet *hvordan* er det meget sannsynlig at det er relevant å gjennomføre et kvalitativt intervju. Da søker man å beskrive noe i en kontekst, altså en deskriptiv metode. Min problemstilling søker å finne ut hvordan de videregående skoler i Rogaland møter det grønne skiftet og videre hvordan miljøledelse drives i den videregående skole. Dette innebærer at jeg er opptatt av fenomenet miljøledelse. Derfor vil jeg si at mitt vitenskapelige ståsted er fenomenologisk. Siden jeg har valgt fenomenologi som ståsted er det mest naturlig å ha en abduktiv tilnærming til studien. Det er fordi at fenomenologi blant annet påpeker at det er viktig å ha en bevisst naivitet, være åpen for endringer og ulike tolkninger, samt at man skal benytte seg av åpne spørsmål. Altså skal man være åpen for uventede funn i studien. Ved å ta utgangspunkt i noe, men være villig til å endre på ting underveis, vil man kunne innhente og analysere informasjonen på en best mulig måte. I tillegg vil jeg si at mitt ståsted er lett sosialkonstruktivistisk. Dette kan man si er at våre begrep og vår virkelighet er sosialt konstruert. Ifølge Hagen og Gudmundsen (2011) er det 4 elementer som kjennetegner sosial konstruktivisme. Det første er at man er kritisk til det som oppfattes som selvsagt kunnskap. Kunnskap behøver ikke være en objektiv sannhet. Det andre er at synet på kunnskap er kulturelt og historisk betinget. Kunnskap produseres i en spesifikk kulturell og historisk kontekst, og blir derfor betinget av dette. Det tredje er at det er sammenheng mellom kunnskap og sosiale prosesser. Det fjerde påpeker at det er en sammenheng mellom kunnskap og sosial handling. Den sosiale konteksten betyr noe for valg av tema, begrep og metode i forskningen. For min studie er videregående skoler i Rogaland konteksten. Begrepene som vektlegges er det grønne skiftet og miljøledelse. Disse begrepene er i stor grad konstruert av konteksten i Norge og aktuelle for nåtiden.

4.2 Formulering av problemstilling og forskningsdesign

Et kvalitativt forskningsdesign kan man si er en forskningsmessig plan for å gjennomføre studier med kvalitativ metode basert på selvrapporterte kvalitative data. Ifølge Krumsvik (2013) er det essensielt at et forskningsdesign er transparent, stringent og koherent. Dette betyr at designet skal være gjennomiktig, logisk og ha sammenheng. Dette er ofte utfordrende i arbeidet med kvalitative metoder. I starten av arbeidet brukte jeg mye tid til å søke på bibsys etter faglitteratur og forskningsartikler. Det ble brukt mange søkeord, da jeg ikke visste helt hvor jeg skulle. Søkeord jeg brukte i denne fasen var; bærekraftig utvikling, grønt skifte, bærekraftig ledelse, miljøledelse, klima, samfunnsansvar og miljøfyrtårn. I tillegg søkte jeg på Rogaland Fylkeskommune sitt intranett i overordnede dokumenter og strategier. Etter hvert ble det klart for meg hva jeg ville fokusere på. Da kunne jeg utarbeide en prosjektskisse, som ble utgangspunkt for første veiledning. Her stilte veileder meg flere spørsmål, som fikk meg til å fortsette å jobbe med å konkretisere problemstillingen og forskningsspørsmålene.

4.3 Utvelging av enheter

Ved kvalitative undersøkelser er det ingen forutsetning at enhetene er plukket ut etter sannsynlighetsutvelging. Ifølge Larsen (2007) er det flere måter å velge ut personer til å delta i undersøkelsen. Jeg har valgt å bruke en skjønnsmessig utvelging av enheter og personer. Dette kan man si er en strategisk utvelging, da jeg som forsker bevisst valgte hvem som skulle delta i undersøkelsen. Jeg har undersøkt hvordan miljøledelse drives i de videregående skolene i Rogaland. Av praktiske hensyn ble skolene i nordfylket ikke vurdert tatt med, da det ville medført mye reisevirksomhet. Jeg jobber selv på en de videregående skolene på Nord Jæren og vurderte i starten å ta med den skolen i studien. Men jeg erkjente raskt at det ville bli utfordrende å være objektiv i intervjusituasjonen og analysen av dataene, så dermed forkastet jeg den tanken. Gjennom Rogaland Fylkeskommune sin klimakoordinator hadde jeg fått vite statusen på miljøsertifiseringen av de videregående skolene i fylket. Dette var at 2 skoler ble sertifisert januar 2019, 7 skoler startet med sertifisering høsten 2019 og alle skoler skal bli sertifisert i løpet av en periode på tre år. Jeg så dermed for meg tre ulike kategorier av skoler, med sertifisering, på vei til sertifisering og uten sertifisering. En mulig hypotese var at de skolene som er eller holder på å bli Miljøfyrtårn sertifiserte utøver mer miljøvennlig adferd enn de andre skolene. Det ble

viktig å få fatt på minst 2 skoler fra hver kategori og eventuelt utvide til flere hvis jeg fikk behov for det. Her var det viktig å erkjenne når jeg hadde nådd et metningspunkt. Man kan si at et metningspunkt er nådd, når et nytt intervju bidrar med lite eller ingenting nytt.

«...når nye deltakere ikke bidrar med noe nytt, har man oppnådd et tilfredstillende antall.» (Ryen, 2002, s.93)

Med tanke på tidsbruk valgte jeg strategisk kun skoler på Nord Jæren. Fordelen med å ta et strategisk utvalg er at jeg kunne påvirke hvilke skoler jeg ville ha med. Her tenkte jeg gjennom hva som var mest hensiktsmessig for å svare på min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Det var kun 2 skoler som var sertifisert så der ga valget seg selv. Av de 7 skolene som holder på å bli sertifisert valgte jeg ut de 2 som lå nærmest geografisk. I kategorien skoler som ikke er en del av Miljøfyrtårn ordningen var det mange skoler å velge mellom. Her valgte jeg også ut i forhold til de 2 som lå nærmest meg geografisk. Om skolene tilbød ulike programfag var ikke viktig for min studie, så derfor behøvde jeg ikke å ta hensyn til dette i utvelgelse av skoler. Ulempen med å ta et strategisk utvalg er at det ikke blir representativt, og man kan ikke generalisere funnene sine. Videre sendte jeg mail til de 6 utvalgte rektorene. I mailen informerte jeg om studien og spurte om en ressursperson fra skolen kunne bidra. Noen svarte raskt på mail og andre lot vente på seg. Jeg fikk et par avslag og måtte dermed sende ut mail til flere skoler. Svarene jeg fikk gjorde at jeg ikke fikk 2 skoler fra hver av de kategoriene jeg opprinnelig så for meg. Jeg endte opp med å få 1 skole som er sertifisert, 2 skoler som er i gang med sertifisering og 4 skoler som ikke er en del av Miljøfyrtårn ordningen. Jeg avtalte deretter tidspunkt for intervju direkte med den som jeg skulle intervju. Jeg lot skolene avgjøre hvem som skulle stille på intervjuet og ba om å få den som rektoren mente var best egnet til å svare på mine spørsmål. Dette mener jeg var en fordel at skolene bestemte, da skolene vet best hvem som har mest kunnskap på dette området på sin skole. På 3 skoler intervjuet jeg rektor og på de 4 andre skolene var det en annen fra ledergruppen jeg intervjuet. Det ble utarbeidet en intervjuguide og et informasjons- og samtykke skjema (vedlegg 2 og 3). Disse dokumentene ble tatt med til intervjuene.

4.4. Innsamling av data/Intervju

Jeg gjennomførte semistrukturerte dybdeintervju. Før jeg startet selve intervjuet måtte jeg fortelle om studien, hva jeg skulle bruke informasjonen til og innhente samtykke fra informanten. Intervjuene fant sted på informantens skole. Dette sørget for at informantene var i sine vanlige omgivelser og kunne velge lokaler som gjorde at vedkommende følte seg komfortabel og trygg. Før jeg gjennomførte intervjuene leste jeg om intervju som metode og tenkte gjennom hvordan jeg skulle gjøre dette. Jeg ble inspirert av Kvale og Brinkmann (2015) som sier at det er ti kriterier for å heve kvaliteten av intervjuene, som en intervjuer bør optimalisere.

1. Kunnskapsrik; forskeren må ha høy faglig og metodisk kunnskap og dette betyr mye for intervjusituasjonen.
2. Strukturerende; man må være strukturert i intervjusituasjonen
3. Klar; man stiller klare, enkle og korte spørsmål, snakker klart og forståelig og unngår akademisk språk
4. Vennlig; er høflig, avslappet, tillater pauser og lar informanten snakke ut i sitt eget tempo
5. Følsom; er empatisk, legger merke til hvordan noe blir sagt og om et emne er for emosjonelt til å forfølge
6. Åpen; er åpen for nye sider som kan introduseres av informanten og lytter med en mottakelig oppmerksomhet.
7. Styrende; må holde styringen og vet hva du vil ha kunnskap om ved intervjuet. Tør å avbryte informanten for å få han inn på temaet igjen.
8. Kritisk; stiller kritiske spørsmål for å teste påliteligheten og gyldigheten av det informantens sier.
9. Erindrende; oppfatter og bevarer det informantens sier og kan huske tidligere uttalelser og be om å få dem utdypet.
10. Tolkende; klarer å foreta en løpende tolkning mens man intervjuer.

Siden forskeren er det primære instrumentet i et intervju, så er forskeren avgjørende for kvaliteten på intervjudata som samles inn. Dette viser at det stiller store krav til meg som intervjuer. Flere av disse kriteriene handler om at man stiller godt forberedt til selve intervjuet og andre handler om å være tilstede i intervjuet, mens man samtidig vet hvor man skal med det. I forkant av intervjuene trodde jeg at jeg kunne ha en fordel av å ha jobbet som lærer i mange år. Jeg har hatt utallige elevsamtaler om enkle og sensitive tema. Mange av de ti kriteriene, som er nevnt ovenfor, er

momenter jeg har måttet bruke i mine samtaler med elever. Dette er noe jeg brukte til min fordel, når jeg gjennomførte intervjuene. I tillegg var det viktig å skape tillit, være mentalt tilstede i intervjuet og ha et nøytralt kroppsspråk.

4.5 Etiske betraktninger

Ifølge de forskningsetiske retningslinjene (NESH, 2016) er det flere områder som er viktige for forskere. Disse er blant annet informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle. Det var viktig å ha disse områdene i bakhodet gjennom hele forskningsprosessen som en rettleider for selve studien, og være klar over at jeg mest sannsynlig vil støte på etiske dilemmaer.

Ved informert samtykke skal forskningsdeltakerne fortelles om undersøkelsens mål og om hovedtrekkene i designen. Da skal forskeren også informere om mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Informert samtykke innebærer også at jeg som forsker sikrer meg at forskningsdeltakerne involverer seg frivillig. Jeg informerte deltakerne om at de på et hvilket som helst tidspunkt kan trekke seg og om hvem som skal få tilgang til intervjuet.

Konfidensialitet handler om hvilken informasjon som skal være tilgjengelig for hvem. Jeg avtalte på forhånd at både de aktuelle deltakerne og skolene vil bli anonymisert i oppgaven. Ved å anonymisere skolene, sørget jeg for at den videre fremstillingen ikke kunne identifisere den enkelte skole. Før jeg startet denne kvalitative studien vurderte jeg hvilke mulige konsekvenser disse undersøkelsene kunne ha. Både de positive fordelene som kunne forventes og om det var en potensiell mulighet for å skade deltakerne. Det overordnede prinsippet om å ikke skade bør være lavest mulig. I min studie kom jeg fram til at det var liten sannsynlighet for å skade informantene og at det var få konsekvenser for informantene.

Forskeren spiller en viktig rolle som person, og forskerens egen integritet er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutningene som må tas i kvalitativ forskning. Viktigheten av forskerens integritet vokser i forbindelse med intervju, da forskeren selv spiller en viktig rolle ved innhenting av kunnskap. Det finnes forskjellige etiske retningslinjer og etiske teorier som kan være til hjelp for forskeren når han/hun skal treffe forskjellige valg. Disse retningslinjene kan hjelpe å veie etiske hensyn opp mot vitenskapelige hensyn i en forskningsundersøkelse. Men den avgjørende faktoren er til sist hvilken integritet forskeren selv har, og han eller hennes kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet.

Det finnes overordnede strenge krav til forskere om at offentliggjøring av funn er så nøyaktig og representative som mulig. Jeg ønsket å utvise høy moralsk standard og integritet ved at jeg har gjengitt data og kunnskap så korrekt som mulig, samt ivare tatt deltakernes integritet. Videre innså jeg at jeg som forsker har stor makt i en intervjusituasjon, og ville starte hvert intervju med en grunntanke om at jeg skulle få svar uten påvirkning fra meg. Dette gjorde at jeg også måtte være bevisst eget kropps språk og tonefall. Jeg måtte ikke stille for personlige oppfølgings spørsmål, og jeg måtte hele tiden være bevisst konsekvenser for den aktuelle deltakeren.

