



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Implementering av ISO 14001

Substansiell eller symbolsk motivasjon i petroleumsbransjen?

—

Kristin Elisabeth Myrvang Gjørv

Masteroppgave i STV 3901 organisasjons-og ledelsesvitenskap - november 2016



Forord

Jeg vil først og fremst takke veilederen min, Even Nerskogen, for svært oppløftende, hjelpsom og kunnskapsfull veiledning.

Stor takk rettes også til Trine Tveter i Standard Norge for oppfølging og nyttig informasjon, og til mine informanter som lot seg intervju.

Til slutt vil jeg takke Gunhild, Guri og Jardar for grundig korrekturlesning, og til mamma og øvrig familie og venner for mental, økonomisk og fysisk støtte.

Kristin M. Gjørsv

Tromsø, 15.11.16

Sammendrag

Norsk petroleumsindustri er under mye press på miljøfronten. Økte krav fra interessenter så vel som miljølovgivning fører til at alle virksomheter i petroleumssektoren må ta økt hensyn til livssyklusen til produktene sine, i tillegg til miljøpåvirkning i selve produksjonen. Dette reflekteres blant annet i hvordan norske bedrifter utviser samfunnsansvar, og en populær strategi er sertifisering og rapportering gjennom aktiv bruk av miljøstyringssystemer og miljøsertifikater. Denne oppgaven undersøker hvorfor og hvordan miljøstyringssystemet ISO 14001 implementeres i organisasjoner, nærmere bestemt i en leverandørbedrift i oljesektoren i Norge. I tillegg analyseres tidligere lignende undersøkelser. Det er en delvis deskriptiv oppgave, som ser på hva slags motiver bedriftene legger til grunn og hvorvidt implementeringen har omfattende eller praktisk betydning for organisasjonen. Jeg diskuterer også hvorvidt motivasjonen kan spores i resultatet av implementeringen. Funnene viser at eksternt press fra operatørbedriftene og andre interessenter er hovedgrunnen til implementering. Ambisjonsnivået og ressursbruken er viktigere for resultatene enn motivasjonen, og det argumenteres at en symbolsk motivasjonsfaktor for implementering ikke alltid trenger å føre til et symbolsk resultat. Om presset er sterkt nok kan det føre til en økt indre motivasjon til å gjennomføre det, og videre til en substansiell implementering.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	1
1.1	Tema og problemstilling	1
1.1.1	Tidligere forskning om ISO 14001	2
1.1.2	Problemstilling.....	4
1.2	Oppgavens oppbygging.....	5
2	Presentasjon av bransjekontekst og konseptet ISO 14001	6
2.1	Hvordan fungerer ISO 14001 og hvordan skal det implementeres?	6
2.1.1	Planlegg- Utfør- Kontroller- Korriger- metoden	7
2.1.2	Hvordan implementeres ISO 14001?.....	9
2.1.3	Prosesser for oppstartsfasen og implementering	11
2.2	Petroleumsbransjens kontekst.....	12
2.2.1	Norges rene petroleum	12
2.2.2	Petroleumsbransjen og dens leverandørindustri status i Norge.....	13
2.2.3	Det juridiske rammeverket.....	15
3	Teori.....	16
3.1	Begrepsavklaringer	16
3.2	Det rasjonelle perspektivet.....	17
3.2.1	Forutsetter en formålsrasjonell logikk.....	17
3.2.2	Organisasjoner som verktøy for utvikling og interesser	18
3.3	Det ny-institusjonelle perspektivet.....	19
3.3.1	Forutsetter en normbasert logikk	19
3.3.2	Symbolverdi og legitimitet.....	19
3.3.3	Omdømme og samfunnsansvar	21
3.3.4	Rasjonaliserte myter og dekobling.....	22
4	Metode	23

4.1	Utvalg og innsamling av litteratur.....	25
4.2	Utvalg av undersøkelsesobjekt og intervjuobjekter.....	27
4.3	Forberedelser til intervjuene	28
4.3.1	Gjennomføring av intervjuene	30
4.3.2	Koding og operasjonalisering.....	31
4.4	Validitet og reliabilitet.....	32
4.5	Kritikk og begrensninger	33
5	Empiri og analyse av funn	34
5.1	Forventninger til funn og operasjonalisering	34
5.1.1	Intensjon, motivasjon og drivere	35
5.1.2	Planlegging, innføring og strategi.....	36
5.1.3	Utførelse og ressursbruk	37
5.1.4	Kontroll, resultater, korreksjon og veien videre	37
5.2	Funn fra litteraturen	41
5.2.1	Intensjon, motivasjon og drivere	42
5.2.2	Planlegging, innføring og strategi.....	47
5.2.3	Utførelse og ressursbruk	50
5.2.4	Kontroll og resultater.....	53
5.2.5	Korreksjon og veien videre.....	55
5.2.6	Oppsummering	56
5.3	Funn fra intervjuene	58
5.3.1	Intensjon, motivasjon og drivere	58
5.3.2	Planlegging, innføring og strategi.....	62
5.3.3	Utførelse og ressursbruk	66
5.3.4	Kontroll og resultater.....	70
5.3.5	Korreksjon og veien videre.....	72
6	Oppsummering og konklusjon	74