4.6 Bearbeiding av data

Hvordan dataene er registrert får betydning for hvordan de skal bearbeides. Jeg tok notater i stikkordsform under intervjuene. I etterkant av intervjuene renskrev jeg det som informantene hadde sagt. Utfordringen var å få gjort dette umiddelbart etterpå. De gangene jeg klarte å gjøre dette rett etter intervjuet var det lettere å få frem helheten i det informanten hadde sagt. De gangene det gikk litt tid mellom intervju og renskriving av intervju var det litt vanskeligere. Her er det en mulighet for at deler av det informanten sa ikke kom godt nok frem i min renskriving. Dette utgjør en mulig feilkilde eller svakhet med metoden. Noen av notatene mine var litt mangelfulle, slik at de ikke ga mening. Da sendte jeg en mail til informant for å få en oppklaring på mine uklare notater. Når alle intervjuene var gjennomført brukte jeg mye tid på å lese alle intervjuene for å prosessere mine data. Dette ga meg idéer til hvordan jeg kunne analysere og tolke dataene videre i arbeidet.

4.7 Analyse av data

Dette var en utfordrende og vanskelig fase siden kvalitative intervjudataene ofte er omfattende og lite systematisert. Etter at data var samlet inn måtte jeg strukturere og organisere data på en hensiktsmessig måte i forhold til min problemstilling. Dette var vanskelig å se for seg før jeg hadde gjennomført intervjuene. I denne fasen var det viktig å komprimere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det ble mulig å analysere det. Ifølge Miles og Huberman består en datanalyse av 3 kjedede underprosesser (Ryen, 2002). Disse tre prosessene er

- datareduksjon: skjer ved utvelgelse av tema, metode og teori, skjer under intervju og under kategorisering
- datavisning: setter søkelyset på en avgrenset del av dataene, f.eks ved diagrammer

-konklusjoner: tolkningsprosessen og hvilken taktikk man velger her.

Ved analyse av dataene fra intervjuene har jeg valgt å dele skolene i to kategorier. En kategori for de skolene som er eller holder på å bli miljøfyrtårnsertifiserte og en kategori for de skolene som er utenfor Miljøfyrtårn ordningen. Da jeg kun fikk med en skole som er Miljøfyrtårn sertifisert ble det vanskelig å ha det som en egen kategori. Samtidig vil analysen min vise at forskjellen ikke er stor om man er sertifisert eller holder på å bli det. Videre har jeg sett på om de ulike skolene har en miljøgruppe, miljøledelse knyttet til HMS, har egne tiltak for innkjøp, avfallssortering, transporttiltak og måling av energi. Dette har jeg laget en tabell av for å vise oversikt. Tabellen er inspirert av Ragin (1987) og hans komparative metode. Denne metoden kan brukes i case studier for å gjøre en kvalitativ sammenligning mellom ulike caser. Her er det vanlig at en variabel man har gis tallet 1 og en variabel man ikke har gis tallet 0. Ifølge Ragin (2009) kan man bruke såkalte fuzzy sets når dataene ikke kvalifiserer til at man har eller ikke har en variabel. Fuzzy sets innebærer at noen variabler hverken kan gis tallet 1 (har egenskap) eller 0 (har ikke egenskap), men er noe mellom dette. Man kan se på dette som en middelvei mellom fokusering på generalisering og kompleksitet. Dette tillater forskeren å gi noen variabler en delvis deltagelse og gir rom for variasjon. Videre bidrar det til en kvalitativ beskrivelse av de ulike variablene. Fordelen med denne metoden er at den får frem både de kvalitative og kvantitative egenskaper i det man forsker på, får frem forskjeller og kompleksiteten i samfunnsvitenskapen og kan gi en oversikt over et i utgangspunktet uoversiktlig datamateriale. Utfordringen med denne metoden er å gjøre om kvalitative data til kvantitative data. Man må være objektiv og nøye når man kategoriserer de ulike variablene, for å sikre reabilitet i den videre forskningen.

I min analyse har jeg tatt for meg følgende kategorier; er med i Miljøfyrtårn, miljøledelse knyttet til HMS, miljøgruppe, energimåling, egne tiltak innkjøp, avfallsordninger og transporttiltak. Så har jeg analysert det informantene har sagt og plassert skolene i ja, nei eller delvis. Ja er gitt score 1, nei er gitt score 0 og delvis er gitt score 0,5. Jeg har tatt med en kategori delvis, da noen av svarene fra informantene vanskelig kunne settes i kategori ja eller nei. Jeg har da brukt de bransjespesifikke kravene for videregående skole (vedlegg1) og miljøtips (Miljøfyrtårn, 2020) for å argumentere for at noen skoler blir satt som delvis på en variabel. Ved denne analysen måtte jeg flere ganger gå tilbake til intervjuene og finlese de. Dette ble gjort for å være objektiv og sikre meg at jeg fikk med meg det

som var relevant fra hver skole i hver kategori. Så har jeg summert og delt på antall kategorier, slik at hver skole får en score. De skolene som får et scoretall nær 1 vil kunne bekrefte min hypotese.

En mulig hypotese var at de skolene som er eller holder på å bli Miljøfyrtårn sertifiserte utøver en mer miljøvennlig adferd enn de andre skolene.

Videre har jeg så kommentert de ulike kategoriene og de ulike skolene. Kategorien arbeidsmiljø er ikke med i tabellen, da svarene var så sprikende at det var umulig å gjøre en sammenligning mellom svarene. Jeg valgte istedenfor å presentere alle funn innenfor arbeidsmiljø i tekstform. Jeg hadde et spørsmål om kategorien annet som alle informantene ble stilt i intervjuet. Svarene jeg fikk på dette spørsmålet var veldig varierende og i liten grad relevant for mine forskningsspørsmål og problemstilling. Derfor har jeg ikke analysert disse svarene videre i oppgaven. Videre har jeg presentert informantene sin teoretiske forståelse av begrepene grønt skifte og miljøledelse.

4.8 Tolkning av data

Feilkilder kan oppstå på grunn av undersøkelseseffekter. Larsen (2007) skiller mellom tre ulike typer; intervju effekt, spørsmåleffekt og konteksteffekt. Intervju effekt betyr at intervjueren påvirker informanten gjennom oppførsel eller ytre kjennetegn. For eksempel kan mitt kroppsspråk ha påvirket informanten til å endre svaret. Dersom dette skjedde må jeg ta det med i tolkningen av dataene. Spørsmåleffekt handler om å unngå å stille ledende spørsmål. Dette kan man sikre ved å lage en god intervjuguide i forkant av intervjuet. I intervju kan det bli behov for oppfølgingsspørsmål og da må man være bevisst hvordan man stiller de spørsmålene. Konteksteffekt hentyder på det at svar på spørsmål blir påvirket av andre spørsmål som er stilt tidligere i intervjuet. Derfor må man tenke gjennom rekkefølgen på de tema som tas opp i intervjuet. Jeg brukte god tid på å lage intervjuguiden og rekkefølgen på spørsmålene ble endret etter veiledning. I flere av intervjuene måtte jeg stille oppfølgings spørsmål. Jeg var bevisst på at disse måtte være åpne slik at informanten svarte fritt. Dersom jeg hadde stilt ledende spørsmål, ville jeg ikke fått svar som var så reliable. Jeg var bevisst på å ha et nøytralt kroppsspråk og søkte blikk kontakt med informant, for å vise at jeg var interessert i hans svar. Dette var ikke vanskelig å få til. Fredag 13.mars 2020 ble alle landets skoler stengt på grunn av Covid 19. Derfor ble et av intervjuene tatt per telefon. I

dette intervjuet var jeg mer bevisst på tonefall, da det kunne tenkes å påvirke informanten. I dette intervjuet kunne ikke kroppsspråket mitt påvirke informanten, så det var en fordel. Det var litt uvant å ta et intervju per telefon og dette var det korteste intervjuet. Jeg fikk svar på mine spørsmål, men sitter igjen med en følelse av at jeg gikk glipp av mulige oppfølgingsspørsmål. Dette fordi jeg ikke kunne se informantens kroppsspråk. I ettertid ser jeg at dette intervjuet burde vært tatt som et videomøte, da hadde jeg bedre fått med meg helheten.

4.9 Validitet og reabilitet

Validitet handler om relevans eller gyldighet. Er de dataene vi har samlet inn relevant for problemstillingen?

«Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke.» (Kvale&Brinkmann, 2015, s.276).

Validitetsbegrepet kan deles inn i indre og ytre validitet. Ytre validitet handler om i hvor stor grad funnene i undersøkelsen er generaliserbar og kan overføres til andre situasjoner. I den indre validiteten handler det om å være kritisk og reflektere i alle fasene av en intervjuundersøkelse.

«Å validere er å kontrollere, og validiteten blir sjekka ved at ein undersøker feilkjeldene.» (Krumsvik, 2013, s80-81)

Dette betyr at man gjennom hele prosessen bør søke å utelukke feilkilder som kan påvirke studiets validitet. Blant annet kan det å sette seg inn i tidligere forskning og teoretiske perspektiver i forkant av intervjuprosessen være med på styrke den indre validiteten. Dette innebærer en kvalitetskontroll gjennom hele prosessen. Da må man ha en kritisk holdning til eget arbeid og stille seg selv spørsmål underveis. Den indre validiteten har jeg prøvd å sikre ved å sette meg godt inn Miljøfyrtårn ordningen og andre sentrale begreper for oppgaven. Videre har jeg satt meg inn i annen forskning om Miljøfyrtårn. Det er ikke så mye forskning som er gjort på dette området, så dette var en utfordring. Videre har jeg sikret den indre validiteten ved å være selvkritisk gjennom hele prosessen. Den ytre validiteten handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres og overføres til andre situasjoner. I min studie var ikke det et formål å kunne generalisere. Jeg var opptatt av å undersøke miljøledelse i konteksten de videregående skolene i Rogaland. Funnene mine kan ha en viss overføringsverdi til de skolene i Rogaland, som ikke har vært en del av mitt studie.

I intervju har man en fleksibel prosess hvor spørsmål kan endres og legges til underveis. Dette er med på å sikre at den informasjon man får er mer valid. Ved et par av intervjuene måtte jeg sende oppfølgingsmail i etterkant siden notatene mine var uklare. Ved å gjøre det fikk jeg klarhet i hva informanten mente og svaret ble dermed mer valid. I flere av intervjuene ble det også stilt oppfølgings spørsmål for å få et klarere svar av informanten. Dette bidro også til mer validitet i dataene jeg hadde samlet inn.

Reliabilitet handler om undersøkelsen er pålitelig, nøyaktig eller troverdig. Det handler også om at informasjon behandles på en nøyaktig måte. Det handler også om resultatet kan reproduseres og etterprøves av andre på et senere tidspunkt. Ved kvalitative intervju er det spesielt utfordrende å sikre høy reliabilitet. Det er i intervju stor sannsynlighet for at informanten blir påvirket av situasjonen og intervjueren. Dette kan svekke troverdigheten. Man kan sikre reliabilitet ved å være nøyaktig i databehandling, slik at man ikke blander hvem som har sagt hva (Larsen, 2007). Jeg kodet skolene fra start av som skole A, skole B og så videre. I tillegg hadde jeg med dato for intervju på det renskrevne intervju. I en separat notablokk hadde jeg oversikt over navn på informant, skolenavn, datointervju og skole kode. Dette bidro til at jeg ikke blandet hvem som hadde sagt hva. Da jeg skulle kategorisere skolene i analyse delen var det viktig for meg å analysere alle skolene på en lik måte. Jeg måtte være kritisk til meg selv med tanke på hva som skulle til for at skoler ble satt til delvis i en kategori. Og videre måtte jeg sikre at jeg behandlet alle skolene på lik måte. Dette for å sikre at min videre analyse ble reliabel.

5.0 Empiri

I denne delen vil jeg presentere mine funn ut ifra intervjuene jeg har gjennomført. Den består av to deler; miljøtiltak og teoretisk begrepsforståelse. I den første delen, Miljøtiltak vil jeg presentere funn i forhold til tiltakene; med i Miljøfyrtårn, miljøledelse knyttet til HMS, miljøgruppe, tiltak innkjøp, avfallsordninger, energimåling og transport. I den andre delen vil jeg presentere informantenes begrepsforståelse av begrepene det grønne skiftet og miljøledelse.

5.1 Miljøtiltak

Jeg vil her presentere hva de ulike skolene har sagt om de ulike kategoriene som de ble spurt om i intervjuet. Avslutningsvis vil jeg oppsummere funnene i en tabell inspirert av Ragin (1987) og fuzzy sets, som beskrevet i kapittel 4.6.

5.1.1 Miljøledelse knyttet til HMS

Skole B og C har knyttet miljøledelse til sitt system for HMS, mens skole A, D, E, F og G ikke har knyttet miljøledelse til sitt HMS- system. Informant ved skole B sa at miljøledelse er en integrert del av HMS arbeidet og videre at Miljøfyrtårn sertifiseringsprosessen er integrert i HMS og i hverdagen, som en del av det vi gjør hver dag. Skole C sa at miljøledelse er ledelsestyrt og forankret i ledelsen. Videre har skolen et årshjul for HMS hvor miljøtiltak er lagt inn og følges opp 1 gang i måneden. Elevene ved skolen startet klesbyttedager og dette er nå lagt inn i årshjulet. Skole A knyttet ikke miljøledelse til HMS, men sier at miljøledelse handler om å ha gode systemer og praktiske tiltak. De vil ha fokus på hvilke tiltak de gjør som bidrar. Skole D knyttet ikke miljøledelse til HMS. Informanten sa at miljøfyrtårn kan være bra miljøledelse, men at hvis det blir for mange tiltak blir de ikke iverksatt. Informanten ved skole E sa at begrepet miljøledelse ikke brukes i skolen og videre at miljøledelse handler nok om å legge til rette for at man tar gode valg. Skole G knyttet ikke miljøledelse til HMS, men sa at det handler om å følge lovverket med tanke på kjemikaliehåndtering, utforming av bygg og psykososiale forhold. Flere av informantene trakk frem at det er en forventning fra skolens elever at vi som skole gjør mer for å ta vare på miljøet. Ved å knytte miljøledelse til HMS vil skolene kunne arbeide med kontinuerlige forbedringer, slik som vist i figur 2. Derfor er de skolene som har miljøledelse knyttet til HMS satt til 1 og de som ikke har det satt til 0.

5.1.2 Miljøgruppe

Skole B og C har opprettet en miljøgruppe som består av flere personer ved skolen. Begge disse skolene startet sertifiseringsprosessen høsten 2019 og da ble miljøgruppen opprettet. Ved skole B består gruppen av 2 fra ledergruppen, driftsleder, hovedverneombud, 2 elever og 1 lærer. Ved skole C består gruppen av rektor, kjemikalieansvarlig, HMS koordinator og miljøfyrtårnansvarlig, konsulent, renholdsleder, elevrådsleder og 1 lærer fra realfag. Miljøgruppene ved de to skolene

er satt sammen av personer med litt ulike roller ved skolene. Men begge gruppene har et mangfold av ulike roller i gruppen. Dette kan sikre at miljøarbeidet vil få et bredt fokus. Skole A har jeg satt som delvis i denne kategorien. Dette henger sammen med at informant ikke eksplisitt svarte at de har en miljøgruppe. Men informant svarte at ledergruppen har ansvar for ulike områder av skolebygget og at de har fokus på å ansvarliggjøre alle. Videre fortalte informant at det er viktig å ha gode systemer og at holdningsskapende arbeid vektlegges. Dette kan tolkes som at skolen implisitt, altså i praksis har en miljøgruppe.

Informant ved skole D sa at miljøledelse ikke har noe overordnet fokus på skolen og en liten gruppe av de ansatte har fokus på miljø. På skole E fortalte informant at miljøledelse er et lite brukt begrep og kun er oppe i ledelsen på et praktisk nivå. De andre ansatte er lite involvert, men skolen er prisgitt enkelte ansatte som tar initiativ. Skole F har en miljøgruppe som består av flere lærere. Skole G har ingen miljøgruppe. Ifølge Solevåg, Aasebø, Ytterhus og Monkerud (2010) er en av drivkreftene for miljøledelse at man har interne ressurser i tillegg til eksternt påtrykk. Når noen skoler har opprettet en miljøgruppe, har de definert noen som har mer ansvar for å jobbe med miljøspørsmål. De får da økt sin interne ressurs. Derfor har jeg satt de skolene som har miljøgruppe til 1 og de som ikke har det til 0.

5.1.3 Tiltak innkjøp

Alle skolene følger Rogaland Fylkeskommune sine retningslinjer for innkjøp. For eksempel vil innkjøp av papir være dekket av denne ordningen. Skole D, E, F og G har ingen andre retningslinjer enn de som gjelder for alle de videregående skolene. Skole A, B og C har iverksatt egne tiltak ved innkjøp. Skole A har kjøpt inn nye såpedispensere med skum, som fører til at man bruker mindre såpe. I tillegg utfører driftsleder resirkulering av inventar. Utover dette har ikke skole A noen tiltak for innkjøp. Skole B har iverksatt tiltak ved mindre innkjøp i forhold til mat. Dette er gjort da skolen har flere som handler inn mat til ulike arrangement. Skolen har utarbeidet et skriv om innkjøpsrutinene for disse små kjøpene. Skrivet sier noe om hva man skal se etter for å begrense kjemikalier og plastemballasje, hvilke produkter som er økologiske og fair trade. I tillegg har skolen satt et maksbeløp per elev på turdag og mat og helse for å begrense innkjøp. Skole C har satt seg som mål å begrense papirbruken med 20%. De har kjøpt inn engangsbestikk av bambus i bygget som ikke har kantine og de serverer økologisk grøt.

Ifølge de bransjespesifikke kriteriene (vedlegg 1) og miljøtips (Miljøfyrtårn, 2020) er det flere ting skolene kan gjøre for å redusere sitt innkjøp. Dette er blant annet å legge om til produkter som tilbys i kantinen til mer økologisk mat, bytte ut enkeltprodukter, reparere og vedlikeholde utstyr og mer digitale læreverk. Noen av skolene har iverksatt noen av disse tiltakene og har derfor blitt satt til 1. De skolen som ikke har egne tiltak på innkjøp er satt til 0.

5.1.4 Avfallsordninger

Alle skolene har avfallsordninger. Skole A, B, F og G har godt fungerende ordninger for avfallet sitt. Skole A har kildesortering på restavfall, papir, tomflasker, matavfall og en egen ordning for farlig kjemikalieavfall. Skolen har fokus på å redusere matsvinn fra kantinen. På sikt ønsker skolen å få nedgravd kildesortering utenfor bygget. Skole B flere kildesorteringssasjoner med papir, matavfall og restavfall. De skal i gang med å måle avfallet som kommer fra skolen. Ansatte og elever ved skolen er flinke til å sortere. Skole F har flere kildesorteringssasjoner på bygget. Alt papp blir presset slik at det blir mindre volum av det. Videre har skolen hatt fokus på kildesortering i elevrådet og hos personalet, for å få alle til å utføre sortering av avfall. Skolen ser at de gjør fremskritt i rett retning. Skole G har kildesorteringssasjoner plassert flere steder i bygget. I tillegg har skolen en ordning for panteflasker. Skole C har jeg satt som delvis i denne kategorien. Dette skyldes at skolen har 2 bygg og det er til dels store forskjeller mellom byggene. Bygg A har ikke plass til kildesortering på grunn av brannvern og at bygget er vernet. I dette bygget er avfall en utfordring. I bygg B har skolen mange kildesorteringssasjoner med 4 beholdere; restavfall, papir, matavfall og panteflasker. Skole D er også satt til delvis. Dette skyldes at skolen har en kildesorteringssystem, men sier at de er dårlige på gjennomføring. Skole E består av et nybygg og et eldre bygg. I nybygget er det flere kildesorteringssasjoner, mens dette ikke er tilstede i det eldre bygget. Videre var informanten usikker på hvor godt kildesorteringen praktiseres ved skolen. Derfor har jeg satt skole E til delvis i denne kategorien. Ifølge vedlegg 1 er det et krav om at virksomheter som skal sertifiseres har et kildesorteringssystem og et system for farlig avfall. Miljøtipsene (Miljøfyrtårn, 2020) om avfall har mange punkter, men ingen av disse ble nevnt av informantene. Derfor ble det i denne kategorien vektlagt om skolene har et kildesorteringssystem og om det fungerer. De skolene som har et godt fungerende kildesorteringssystem er

satt til 1. De skolene som har et kildesorteringssystem som ikke fungerer optimalt er satt til 0,5. Ingen skoler er satt til 0, da alle har et kildesorteringssystem.

5.1.5 Energimåling

Alle skolene har et system for å måle energiforbruk ved skolen. Skole A har en utfordring med blanding av gamle og nye bygg. I det nye bygget har de et ventilasjonssystem som måler Co2. I begge bygg er det satt inn nattsinking av temperatur. Skolen har satt inn led pærer der det går an og tidsur på kjøkkenutstyr. Videre har skolen fokus på måling av strøm - og vannforbruk. En gang i året må skolen utarbeide en klima og miljørapport, hvor målet er at tallene skal gå nedover. Energiforbruket har blitt redusert ved skolen. Skole B eier ikke bygget selv, og eier av bygget måler strøm- og vannforbruk 1 gang i året. Skolen ønsker å få til måling 1 gang i måneden for å se hvor de kan sette inn tiltak, men eier av bygget har ikke systemer for dette. Dette er en utfordring for skolen. Skolen ligger høyt på energiforbruk. Ventilasjon og lys går av automatisk når bygget ikke er i bruk. Skole C har en utfordring da de har 2 bygg, hvorav det ene er gammelt og oppvarmingen er elektrisk og det nye bygget har fjernvarme og fjernkjøling. I det nye bygget har skolen nylig overtatt drift av dette selv. Ventilasjonen skrus av automatisk etter klokken 16.00. Skolen har tall på energiforbruk over flere år. Etter iverksetting av tiltak har energiforbruket blitt redusert. Videre har skolen tall på vannforbruk, men har ikke fulgt dette opp så nøye. Skole D måler energi- og vannforbruk og tallene viser at skolen er energivennlig. Dette har sammenheng med et nytt bygg og en dyktig driftsleder. Skole E har et datastyrt system for ventilasjon på begge byggene. Men informanten var usikker på tall om energiforbruk. Videre setter skolen inn ledpærer ved alle lysskift. Skole F har tall på sitt strømforbruk og dette har blitt redusert de siste tre årene. Ventilasjonen skrus av automatisk på kvelder, helger, fridager og ferier og ved lysskift settes ledpærer inn. Skole G er en energieffektiv skole og har et lavt forbruk og jevnlig måling av energiforbruk. Dette sa informanten har sammenheng med et nytt bygg fra 2015 og som er bygget etter nye standarder. Ifølge miljøtips (Miljøfyrtårn, 2020) er det mange tiltak skolene kan gjøre for å spare energi. Det er viktig å ha et system for å måle energiforbruk og følge dette opp jevnlig, slik at man ser om tiltakene hjelper. Derfor har jeg vektlagt om skolene har et system for energimåling med jevnlig oppfølging, ved klassifisering av skolene.

Skolene som har dette er satt til 1. Skole E er satt til delvis altså 0,5, fordi det var uklart om de hadde en jevnlig oppfølging på energiforbruket. Alle de andre skolene er satt til 1 i denne kategorien.

5.1.6 Transporttiltak

Skole A, B og C har tiltak på transport, skole E og F har noen tiltak mens skole D og G har ingen tiltak på transport. Skole A har 100 ansatte og 20 parkeringsplasser, som tildeles ved behov. Dette fører til at ansatte sykler går eller tar buss til skolen, som ligger sentralt i forhold til kollektivtransport. Flere ansatte er med i hjem jobb hjem ordningen (Hjem jobb hjem, 2020). Skolen har hatt konkurranse om å sykle eller gå mest til jobb og informanten sa at dette var en suksess. Skolen har 1 bil, som brukes av og til av drift. Når den skal skiftes ut blir det en miljøvennlig bil, sa informanten. Skole B har ingen parkering for ansatte. Skolen har 1 elbil og 3 dieserbiler. Bilene brukes til turer med elever og møter i forbindelse med tilbakeføring av elever til sin opprinnelige skole. Bilene er mye i bruk. Ved neste innkjøp vil større elbiler bli vurdert. Rekkevidden til elbilene avgjør om de kan kjøpe de på grunn av sikkerhetshensyn til elevene. Skole C ligger sentralt til, har gode bussforbindelser og 5 parkeringsplasser, som tildeles ved behov. Flere ansatte er med i hjem jobb hjem ordningen, sykler eller går. Hjem jobb hjem er en mobilitetsordning rettet mot bedrifter på Nord Jæren. Målet er å redusere personbiltrafikken ved at flere går, sykler eller reiser kollektivt til jobb. Per 3.3.2020 er 677 bedrifter med i ordningen. Ansatte i slike bedrifter kan kjøpe en 30dagers billett som er 515kr i 1 sone (Hjem jobb hjem, 2020). Skolen har 5 sykler til utlån, da det er 1km mellom de to skolebyggene. Videre har skolen en elbil som blir brukt til transport av utstyr i programfag. Skole D har mange parkeringsplasser for ansatte. Videre har skolen sykkelparkering for ansatte og elever, men mangler dusj og garderober til alle. Om 3 år skal skolen utvides og da vil man få bedre garderobeforhold for de ansatte. Dermed vil det bli enklere å sykle til jobb. Per i dag er det flere ansatte som sykler eller bruke hjem jobb hjem ordningen. Skolen har en bil som driftsleder disponerer. Skole E ligger ikke i bynært strøk, har begrenset kollektivtransport til skolen og har mange gratis parkeringsplasser for ansatte. Men mange ansatte sykler. Det er godt tilrettelagt for at ansatte skal sykle, med to sykkelparkeringer og tilhørende dusj/garderober for ansatte. Skole F har noen gratis parkeringsplasser til sine ansatte. Det er ikke nok til alle, så først mann til mølla er det prinsippet som gjelder. Mange

ansatte sykler eller tar tog og buss. Skolen har 1 bil til drift, 2 minibusser og 1 bil til utlån for alle ansatte. Skole G er bygd langs kollektivaksen, og dette bidrar til at mange bruker kollektivtransport til jobb. Videre disponerer skolen 4 biler og har gratis parkeringsplasser. Flere elever bruker ATV til skolen på grunn av lang avstand og dårlig kollektivtilbud fra hjemstedet sitt.

I miljøtips (Miljøfyrtårn, 2020) er det flere faktorer man kan jobbe med for å påvirke området transport. Jeg har vektlagt om skolen har parkeringsplasser og tilrettelegging for at ansatte sykler, herunder sykkelparkering og dusj/garderobeforhold. Grunnen til at dette vektlegges er at det var sammenfallende svar på dette hos informantene. Skoler som har få parkeringsplasser og god tilrettelegging for at ansatte sykler er satt til 1 i denne kategorien, dette gjelder skole A, B og C. Skole E er satt til delvis (0,5) da skolen har mange gratis parkeringsplasser, men er godt tilrettelagt for syklistene. Skole F er også satt til delvis da skolen har få parkeringsplasser, som tvinger frem at flere ansatte enten bruker kollektivtransport eller sykler til jobb. Skole D og G er satt til 0, da de begge har mange gratis parkeringsplasser for sine ansatte og mangler nok dusj/garderobe til syklistene. Basert på det informantene sa i intervju og sammenlignet med de bransjespesifikke kravene (vedlegg 1) og miljøtips (Miljøfyrtårn, 2020) har jeg utformet et fuzzy datasett for skolene i denne studien.

Skole	Med i Miljøfyrtårn ordningen	Miljø ledelse knyttet til HMS	Har miljøgruppe	Egne tiltak innkjøp	Avfalls ordninger	Energi måling	Transport tiltak	Sum
A	1	0	0,5	1	1	1	1	0,78
B	1	1	1	1	1	1	1	1
C	1	1	1	1	0,5	1	1	0,92
D	0	0	0	0	0,5	1	0	0,21
E	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,21
F	0	0	1	0	1	1	0,5	0,5
G	0	0	0	0	1	1	0	0,28

Figur 14 Fuzzy set fra dataene

I tabellen er dataene kategorisert på følgende måte; Ja:1, Nei: 0, Delvis: 0,5. Av denne oversikten kan man se at skole A, B og C har flest svar i kategorien Ja. Skole D, E og G har flest svar i kategorien Nei, mens skole F har en fordeling av svar i de ulike kategoriene. Skole A ble sertifisert jan 2019, mens skole B og C startet sertifiseringsprosessen høsten 2019.

5.1.7 Arbeidsmiljø

Kategorien arbeidsmiljø har jeg ikke tatt med i tabellen da informantene svarte veldig forskjellig på det spørsmålet. De svarte i liten grad i forhold til miljøtipsene hos miljøfyrtårn og det ble derfor vanskelig å sammenligne svarene deres. Videre vil jeg sammenfatte hva de ulike skolene sa om dette, for å gi et bilde av arbeidsmiljøet ved skolene.

Ved skole A sa informant at etter at de ble sertifisert, så har de ansatte fått økt bevissthet om miljø og hva de kan gjøre for å være miljøvennlige. For eksempel var det vanlig at skolen tidligere hadde plastbestikk på julebordet. Etter sertifiseringen kommenterte noen ansatte at vi kan ikke ha det når vi er Miljøfyrtårn sertifisert. Sertifiseringen gir skolen et fokus, slik at de kan ta et skritt av gangen.

Skole B svarte at de har et godt arbeidsmiljø, 100% deltagelse på medarbeiderundersøkelsen som viser høy trivsel og kollegialt fellesskap. Skolens rektor er veldig positiv og engasjert i forhold til å bli Miljøfyrtårn sertifisert. Informanten trekker frem at de forventer økt bevissthet om miljø hos de ansatte i løpet av prosessen. Videre trekkes det frem at det å bli Miljøfyrtårn sertifisert passer veldig godt sammen med det nye tverrfaglige temaet bærekraftig utvikling i overordnet del av ny læreplan.

Skole C svarte at de har et fantastisk arbeidsmiljø med kjekke og rause folk. De forventer en økt bevissthet om miljø etter endt sertifisering. Videre nevnes en del utfordringer ved det fysiske arbeidsmiljøet ved begge byggene, som er utenfor skolens kontroll. Informanten sa at skolen har mange miljøbevisste ansatte og elever. For eksempel nevnte informanten at flere ansatte ikke vil dra på personaltur med fly på grunn av miljøbelastningen. Og videre at en 3.klasse har dratt på studietur til Hamburg med buss på grunn av en miljøbevisst lærer, som ikke vil dra på studietur med fly.

Skole D har et godt arbeidsmiljø hvor de vektlegger at det skal se trivelig og fint ut. Blant annet prioriterer skolen å bruke penger på blomster, kunst og bibliotek. Skolen har en miljøuke, hvor målet er å skape et enda bedre arbeidsmiljø. Dette innebærer felles lunsj, en hemmelig venn og tur i ulike grupper. Ledelsen har fått positive tilbakemeldinger på denne miljøuken fra de ansatte.

På skole E er det kjekt å være, sa informanten. Videre trakk han frem utfordringer med det fysiske arbeidsmiljøet i det eldre bygget, som skal renoveres. Her har lærerne arbeidsrom på dispensasjon på en hems over verksted. Temperaturstyring er en utfordring. Skolen har hatt ansatte med luftveisplager, som muligens er relatert til sopp i bygget. Det har blitt utført runder med miljørettet helsevern og eksterne fagfolk er på saken. Inntil renovering av bygget skjer, blir mindre tiltak iverksatt. På skole F er det ifølge informanten et bra arbeidsmiljø og medarbeiderundersøkelsen som ble tatt høsten 2019 bekrefter dette. Videre fortalte informanten at bygget ble renoveret i 2015 og at det fysiske arbeidsmiljøet er bra på skolen. Informant fra skole G sa at arbeidsmiljøet er bra på skolen, tallene fra medarbeiderundersøkelsen går rett vei og de har ingen varslingsaker.

Miljøtipsene i kategoriene arbeidsmiljø handler hovedsakelig om det interne arbeidsmiljøet og hvordan man kan jobbe med dette for å få det enda bedre. Kun 1 av 18 tips er direkte knyttet til det ytre miljøet. Dette er miljøtipset om å feire miljøresultater (Miljøfyrtårn, 2020). Med dette som bakteppe er det ikke så rart at svarene på dette spørsmålet handler om andre faktorer enn det ytre miljøet. I denne kategorien er det mye som faller inn og det er også et litt sensitivt tema.

5.2 Begrepsforståelse av det grønne skiftet og miljøledelse

Først vil jeg presentere de enkelte skolene sin begrepsforståelse av det grønne skifte og så skolene sin begrepsforståelse av miljøledelse.

5.2.1 Det grønne skiftet

Skole A mener at det grønne skiftet handler om å bli mer bevisst og innebærer en langsom endring. For eksempel vil redusert CO2 utslipp bidra til det grønne skiftet. Ifølge informanten er dette mer naturlig for ungdom enn oss voksne. Skole B svarte at elevene er mer opptatt og engasjert i det og at en ny generasjon vil vektlegge det mer i forhold til hva vi kjøper og hvilken type arbeidsplass vi er. Skolens visjon er kilde til mestring og verdien er mangfold og mestring, og skolen engasjerer elevene i

dette ved å ha mer fokus på natur og miljø. Skole C mente det at vi må bli mer bevisste er det som legges i det grønne skiftet. Ifølge informant fra skole D handler det grønne skiftet om en grønn retning i samfunnet. Han tror at det vil bli et skifte i fokus og forventning fra ungdom, som ser på det grønne skiftet som helt naturlig. Over kort tid er det mange som har endret innstilling. Vi bør prioritere tiltak som virker. For eksempel er oljeproduksjonen i liten grad endret på tross av store utslipp og stor påvirkning på miljø og klima. Skole E sa at det var lett å koble det grønne skiftet med overgang fra fossil til fornybar energi. Det grønne skiftet er en tankegang som vil sette preg på livet til alle. Vi må erkjenne at forbruksmønsteret vårt ikke er levedyktig og at vi må gå over til gjenbruk og sirkulering av varer. Det handler om holdninger og å bli mer bevisst eget forbruk. Større symbolprosjekt, som bilpark over til elbil og vindmøller, er synlige tegn på det grønne skiftet. Informant ved skole F sa at det grønne skiftet handler om å ha fokus på å være mer miljøbevisst. Man bør fokusere på konkrete tiltak og videre at mange bekker små gjør en stor å. Skole G sa at det grønne skiftet handler om en helskaps tankegang hvor man både tenker på personal- og materialforvaltning og jobber med holdninger. Det er mitt ansvar å sørge for at vi har en bærekraftig arbeidsplass, hvor de ansatte har medvirkning og tas med i beslutninger. I forhold til materialforvaltning så må vi prioritere det som vi skal gjøre.

5.2.2 Miljøledelse

Informant ved skole A sa at miljøledelse innebærer at ledere går foran ved å være gode eksempler. Man må ha gode systemer, ikke bare ulike skriv. Ha fokus på hvilke tiltak vi gjør som bidrar. Det er viktig med praktiske ting som for eksempel å ha nok søppelkasser. Skole B sa at miljøledelse er en integrert del av skolens HMS arbeid og en naturlig del av alle valg vi tar. Miljøfyrtårn sertifiseringsprosessen er integrert i HMS og hverdagen, som en del av det vi gjør hver dag. Det handler om ledelse på alle nivå. Informant ved skole C sa at miljøledelse er ledelsestyrt og forankret i ledelsen. Skolen har et årshjul for ulike tema, blant annet HMS. Årshjulet går gjennom en gang i måneden på fellesmøter og følges opp avdelingsvis eller i faggrupper. På denne måten kan skolen kvalitetssikre arbeidet og sjekke at de gjør det som står i årshjulet. Skole D sa at Miljøfyrtårn kan være bra miljøledelse. Hvis det blir for mange tiltak blir de ikke iverksatt. Dette må balanseres og vi må være realistiske på hva vi kan gjøre. Det må vise igjen at man tenker bærekraft i det man gjør, og det er en forventning fra ungdommen at vi som skole gjør noe. Skole E sa at

begrepet miljøledelse ikke brukes i skolen. Vi tenker mest praktisk rundt dette for eksempel i forhold til drift av bygg, energisparing og avfallshåndtering. Men det handler nok om å legge til rette for at man tar gode valg. Det kan knyttes opp mot bærekraftig utvikling. Informanten tror at dette vil bli mer synlig med den nye læreplanen, der bærekraftig utvikling er et av tre tverrfaglige tema. Informant ved skole F sa at miljøledelse handler om at ledelsen tar avgjørelser med tanke på at det er bra for miljøet. Det er viktig at ledelsen går foran med et godt eksempel ved for eksempel å ha fokus på å bruke opp ting vi har. Skole G sa at miljøledelse handler om å følge lovverket med tanke på kjemikaliehåndtering, utforming av bygg og psykososiale forhold. Miljø skal gjennomsyre det faglige arbeidet, og vi har bærekraftsdager med elevene. Det organisatoriske miljøet må ha transparens med tanke på beslutninger. Vi må være rollemodeller med tanke på miljø, for eksempel sortering av søppel. Ha fokus på viktighet av å nå bærekraftsmålene.

6.0 Drøfting

I denne delen vil jeg først anvende mine data for å diskutere de ulike skolene sin tilnærming til miljøspørsmål. Her vil jeg anvende Winsemius og Guntram (1992) sin stadieteori og koble dette opp mot mine funn fra kap 5.1. Videre vil jeg analysere hvilke konsekvenser deltagelse i Miljøfyrtårnordningen gir ifølge effekthierarki modellen. Så vil jeg drøfte skolene sin mulighet for organisatorisk læring med tanke på utøvelse av miljøledelse. Avslutningsvis vil jeg drøfte om det er en sammenheng mellom skolene sin teoretiske forståelse av begrepene det grønne skiftet og miljøledelse og utøvelse av miljøtiltak.

6.1 Tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer

Hvordan viser min empiri hva slags type tilnærming skolene har til miljø- og samfunnsutfordringer? I kapittel 3.1 ble Winsemius og Guntram (1992) sin kategorisering av ulike tilnærminger til miljøutfordringer presentert. De opererer med 4 kategorier; reaktiv, reseptiv, konstruktiv og proaktiv. Kategoriene beskriver hvordan man tilnærmer seg miljøutfordringer og videre at dette foregår i stadier. Min mulige hypotese var at de skolene som er med i Miljøfyrtårn ordningen har en mer miljøvennlig adferd sammenlignet med de skolene som ikke er med i Miljøfyrtårn ordningen.

Tabellen i empiridelen 5.1. viser likheter og forskjeller mellom skolene i forhold til deres tilnærming til miljøutfordringer. I min kvalitative analyse inspirert av Ragin (1987) kom skolene ut i forskjellig score. Det var ikke enkelt å skulle kvantifisere de kvalitative dataene. Man setter da tall på noe som i utgangspunktet er av kvalitativ art. Det oppleves litt ambivalent å gjøre dette, samtidig som det bidrar til å strukturere de kvalitative dataene. Men ved å gjøre dette kan man på en bedre måte få frem forskjeller, som kan bidra til en bedre analyse av de kvalitative dataene. Det kan også bidra til å beskrive de kvalitative forskjellene mellom de ulike skolene. Dette bidrar til å vise kompleksiteten ved forskning i samfunnsvitenskapen, og krever at man er objektiv med tanke på kategorisering av de kvalitative dataene. Mine spørsmål i intervjuguiden var muligens bedre egnet for skoler som er en del av Miljøfyrtårn ordningen. Spørsmålene tok for seg kategoriene transport, avfall, energi, innkjøp, arbeidsmiljø og annet. Dette er områder som man må jobbe kontinuerlig med hvis man er med i Miljøfyrtårn ordningen.

Min mulige hypotese var at de skolene som er med i Miljøfyrtårn ordningen utøver en mer miljøvennlig adferd sammenlignet med de andre skolene. De 3 skolene som er med i Miljøfyrtårnordningen kom på henholdsvis 1, 0.92 og 0.78 i score. Skole A hadde 0.78, skole C hadde 0.92 og skole B hadde 1 i score. Dette tolker jeg som at de skolene har en mer miljøvennlig adferd sammenlignet med de andre skolene. De vil da kunne plasseres mellom konstruktivt og proaktivt stadie. For at skolene skulle bli satt til proaktivt stadie burde miljøengasjementet gjennomsyret hele virksomheten. Disse tre skolene sa alle at engasjementet i personalet varierte. Ledergruppen og miljøgruppen var de som hadde fokus på miljøspørsmål. Ut ifra disse utsagnene blir det unaturlig å plassere skolene på det proaktive stadiet. Det skal poengteres at to av skolene er i startfasen av å bli sertifisert og den tredje skolen ble sertifisert januar 2019. Skolene har derfor ikke hatt særlig lang tid på seg, til å få hele organisasjonen med på miljøengasjementet. Flere av informantene sa at dette er en langsiktig prosess, hvor man må ta noen små skritt av gangen. Det kan dermed tenkes at skolene ved systematisk arbeid med miljøspørsmål over tid, vil kunne komme til det proaktive stadiet etter hvert. Men skolen A ser ut til å ha en mindre miljøvennlig adferd enn de to andre skolene. Dette er den skolen som ble sertifisert januar 2019. Intuitivt undret jeg meg over dette funnet. Ved å se nærmere på min empiri er det to elementer hos skole A som gjør at de tilsynelatende har en mindre miljøvennlig

adferd enn skole B og C. Dette er at skole A ikke har knyttet miljøledelse til sitt HMS-system og heller ikke har en fungerende miljøgruppe.

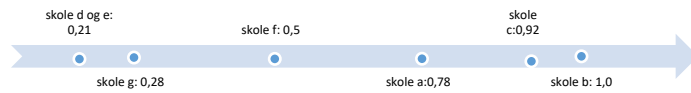
Fire av skolene fikk en score på 0.21, 0.21, 0.28 og 0.5 i mitt fuzzy set. Dette er henholdsvis skole D, skole E, skole G og skole F. Skole D og E antas å være mellom det reaktive og reseptive stadiet. Skole D foretar energimåling og har innført et kildesorteringssystem, som ikke fungerer optimalt. De synes dermed å være på vei mot det reseptive stadiet. Skole E har tiltak på avfall, energi og transport, men alle er satt til delvis. Dette innebærer at tiltakene ikke fungerer optimalt. Man kan derfor anta at denne skolen er på vei mot det reseptive stadiet. Videre kan man anta at Skole G er nærmere det reseptive stadiet enn skole D og E. Skolen foretar energimåling, har lite energiforbruk og har et fungerende kildesorteringssystem. Skole G gjør flere miljøtiltak enn skole D og E og utøver dermed mer miljøtiltak enn skole D og E. Skole F fikk score 0,5 i min analyse og har dermed en mer miljøvennlig adferd enn skole D, E og G. Skole F kan dermed plasseres på det reseptive stadiet. Dette stadiet kjennetegnes av at virksomheten har fokus på interne forhold og forebyggende miljøtiltak. Denne skolen har i tillegg til energimåling og kildesorteringssystem opprettet en egen miljøgruppe på skolen. Dette kan indikere at skolen har mer fokus på hva den kan gjøre med tanke på miljøet, da miljøgruppen driver virksomheten fremover på dette området. Derfor synes det naturlig at denne skolen plasseres på det reseptive stadiet.



Figur 15 Utvikling av stadier i miljøledelse (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2007, s.44)

Denne figuren viser at de etablerte perspektivene består over tid, selv om nye kommer til. Man kan dermed anta at man på ethvert tidspunkt vil kunne finne virksomheter som kan plasseres i alle de 4 stadiene. Videre kan man ut ifra dette

også se at utviklingen går mot større miljøbevissthet og en mer proaktiv tilnærming til miljø- og samfunnsutfordringer. Nedenfor vises hvordan skolene fordeler seg.



Figur 16 fordeling av de ulike skolene

Figur 16 illustrerer hvordan de ulike skolene antas å fordele seg med tanke på stadier i miljøledelse. Dette er ikke et eksakt punkt, men noe som stadig er i utvikling. Figuren illustrerer hvordan skolene tilnærmet seg miljøutfordringer på det tidspunktet jeg intervjuet de. Men den viser at det varierer hvordan miljøledelse utøves ved videregående skoler i Rogaland. De skolene som er Miljøfyrtårn sertifisert eller holder på å bli det, ser ut til å ha en mer miljøvennlig adferd sammenlignet med de andre skolene. Disse skolene gjør også flest tiltak i de ulike kategoriene. For de skolene som ikke er med i Miljøfyrtårn ordningen ser det ut til at tiltakene varierer. Dette kan henge sammen med hvilke ressurspersoner de har tilgjengelig på den enkelte skole. Skoler med ressurspersoner synes å ha flere tiltak enn skoler uten slike personer. Dette gjelder da skole F, som dermed har en mer miljøvennlig adferd sammenlignet med de andre skolene som ikke er en del av Miljøfyrtårn ordningen. Dette gir meg at svaret på forskningsspørsmål 1 er at miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland utøves på en varierende måte. Noen skoler har knyttet miljøledelse til HMS systemet og har en egen miljøgruppe, noen skoler har kun en miljøgruppe og noen har ingen av disse to momentene til stede. Videre viser min empiri at skolene varierer i hvilke tiltak de gjør i forhold til kategoriene avfall, energi, transport og innkjøp i forskningsspørsmål 2. I kategorien avfall har alle skolene et system, men to av de oppgir at det ikke fungerer optimalt. Videre har alle utenom en skole svart at de har et system for energimåling. Ifølge RFK (2014) sin plan for energi og klima skal alle bygg effektivisere og redusere sin energibruk. Jeg antar derfor at denne skolen også gjør energimålinger, da det er noe de er pålagt av fylket. I kategorien transport og innkjøp er det 3 skoler som har tiltak og disse 3 er med i Miljøfyrtårnordningen. Alle skolene har fokus på arbeidsmiljøet ved skolen, men tiltakene er i liten grad rettet mot miljøet,

som er i fokus i denne oppgaven. Min analyse viser at de skolene som har miljøgruppe og har knyttet miljøledelse til HMS systemet også gjør flest tiltak. I tillegg er dette de 3 skolene som er med i Miljøfyrtårn ordningen. I innledningen på denne oppgaven ble det vist at ved å utøve miljøledelse og gjøre miljøtiltak kan virksomheter bidra til det grønne skiftet. Derfor mener jeg at skolene ved å bli Miljøfyrtårnsertifiserte kan være med på å bidra til det grønne skiftet.

6.2 Effekthierarkimodellen

I figur 9 ble det vist at kunnskap, holdning og handling kan påvirke hverandre gjensidig. Det at adferden er forskjellig kan bety at noen skoler er mer miljøvennlige enn andre. Men det er også sannsynlig at de skolene som er miljøfyrtårnsertifiserte eller holder på å bli det, blir mer bevisst gjennom sertifiseringen. I tillegg får de skolene mer kunnskap og konsulenthjelp for å følge opp tiltakene i forbindelse med sertifiseringen. Man kan anta at kunnskapsbiten av modellen er å finne på alle skolene, da skolen selv er formidler av kunnskap og er en kunnskapsorganisasjon. Men de skolene som blir eller har blitt sertifisert får også økt kunnskap gjennom selve sertifiseringsprosessen. Dermed får disse skolene økt sin kunnskapsdel. De skolene som har fått økt sitt kognitive nivå (kunnskap) vil ifølge modellen ha større mulighet til å utføre en miljørettet handling enn de andre skolene. Skoler som er sertifisert eller holder på å bli sertifisert sa alle i intervjuet at de ansatte hadde fått økt bevissthet om miljøspørsmål. Dette fører til en økning i holdning, slik at de ansatte ved disse skolene får en annen holdning til miljøspørsmål. Ifølge modellen vil en økning av en faktor i modellen føre til en endring av de andre. De skolene som har fått økt sitt affektive nivå (holdning/bevissthet) vil ifølge modellen ha større mulighet for å utføre en miljøvennlig handling sammenlignet med de andre skolene. Altså vil man dra fordel av å være eller bli sertifisert fordi man både får økt bevissthet og økt kunnskap om miljøutfordringer. Da er det ifølge modellen større sannsynlighet for at man utfører miljøvennlige handlinger, altså utviser miljøvennlig adferd. På denne måten bekrefter modellen at Miljøfyrtårn ordningen bidrar til miljøvennlige handlinger. Det at adferden er forskjellig kan bety at noen skoler er mer miljøvennlige sammenlignet med andre skoler. Men det er også sannsynlig at de skolene som er miljøfyrtårnsertifiserte eller holder på å bli det, blir mer bevisst gjennom sertifiseringen. I tillegg får de skolene mer kunnskap og konsulenthjelp for å følge

opp tiltakene i forbindelse med sertifiseringen. Modellen kan således brukes til å forklare forskjeller mellom skolene. Min empiri understøtter at det er forskjeller mellom skolene ut ifra om de er med i Miljøfyrtårn eller ikke. Dette kan være fordi spørsmålene jeg har stilt er kategorier som Miljøfyrtårn skoler må jobbe med for å bli sertifisert. Det er mulig at spørsmålene passer bedre til de som er Miljøfyrtårn enn de andre. Min empiri antyder at det er en fordel å bli Miljøfyrtårn sertifisert. Man får da både en påvirkning av økt bevissthet og økt kunnskap om miljøutfordringer og tiltak. Ifølge effekthierarkimodellen vil det da være mer sannsynlig å gjøre miljøvennlige handlinger.

6.3 Organisasjonsteori og læring i organisasjoner

I kapittel 3.3 om organisasjonsteori ble det vist at skole er i kategorien fagbyråkrati, som kjennetegnes av mange profesjonelle som har stor medbestemmelse over sin yrkesutøvelse. For å få til læring i slike organisasjoner, må de profesjonelle bli tatt med og engasjert i den læringen, som skal skje i organisasjonen. I slike organisasjoner tar det lang tid å tilpasse seg til nye krav og forventninger. Videre ble det vist i kapittel 3.4 om lærende organisasjoner at det handler om systematisk og helhetlig læring på alle nivå i organisasjonen og i fellesskap. KS har gjennomført en undersøkelse av miljøledelse i 5 bykommuner med vekt på sykehjem og skoler (Solevåg, Aasebø, Ytterhus og Monkerud, 2010). Denne undersøkelsen konkluderer med at eksternt påtrykk har sterk påvirkning ved innføring av miljøledelse og at interne ressurser som egen miljøansvarlig og budsjettmidler øker sannsynligheten for gjennomføring av konkrete miljøledelsestiltak.

Skole A, B og C har alle fått et eksternt påtrykk ved at de er eller holder på å bli Miljøfyrtårn sertifisert. Dette bidrar til at disse skolene setter miljøtiltak på dagsorden. Skole B og C har begge knyttet miljøledelse til HMS. Dette kan bidra til økt fokus på kontinuerlig forbedring og læring i organisasjonen. Disse to skolene har i tillegg en egen miljøgruppe, som utgjør en ressursgruppe på skolen. Dette vil ifølge Solevåg et.al.(2010) øke disse skolene sin mulighet for å gjennomføre konkrete miljøtiltak.

Skole A har ikke koblet miljøledelse til HMS, men de er miljøfyrtårn sertifisert.

Dermed vet man at de må ha fokus på kontinuerlig forbedring for å beholde sin status som Miljøfyrtårn. Skolen har en miljøgruppe som så vidt har startet. Jeg antar at når denne gruppen blir fungerende ved skolen, vil de få større grad av læring i organisasjonen. Dette fordi ting da vil bli satt i system og satt på dagsorden i

organisasjonen. Skole D, E og G har verken en miljøgruppe eller koblet miljøledelse til HMS. Disse skolene er også de som har færrest miljøtiltak. Dette tror jeg skyldes at de ikke har satt miljøledelse i system og heller ikke har ressurspersoner internt som er pådrivere. Summen av dette mener jeg svekker organisasjonens mulighet for læring og kontinuerlig forbedring av miljøtiltak. Skole F har en miljøgruppe men har ikke koblet miljøledelse til sitt HMS-system. Det at skolen har en fungerende miljøgruppe mener jeg øker deres mulighet for læring i organisasjonen og utøvelse av miljøledelse, sammenlignet med skole D, E og G. Denne skolen har også flere tiltak på tross av at de ikke har et eksternt påtrykk. Dette tolker jeg som at skolen har fokus på miljøtiltak fordi de har en miljøgruppe.

Ifølge RFK sine etiske retningslinjer så er det en forventning at ansatte har en etisk refleksjon om egen praksis. Slik refleksjon krever at det er avsatt tid til å gjøre dette systematisk. Skole A, B og C, som har en fungerende miljøgruppe og har koblet sitt miljøarbeid til HMS systemet, mener jeg har størst mulighet for å få til denne etiske refleksjonen om egen praksis. Dette fordi det er satt av tid og ressurs til å vurdere miljøarbeidet ved skolene. Mens skole D, E og G, som verken har en miljøgruppe eller har koblet sitt miljøarbeid til HMS systemet, tror jeg har minst mulighet for å få til denne etiske refleksjonen om egen praksis. Skole F har en fungerende miljøgruppe, men har ikke koblet sitt miljøarbeid til HMS systemet. Dette mener jeg øker denne skolen har sin mulighet for å få til etisk refleksjon om egen praksis sammenlignet med skole D, E og G.

Det er vanskelig å trekke bastante konklusjoner om hvordan den organisatoriske læringen foregår ved de ulike skolene med tanke på miljøbelastning. Men det kan virke som det er en fordel med to faktorer. Det ene er å ha ressurspersoner internt som er pådrivere for miljøarbeidet og bidrar til å holde fokus på dette. Det andre er å sette miljøarbeidet i system gjerne knyttet til HMS. I tillegg vil det i følge Mintzberg (1979) ta lang tid for ansatte i fagbyråkratiet å tilpasse seg til nye krav og forventninger. Dette innebærer en treghet i systemet. Altså vil det å forbedre sin miljøledelse kreve tid for å virke i den enkelte skole. For eksempel vil det ta tid fra man innfører nye avfallsrutiner til de er fullt ut implementert i skolen. Dette ble også bekreftet av informant ved skole A som sa at disse endringene tar tid å innføre.

I kapittel 3.4 ble Senge (1990) sine 5 disipliner presentert. Dette er individuell læring, mentale modeller, felles visjon, teamlæring og systemtenking. Her vektlegges læring på flere nivåer. Får å oppnå organisatorisk læring er det ifølge Senge nødvendig med

en systematisk helhetstenkning, som bygger opp om de andre fire disiplinene. Får å få til denne læringen må det avsettes tid til individuell og team læring. De skolene som er en del av Miljøfyrtårn ordningen har i større grad satt av tid til miljøarbeid enn de andre skolene. Dermed har de skolene en bedre mulighet for å få til organisatorisk læring om miljøarbeid sammenlignet med de andre skolene. Ved å koble sitt miljøarbeid til HMS, setter en organisasjon sitt miljøarbeid i system og har en bedre mulighet til å jobbe helhetlig. Det blir da mulig å følge miljøarbeidet opp med fokus på kontinuerlig forbedring, slik som vist i figur 2. Når man går gjennom en Miljøfyrtårn sertifisering vil det være helt nødvendig å sette miljøarbeidet i system. Dermed kan selve sertifiseringsprosessen bidra til økt læring i organisasjonen og at det blir avsatt tid til denne læringen.

6.4 Sammenheng mellom teoretisk begrepsforståelse og utøvelse av miljøledelse

Er det slik at de skolene som har en tydelig forståelse av begrepene grønt skifte og miljøledelse også praktiserer flest miljøtiltak? I kapittel 5.2 ble informantene sin teoretiske forståelse av grønt skifte og miljøledelse presentert. I innledningen, 1.0 ble begrepet det grønne skiftet presentert. Det grønne skiftet handler om en omstilling av samfunnet med mer fokus på fornybare ressurser, effektiv bruk og gjenbruk av materialer, utslippskutt og naturens bærekraft. Det handler om å gjøre noe med forbruk og produksjon slik at man får mindre negative miljøkonsekvenser. Flere trakk frem at en holdningsendring og bevisstgjøring er noe av det viktigste ved det grønne skiftet. Utover dette varierte det hva den enkelte informant svarte. En del av svarene er litt på siden av det som i fagmiljøer blir definert som det grønne skiftet. Dette tolker jeg som at man i skolen har en upresis forståelse av begrepet. Kanskje dette ikke er noe man fokuserer på og dermed ikke har en klar forståelse av hva som ligger i begrepet. Begrepet det grønne skiftet er et overordnet begrep og delvis svevende og diffust. Det gir ikke noen konkrete føringer for hva en virksomhet skal gjøre for å bidra til det grønne skiftet, dermed blir det vanskeligere å koble begrepet til konkrete tiltak og læring i organisasjonen. I kapittel 3.4 ble Senge (1990) sine fem disipliner presentert. For å ha vite hva man skal jobbe mot i en organisasjon må man ha en felles visjon, mål og verdier. Ingen av skolene hadde en visjon om å bidra til det grønne skiftet. Videre hadde ingen av informantene en god begrepsforståelse av det grønne skiftet. Dette vil da ifølge Senge svekke skolene sin mulighet for å oppnå

organisatorisk læring. Dette tolker jeg som at begrepsforståelsen av det grønne skiftet har ingenting å si for skolens utøvelse av miljøledelse.

Flere av informantene var tydeligere på hva miljøledelse handler om, men svarene varierte. Miljøledelse kan kort sies å være en regulering av en virksomhet sin påvirkning på det ytre miljøet. Det handler om hvilke interne forbedringer en virksomhet kan gjøre for å begrense eller redusere denne påvirkningen av det ytre miljøet. Skole A ga en upresis forståelse av begrepet og la vekt på praktiske tiltak og systemer. Min analyse viser at skolen gjør mange miljøtiltak. Det at skolen er miljøfyrtårn sertifisert kan være viktigere enn en tydelig begrepsforståelse av miljøledelse med tanke på å utføre miljøledelse. Skole B og C sa begge at miljøledelse er styrt av ledelsen og knyttet til HMS og begge skolene er i gang med sertifiseringsprosessen til Miljøfyrtårn. Selv om deres definering av begrepet miljøledelse ikke samsvarer helt med ulike definisjoner i kapittel 2.1, så gjør skolene flere miljøtiltak. Begge disse to skolene startet sertifiseringsprosessen høsten 2019. Det at de er i denne prosessen ser ut til å være viktigere for utøvelse av miljøledelse enn selve begrepsforståelsen. Skole D hadde en upresis definering av begrepet, men sa også at Miljøfyrtårn kan være bra miljøledelse. Videre har skolen få miljøtiltak, så det kan tolkes som om det er en viss sammenheng mellom begrepsforståelse og utøvelse av miljøledelse. Skole E sa at begrepet miljøledelse brukes ikke i skolen, men at de tenker praktisk rundt dette. Denne skolen har få miljøtiltak, så det kan tolkes som om det er en viss sammenheng mellom begrepsforståelse og utøvelse av miljøledelse. Skole F sa at miljøledelse handler om at ledelsen tar avgjørelser som er bra for miljøet. Dette er en vid definisjon som kan favne mye og treffer bedre med tanke på definisjoner i kap.2.1. Analysen min viser at denne skolen har flest miljøtiltak, av de skolene som er utenfor Miljøfyrtårn ordningen. Dette kan tolkes som at det er en viss sammenheng mellom begrepsforståelse og utøvelse av miljøledelse ved denne skolen. Skole G knyttet miljøledelse til bærekraftsmålene og det å følge lovverket. Dette er en noe upresis definisjon av begrepet. Analysen min viser at skolen har noen miljøtiltak. Dette kan tolkes som at det er en viss sammenheng mellom begrepsforståelse og utøvelse av miljøledelse ved denne skolen.

Miljøledelse kan kort sies å være en regulering av en virksomhet sin påvirkning på det ytre miljøet. Det handler om hvilke interne forbedringer en virksomhet kan gjøre for å begrense eller redusere denne påvirkningen av det ytre miljøet. Begrepet

miljøledelse er relativt konkret og håndterbart. Dette begrepet er det lettere for skolene å gjøre noe med enn begrepet det grønne skiftet. Begrepet miljøledelse legger opp til at den enkelte virksomhet kan velge hva den vil forbedre. De skolene som er en del av Miljøfyrtårn ordningen (skole A, B og C) har måttet sette seg noen mål med tanke på miljøforbedringer på egen skole. Dette kan være delmål som kan bidra til at disse skolene er med på det grønne skiftet. Disse målene er relatert til utøvelse av miljøledelse ved skolene. Ifølge Senge er det å ha felles mål og visjon en av fem viktige disipliner man må beherske for å oppnå organisatorisk læring. For å få til individuell og team læring må det settes av tid til dette. Skole A, B og C har alle satt av tid til diskusjoner og samtaler om eget miljøarbeid. Disse skolene har også måtte sette sitt miljøarbeid i system ved å være med på Miljøfyrtårn ordningen. Dette kan bidra til at disse skolen oppnår organisatorisk læring i større grad enn de andre skolene i forhold til sitt miljøarbeid. Som vist er det ikke en tydelig sammenheng mellom begrepsforståelse av miljøledelse og utøvelse av miljøtiltak. I forhold til forskningsspørsmål 4 viser min diskusjon at det er ingen sammenheng mellom teoretisk forståelse av begrepet grønt skifte og utøvelse av miljøledelse på skolene, mens det er en viss sammenheng mellom teoretisk forståelse av begrepet miljøledelse og utøvelse av miljøledelse.

7.0 Konklusjon

Hvordan møter videregående skoler i Rogaland det grønne skiftet? Dette har jeg prøvd å svare på ved å gjennomføre kvalitative dybdeintervju med 7 videregående skoler i Rogaland. Dataene fra intervjuene har jeg analysert inspirert av Ragin(1987) og anvendt de for å analysere skolene sin tilnærming til miljøutfordringer. Her har jeg fokusert på kategoriene avfall, energi, transport og innkjøp fra forskningsspørsmål 2. Det ble påpekt likheter og forskjeller mellom skolene i disse kategoriene. Jeg har vist at hvordan miljøledelse i de videregående skoler i Rogaland utøves varierer blant skolene i min studie. De skolene som er en del av Miljøfyrtårn ordningen har flere miljøtiltak, en fungerende miljøgruppe og har satt miljøarbeidet sitt i system. Dette øker skolene sin mulighet for organisatorisk læring og etisk refleksjon om egen praksis. Dette har jeg vist ved analyse av effekthierarkimodellen og muligheten for organisatorisk læring. Min analyse viste at det er ingen sammenheng mellom begrepsforståelse av det grønne skiftet og utøvelse av miljøledelse, mens det er en viss sammenheng mellom begrepsforståelse av miljøledelse og utøvelse av

miljøledelse. Empirien min viser at ved å utøve god miljøledelse kan skolene bidra til det grønne skiftet. Jeg har vist at utøvelse av miljøledelse varierer i de ulike skolene for denne studien. Dermed blir min konklusjon på problemstillingen at de videregående skolene i Rogaland møter det grønne skiftet på en varierende måte. Videre at det å bli Miljøfyrtårnsertifisert øker skolene sin muligheten til å bidra til det grønne skiftet.

8.0 Forslag til videre forskning

Når alle de videregående skolene i Rogaland har blitt Miljøfyrtårn sertifiserte kan det være interessant å forske på forskjeller mellom skolene. Disse kan være kvalitative og kvantitative. De kvantitative kan være på hvor mange miljøtiltak har de ulike skolene, har skolene mål eller tall på sine miljøtiltak. De kvalitative kan handle om å se på kvaliteten i miljøtiltakene på skolene. Har skolene endret sin praksis og hva har skjedd med kunnskap og bevissthet om miljøtiltak i skolene? Videre kan man se på om noen eller alle skolene har nærmet seg eller kommet til det proaktive stadie i sine tilnærminger til miljøspørsmål. Her kan det være aktuelt å se på hvordan skolene har anvendt miljøtipsene fra Miljøfyrtårn. Hvilke langsiktige konsekvenser har det at skolene er blitt Miljøfyrtårnsertifiserte og har det bidratt til det grønne skiftet? Dette kan være interessante problemstillinger å se på i fremtiden.

Litteraturliste

- Bambang, S.W. *The Development of Hierarchy of Effects Model in Advertising*, International Research Journal of Business Studies, 01April 2012, Vol.5(1), pp. 73-85
- Bastøe, P.Ø. og Dahl.K. (1995). *Den utviklingsorienterte organisasjon. Organisasjonsteori og organisasjonforståelse for skole-, helse- og sosialsektoren*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Bjartnes, A. (2015). *Det grønne skiftet*, Oslo: Frekk Forlag
- Brundtlandkommisjonen (1987). *Vår felles fremtid*, Tiden Norsk Forlag
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2016) forskningsetiske retningslinjer, <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Dybvig, D.D., Ingebrigtsen, S., Jakobsen, O. og Nystad, Ø. (2013). *Etikk for økonomifag*, Oslo: Gyldendal Akademisk
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. Og Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*, Oslo: Cappelen Damm
- Gyldendal Arbeidsliv (2009). *Klimavennlige handlinger på arbeidsplassen*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, 1.utgave, 1.opplag
- Hagen, R. og Gudmundsen, A. (2011(04)). *Selvreferanse og refleksjon - Forholdet mellom teori og empiri i forskningsprosessen*, Tidsskrift for samfunnsforskning pp.459-489, Idunn.no
- Hjem jobb hjem (3.3.2020), www.hjemjobbhjem.no
- Husby, T.Y. (2015). *Miljøfyrtårn- sertifisering- god nok tilpasning til en bærekraftig utvikling ?*, Universitetet i Nordland: Masteroppgave i bedriftsledelse (MBA)
- Ingebrigtsen, S. og Jakobsen O.D. (1997). *Markedsføring Teori og praksis i et kretsløpsperspektiv*, Otta: Tano Ashehoug
- Ingebrigtsen, S. og Jakobsen, O.D. (2004). *Økonomi, natur og kultur*, Oslo: Abstrakt forlag
- Ingebrigtsen, S. og Jakobsen, O. (2007). *Circulation Economics. Theory and Practice*, Bern: Peter Lang
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*, Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E.J. (2016). *Skolen: Organisasjon og Ledelse, Kunnskap og Læring*, Bergen: Fagbokforlaget

Jakobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget

Jørgensen, T.H. (2001). *Miljøledelsesystemer, standarder, praksis*. Aalborg Universitet

Krumsvik, R.J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, (3.utgave), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Kvalitetsmeldingen (2019), Rogaland Fylkeskommune

Larsen, A.K. (2007): *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*, Bergen. Fagbokforlaget

Lillejord, S. (2003). *Ledelse i en lærende skole*, Oslo: Universitetsforlaget

Miljødirektoratet (2020). *Klimakur 2030* hentet 3.3.2020 www.miljodirektoratet.no/klimakur

Miljøfyrtårn om bærekraftsmålene (2020) hentet 6.6.2020 <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/fns-baerekraftsmal/>

Miljøfyrtårn om miljøtips hentet 6.6.2020 fra <https://www.miljofyrtarn.no/miljotips/>

Miljøfyrtårn, om sertifisering, og antall virksomheter (2020) <https://www.miljofyrtarn.no>

Miljøfyrtårn om historikk (2020) <https://www.miljofyrtarn.no/om-oss/>

Miljøverndepartementet (2003). *Miljøledelse i staten. Prosjekt Grønn stat*. Veileder. Miljøverndepartementet, Fornyings - og administrasjonsdepartementet, Barne - og likestillingsdepartementet (2007), *Miljø - og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser, handlingsplan 2007-2010*.

Minde, K.B. og Grytten, O.H. (2004). *Miljøbevisst og bærekraftig. Vekst, fordeling og forvaltning i et samfunnsfaglig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, USA: Prentice-Hall International Editions

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*, New Jersey: Prentice-Hall International Editions

Nystad, Ø., (2015). *Miljøledelse*, pdf. Hentet 16.februar 2020 www.nord.no/no/om-oss/fakulteter-og-avdelinger/handelshogskolen/senter/sooe/Documents/Miljoledelse%20-%20Oystein%20Nystad.pdf

Pettersen, B. og Smith, K.H. (2003). *Miljøfyrtårn-et bra miljøledelsessystem eller bare image?*, (siviløkonom oppgave) Handelshøgskolen i Bodø

Ragin, C.C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, USA: University of California Press Berkeley

Ragin, C.C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets(fsQCA). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, pp.87-121

Regjeringen (2007) hentet 8.6.2020 <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/miljo-og-samfunnsansvar-i-offentlige-an/id476600/>

Regjeringen om Granavoldplattformen hentet 6.6.2020:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036/#klima>

Regjeringen om miljøledelse hentet 6.6.2020:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nho-miljoledelse/id2461947/>

Regjeringen om Parisavtalen hentet 6.6.2020
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/paris-avtalen-om-klima-vedtatt/id2467187/>

Rogaland Fylkeskommune (2014). *Regionalplan for energi og klima 2010-2020*, hentet fra [www.rogfk.no/ f/p1/ib0082979-0fe5-46e4-859a-dd4c88562e95/hp-energi-og-klima2014.pdf](http://www.rogfk.no/f/p1/ib0082979-0fe5-46e4-859a-dd4c88562e95/hp-energi-og-klima2014.pdf)

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen: Fagbokforlaget

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*, Great Britain: Century Buisness

Silkoset, O. (1997). *Miljøstyring og miljørevisjon EMAS og ISO14000*, Norsk forening for kvalitet, FD-4

Sjøberg, C., Bingel, E. og Laquist, A. (2003). *Sunn vekst. Om bedriftenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling*, Oslo: NHO

Skorstad, L. (2015). *Miljøfyrtårn: en sertifiseringsordning som viser vei?* Norges tekniske naturvitenskapelige universitet: Masteroppgave

Smith, R.E. & Swinyard, W.R. *Information Response Models: An Integrated Approach*, Journal of Marketing, 1.th. January 1982, Vol.46(1), pp.81-93

Solevåg, Ø., Aasebø, S., Ytterhus, B. og Monkerud L.C. (2010). *Miljøledelse i bykommuner: en studie av miljøsystemer og standarder i sykehjem og skoler i fem storbyer*. Oslo: Handelshøyskolen BI på oppdrag fra KS

Solberg, A. (2009). *Kan skolen bidra til en bærekraftig utvikling? Hva er forutsetningene for en bærekraftig utvikling og hvor står den norske skolen i dag?*, Høgskolen i Lillehammer: masteroppgave

Språkrådet om det grønne skiftet, hentet 6.6.2020 fra

<https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2015/arets-ord-det-gronne-skiftet/>

Standard Norge om miljøledelse, hentet 6.6.2020 fra www.standard.no

<https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/>

Store norske leksikon, hentet 6.6.2020 fra https://snl.no/grønt_skifte

Stortingsmelding 25(2002-2003), *Regjeringens miljøvernpolitikk og rikets miljøtilstand*

Stortingsmelding 10(2008-2009), *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*

Stortingsmelding 24(2016-2017), *Felles ansvar for felles fremtid*

Utdanningsdirektoratet, Udir (2020), om bærekraftig utvikling, hentet 6.6.2020 fra

<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/tverrfaglige-temaer/2.5.3-barekraftig-utvikling/>

Winsemius, P. og Guntram, U. (1992). *Responding to the Environmental Challenge*, Business Horizons Vol.35 No2 mars-april(pp12-20)

Winsemius, P. og Guntram, U. (2002). *A Thousand Shades of Green: Sustainable Strategies for Competitive Advantage*, London: Routledge

Vedlegg 1 Bransjespesifikke krav for Videregående skole / folkehøgskole, fra Miljøfyrtårn

Målgruppe:

Videregående skoler, voksenopplæring og folkehøgskoler. Kriteriesettet kan også passe for kursarrangører, eventuelt i kombinasjon med andre kriteriesett.

Presiseringer:

Alle skoler med matsservering (elevkantine og/eller internat) skal også legge til kriteriesettet "kantine". Elevovernatting på internat/folkehøgskole er ivare tatt ved bruk av disse kriteriesettene.

Andre hensyn:

Miljøfyrtårn har egne kriteriesett for grunnskole/SFO og trafikkskole.

I tillegg må virksomheten oppfylle grunnleggende felles kriterier og kriterier til byggeier eller leietaker.

Sist revidert; 02.02.2013 Sist justert; 15.06.2018

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

Skrevet ut: 10.01.2020

	Systemkriterier
Kriterie- Id	Virksomheten skal være godkjent iht. Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler m.v. (FOR 1995-12-01-928). Godkjenningsvedtaket skal foreligge skriftlig.
754 § 1036	Elevtillitsvalgte skal engasjeres og delta aktivt i planleggingen og gjennomføringen av det systematiske arbeidet for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid ved skolen.
1875 2018	Miljøtemaene Miljøfyrtårn fokuserer på skal anvendes i undervisningen i tråd med læreplanen. Skolen skal komme med eksempler på hvordan tema miljø er lagt inn i undervisningen i de aktuelle skoletrinnene.
	De ansvarlige for undervisningen for programfagene skal være kjent med de bransjespesifikke kriteriesettene for sitt programfag (f.eks frisør, bilverksted, etc) og vurdere om enkelte av kriteriene kan benyttes i undervisningen.
	Arbeidsmiljø
Kriterie- Id	Virksomheten skal ha et oppdatert stoffkartotek for farlige kjemikalier og biologiske materialer som benyttes i virksomheten. Kartoteket skal være lett tilgjengelig for arbeidstakerne.
14 §	
46 §	Virksomheten skal ha bedriftshelsetjeneste i henhold til FOR 2011-12-06 nr 1355: Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, §13-1.
48	Bedriftshelsetjenesten skal være godkjent i henhold til FOR-2011-12-06-1360, Forskrift om administrative ordninger på Arbeidstilsynets område (forskrift om administrative ordninger), kap.2.

	Førstehjelpskurs for de ansatte skal gjennomføres for å sikre at det til enhver tid er personell tilstede i virksomheten som har et oppdatert førstehjelpskurs. Repetisjonskurs skal holdes minst hvert 3. år.
--	---

Skrevet ut: 10.01.2020

Kriterie-Id 1013 1871 2035	Innkjøp Vannforbruket skal måles månedlig eller oftere. Det skal også beskrives hvilke tiltak som gjøres for å redusere forbruket. Minst 15 % av matserveringen skal være økologisk/Debio-godkjent/MSC-sertifisert, beregnet av innkjøpssum/verdi. Ved nyetablering eller rehabilitering av uteområde skal alternativer til plastdekke vurderes.
Kriterie-Id 1019 1021	Transport Skolen skal jobbe for at elever kommer seg mest mulig miljøvennlig til og fra skolen. Gjennom deltakelse i sykkel- og gåaksjoner skal elevene stimuleres til å gå, sykle eller reise kollektivt. Skolen skal legge til rette for sykkelparkering.
Kriterie-Id 22 1958 1959	Energi Eget energibruk skal som hovedregel følges opp hver måned. Bransjekriteriene kan angi andre intervaller for oppfølging av energibruk. Leietakere som leier lokaler i yrkesbygg som er over 50 m2, skal etterspørre bygningens energiattest fra byggeier. Leietakere skal påvirke byggeiere til å bytte ut eldre varmeanlegg som er basert på fossilt brensel, med mindre miljøbelastende oppvarmingskilder.

Felles kriterier

Målgruppe: Alle virksomheter. 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: 22.10.2019

Kriterie-Id	Systemkriterier Virksomheten skal ha tilgjengelig en oppdatert oversikt over relevante lover og forskrifter innenfor helse, miljø og sikkerhet (HMS).
-------------	--

1944 § 1945 § 1946 § 1947 1948 1949 § 1950 § 1951 §	<p>Virksomheten skal (1) ha en overordnet miljøpolicy og (2) fastsette konkrete mål for helse, miljø og sikkerhet. Dette skal dokumenteres i et eget dokument i virksomhetens miljøledelsessystem, eller være beskrevet i handlingsplanen i årlige Klima- og miljørapporter i Miljøfyrtårnportalen.</p> <p>Virksomheten skal ha et organisasjonskart eller lignende oversikt som viser alle sentrale roller.</p> <p>Virksomheten skal ha utpekt en Miljøfyrtårnansvarlig. Det skal også foreligge en egen instruks med oppgaver og ansvarsområder. Vedkommende skal få frigjort tilstrekkelig med tid for å utføre disse oppgaver og ansvarsområder.</p>
6§ 5 7 1952 2073	<p>Virksomheten skal utarbeide en aktivitetsplan/årshjul eller liknende som omfatter Miljøfyrtårn og HMS-hovedaktivitetene i kalenderåret.</p> <p>Virksomheten skal fremvise en oppdatert risikovurdering som omfatter indre og ytre miljø med tilhørende handlingsplan.</p> <p>Virksomheten skal ha etablerte og skriftlige rutiner for å avdekke, melde, rette opp og forebygge avvik og uønskede hendelser.</p> <p>Virksomheten skal ha rutiner for å lære ansatte opp i grunnleggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) og holde dem oppdatert på endringer. Opplæringen skal også omfatte gode rutiner for ytre miljø.</p> <p>Virksomhetens ledelse skal gjennomføre en årlig gjennomgang av HMS systemet og miljøfyrtårnrutinene.</p> <p>Virksomheten skal informere sine medarbeidere, kunder, leverandører og andre sentrale samarbeidspartnere om sitt miljøarbeid og sin Miljøfyrtårnsertifisering.</p> <p>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 miljørapport skal være offentlig tilgjengelig.</p> <p>Klima- og miljørapporten skal årlig presenteres for alle ansatte.</p> <p>Virksomheten skal gjennomgå og vurdere aktuelle miljøtiltak for sin bransje i Miljøfyrtårns idébank.</p>
Kriterie- ld	Arbeidsmiljø

Skrevet ut: 22.10.2019

10 483 9	<p>Virksomheten skal gjennomføre vernerunder regelmessig og i samsvar med det overordnede risikobildet for bransjen. Alle virksomheter skal gjennomføre vernerunde minst én gang i året, uavhengig av risiko.</p> <p>Det skal være en etablert dialog om arbeidsmiljøet mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker.</p>
-------------	--

	<p>Medarbeidertilfredshetsundersøkelse skal gjennomføres minst en gang hvert tredje år for virksomheter med mer enn 30 ansatte. Informasjonen sammenfattes i en HMS-rapport.</p>
Kriterie- Id	<p>Innkjøp</p> <p>Det skal stilles relevante miljøkriterier til alle vesentlige innkjøp av tjenester og varer. Dette gjøres ved å ta i bruk Miljøfyrtårns innkjøpsrutine "Rutine ved innkjøp" og tilpasse denne til egne innkjøpssystemer.</p> <p>Innkjøpsrutinen skal være forankret i virksomheten og skal være tatt i bruk blant alle som bestiller varer og tjenester.</p> <p>Virksomheten skal ha en oversikt over de vesentligste tredjeparts miljøsertifiserte leverandører (Miljøfyrtårn, ISO-14001, EMAS, eller liknende) ved å ta i bruk verktøyet "Kartlegging av leverandører", eller tilsvarende informasjon skal integreres i virksomhetens egne innkjøpssystemer.</p>
15	<p>Kartleggingen skal gjennomføres årlig og inneholde en oversikt over:</p>
1954	<p>1. De vesentligste leverandørene med navn på leverandør.</p>
1955	<p>2. Hvilke leverandører som har en tredjeparts miljøsertifisering.</p>
1956 17	<p>Virksomheten skal påvirke sine vareleverandører til å fremskaffe årlig statistikk over antall tredjeparts miljømerkede produkter som er kjøpt av virksomheten.</p>
1957	<p>Virksomheten skal påvirke sentrale leverandører til å ta et utvidet miljøansvar, enten i form av en tredjeparts sertifisering (Miljøfyrtårn, ISO-14001, EMAS, eller liknende) eller i form av andre dokumenterbare miljøprestasjoner/rapporter.</p>
253 2019	<p>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 miljøsertifiseringsordningene (Miljøfyrtårn, ISO-14001, EMAS eller liknende).</p> <p>Virksomheten skal ikke bruke drikkevannsposter med kjøpevann (vannballonger) så fremt det er innlagt vann av godkjent kvalitet innen rimelig rekkevidde for ansatte.</p> <p>Virksomheten skal ikke benytte engangsartikler ved matservering i virksomhetens lokaler.</p>
Kriterie- Id	<p>Transport</p>
29	<p>Virksomheten skal utarbeide retningslinjer for reise som hindrer unødig reising og fremmer miljøvennlige løsninger både for tjenestereiser, varetransport og transport av kunder/gjester.</p>
34	<p>Virksomheten skal ved anskaffelse av egne/leide personbiler (bilgruppe M1) i tjeneste velge nullutslippskjøretøy. Behov som tilsier valg av alternative kjøretøy skal skriftlig begrunnes.</p>

Skrevet ut: 22.10.2019

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 40 42 §	Avfall Virksomheten skal ha et kildesorteringssystem som er beskrevet i en egen instruks (kildesorteringsinstruks). Farlig avfall og EE avfall (elektrisk og elektronisk avfall) skal lagres forsvarlig og leveres til godkjent mottak i henhold til avfallforskriften.
Kriterie- Id 45	Estetikk Virksomhetens lokaler med eventuelle uteområder skal holdes ryddige og rene.
Kriterie- Id 1963	Andre miljøaspekter 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.

Vedlegg 2

Intervjuguide masteroppgaven

Hva legger du i begrepet det grønne skiftet?

Hva legger du i begrepet miljøledelse?

Hvordan drives miljøledelse ved din skole? Hvem drives det av? Er det forskjell på innvolvering?

Hvilke områder av skolens virksomhet blir ivarett av miljøledelse?

Spørsmål til skoler som er miljøfyrtårnsertifiserte:

Hvorfor valgte dere å bli miljøfyrtårnsertifiserte?

Hvilke forventninger hadde dere til sertifiseringsordningen?

Er forventningene innfridd?

Hvilke fordeler mener du at Miljøfyrtårnsertifiseringen gir dere?

Er det noe med ordningen dere er misfornøyd med?

Vurderer dere å bli med på andre sertifiseringsordninger?

Spørsmål til skoler som holder på å bli miljøfyrtårnsertifiserte:

Hvorfor valgte dere å bli med på Miljøfyrtårn sertifiseringen?

Hvilke forventninger har dere til sertifiseringsordningen?

Hvem av de ansatte er involvert i sertifiseringen/prosessen?

Hvilke fordeler tror du at dere vil oppnå ved å bli Miljøfyrtårn sertifisert?

Vurderer dere å bli med på andre sertifiseringsordninger?

Spørsmål til skoler som ikke er en del av Miljøfyrtårnsertifiseringen

Hvorfor har dere valgt å ikke bli Miljøfyrtårn sertifisert?

Hvilke fordeler ser dere ved å være utenfor en slik sertifisering?

Vurderer dere å bli med på andre sertifiseringsordninger?

Det er noen tema jeg har lyst til å vite litt mer om. Kan du fortelle meg om de?

Tema: Hva gjør skolen i forhold til disse temaene?

Energi

Avfall

Transport

Innkjøp

Arbeidsmiljø

Er det noe annet mtp skolen miljøledelse du vil fortelle?

Vedlegg 3 Informasjons- og samtykke skjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

« *Hvordan drives miljøledelse i videregående skoler i Rogaland ?* »

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å beskrive hvordan miljøledelse drives ved videregående skoler i Rogaland. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å beskrive hvordan miljøledelse drives i videregående skoler i Rogaland.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan utøves miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak skolen gjør i følgende kategorier; avfall, energi, transport, innkjøp, arbeidsmiljø og annet.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke likheter og forskjeller er det i utøvelsen av miljøledelse ved videregående skoler i Rogaland med hensyn til kategoriene i forskningsspørsmål 2?

Prosjektet er en del av mitt master studie i Endringsledelse ved UIS.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Uis institutt for media-og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket tilfeldig fra de videregående skolene som er i Rogaland. 6-10 skoler er trukket ut og mail er sendt til rektor ved disse skolene. Ved behov kan utvalget økes.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca. 1time. Intervjuet vil ikke bli tatt opp og jeg vil ta notater under intervjuet. Det kan også være aktuelt med et oppfølgingsintervju eller samtale per telefon.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Min veileder og jeg vil ha tilgang på den informasjonen du gir oss. Jeg vil anonymisere/gi skolene koder, f.eks skole A og skole B når jeg skriver om de i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2020. Etter denne datoen vil notatene makuleres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

-
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
 - å få rettet personopplysninger om deg,
 - få slettet personopplysninger om deg,
 - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
 - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIS institutt for medie- og samfunnsfag har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

-
- *Uis institutt for medie- og samfunnsfag ved Christian Kuran (veileder), christian.h.kuran@uis.no, 45688513 eller student Kariann Olsnes, kariann.olsnes1@lyse.net, 47176151*
 - *NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.*

Prosjektansvarlig Med vennlig hilsen Eventuelt student
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan utøves miljøledelse i videregående skoler i Rogaland», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

-
- å delta i intervju.
 - å delta i eventuelle oppfølgingssamtale
 - At opplysningene jeg gir kan bli brukt i masteroppgaven til studenten

*Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet,
ca. 15.06.2020*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4

ETISKE RETNINGSLINJER

Vedtatt i administrasjonsutvalget 19.10.2016, sak 25/16. ESA-sak 16/18754

Etikk er systematisk tenkning om hva som er rett og galt, og handler om hva vi finner verdt, eller verdifullt, både å leve for og å leve etter. Å arbeide med etiske problemstillinger handler derfor om hva som er rett og galt i gitte situasjoner. Etikk handler også om å bli enig om et sett av verdier og hvordan verdiene skal komme til syne i praktisk handling. Det er de faktiske handlingene og holdningene som danner grunnlaget for fylkeskommunens omdømme i befolkningen.

Etikk i det daglige

Høy etisk standard krever at man jevnlig snakker sammen og reflekterer rundt etiske problemstillinger og dilemmaer. Dette er viktig for å styrke og utvikle den etiske standarden som skal kjennetegne arbeidsplassen.

Ansatte i lederstillinger har et særlig ansvar for å opprettholde, videreutvikle, tydeliggjøre og skape aksept for etisk forsvarlig adferd. Målet er at alle ansatte skal opptre på en etisk forsvarlig måte i sitt arbeid, og være kjent med og etterleve fylkeskommunens etiske retningslinjer.

Kjøp av seksuelle tjenester er ulovlig, og vil i tillegg være brudd på Rogaland fylkeskommunes etiske retningslinjer dersom det skjer i forbindelse med tjeneste/studiereiser.

Når det gjelder rusmidler, vises til egne retningslinjer.

KS har laget en veileder om lovverk, retningslinjer og ideer til gode prosesser. Den

heter "[Etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen](#)".

Samfunnsansvar og verdier

Ansatte i Rogaland fylkeskommune skal arbeide i tråd med visjonen «Vi utvikler ett godt Rogaland», utvikle og levere gode tjenester til innbyggerne i fylket. I hele virksomheten er det viktig å holde høy etiske standard. Ansatte i Rogaland fylkeskommune forvalter samfunnets felles midler. Derfor stilles det spesielt høye krav til den enkeltes etiske refleksjon og praksis.

Åpenhet

Forvaltningen skal være åpen, slik at innbyggerne kan gjøre seg kjent med fylkeskommunens virksomhet, og således kan få innsyn i hvordan fylkeskommunen skjøtter sine oppgaver.

Vedlegg 5 Hentet fra Rogaland Fylkeskommune sin anskaffelsesstrategi

Område 6 –Innkjøpsprosessen 1.Grundige behovsvurderinger skal ligge til grunn for enhver anskaffelse 2. Det skal utarbeidesmaler og prinsipper for gjennomføring avbehovs-og alternativvurderinger 3.Det innførestrydelige prosessbeskrivelser for gjennomføring av anskaffelser

Område 7 –Samfunnsansvar1.RFK skal bruke anskaffelser, hvor det ansees som hensiktsmessig, til å fremme samfunnsansvar.Med samfunnsansvar menes tiltak knyttet til områder som for eksempellæringer, sosial dumping, universell utforming, miljø, etikk ogøkologisk matb.Samfunnsansvar skal vurderes i et kost-/nytteperspektiv i alle prosesser.