Referanseliste.....	79
Vedlegg.....	82
1. Liste over søk og treff.....	Error! Bookmark not defined.
2. Intervjuguide	82

Tabelliste

Tabell 1 - Forventninger til funn.....	39
Tabell 2 - Utvalgt litteratur til analysen.....	41
Tabell 3 - Oppsummerte funn fra litteraturen	57

Figurliste

Figur 1 - PDCA-sirkelen (Kilde: Standard Norge, 2004).....	9
Figur 2 - Leverandørbedrifters forhold til operatørbedrifter (Kilde: IRIS - International Research Institute of Stavanger, 2015).....	14

1 Introduksjon

1.1 Tema og problemstilling

I Norge er det en stadig økende interesse for miljøet, miljøpolitikk, klimaendringer og "det grønne skiftet", og denne debatten har også nådd olje- og gasssektoren, som står for størstedelen av norske klimagassutslipp (Statistisk sentralbyrå, 2015). Norsk olje og gass (bransjens interesseorganisasjon) sier at "Norsk olje- og gassindustri blir drevet etter høye miljøstandarder, og har opparbeidet seg en internasjonalt ledende posisjon med hensyn til miljøvennlig leting og produksjon av olje og gass" (Norsk olje og gass, 2016). De kommuniserer også at norsk olje og gassproduksjon er "verdens reneste" i forhold til produksjon andre steder, og derfor bidrar til å minske klimagassutslipp i resten av verden (Blindheim, 2015). Samtidig melder Miljødirektoratet (2015) om at olje- og gassproduksjonen fortsatt slipper ut store mengder klimagasser som påvirker miljøet negativt i både luft og sjø. I Norges miljøbevegelse generelt hersker en enighet om at norsk olje og gass verken er "ren", senker utslipp globalt, eller tar ansvar for klimaendringene (Trædal, 2015). I juni 2013 lanserte en koalisjon bestående av organisasjoner fra fagbevegelsen, miljøbevegelsen og kirken en allianse med krav om en politisk styrt omstilling for å bremse oljeutvinning og skape et fornybart samfunn (Ryggvik & Kristoffersen, 2015, s. 268). Det hersker med andre ord en viss polarisering i debatten om hvorvidt norsk olje- og gassproduksjon kan bidra til et miljøvennlig eller bærekraftig samfunn, eller om det er en hemsko i norsk miljøpolitikk.

Uansett er olje- og gassindustrien (eller petroleumsindustrien) under mye press. Fra Stortinget har sektoren et krav om nullutslipp, (noe som betyr et mål om lavere utslipp, men ikke ingen utslipp) (Norsk Olje og Gass, 2010). Økte krav fra interessenter så vel som miljølovgivning fører til at alle virksomheter i petroleumssektoren må ta økt hensyn til livssyklusen til produktene sine, i tillegg til miljøpåvirkning i selve produksjonen. Dette reflekteres blant annet i hvordan norske bedrifter utviser samfunnsansvar (Ditlev-Simonsen, 2014; Santos m.fl., 2015). Det finnes flere former å utøve samfunnsansvar på, men en stadig mer populær strategi er sertifisering og rapportering gjennom aktiv bruk av miljøstyringssystemer og miljøsertifikater i den enkelte organisasjonen. Eksempler på slike systemer er GRI, UN Global Compact og ISO (Ditlev-Simonsen, 2014; Molin, 2006).

Én av miljøstyringsstandardene bedrifter kan implementere er ISO 14001 (Ditlev-Simonsen, 2014). Denne standarden anses som en referansestandard blant miljøstandarder (Boiral, 2011), og vokser raskt i popularitet. Dette reiser to interessante og viktige spørsmål som jeg ønsker å undersøke nærmere, nemlig om anvendelsen av denne standarden fører til at olje- og gassvirksomhetene i sektoren blir mer miljø- og samfunnsansvarlige, og er dette, eller noe annet, årsaken til standardens popularitet?

I offentlig forvaltning brukes begrepet implementering for eksempel om reformer, som etter at de er besluttet skal innføres i organisasjonen (Berg-Sørensen m.fl., 2011, s. 163). ISO 14001 kan ses på som en reform eller et program som skal implementeres inn i en organisasjon, og gi visse effekter. En organisasjonsoppskrift er en idé eller oppskrift for hvordan organisasjoner kan eller bør styres (Røvik, 2007, s. 16), og tanken er at en organisasjonsoppskrift kan implementeres inn i en organisasjon. Utgangspunktet for å sammenligne implementeringsprosesser hviler på en antagelse om at alle formelle organisasjoner er (relativt) like, og består av de samme generelle komponentene, uavhengig av tid og rom (Røvik, 1998, s. 87). Videre er det ulike måter å betrakte og forklare en slik prosess på, og i denne oppgaven vil jeg undersøke hvordan implementeringen foregår i lys av to kontrasterende organisasjonsteoretiske perspektiver, det rasjonelle og det ny-institusjonelle. Jeg har valgt disse perspektivene fordi de innehar mange teorier om hvorfor organisasjoner tar til seg de oppskriftene de gjør og hvorfor de velger å organisere seg som de gjør. Dette er en delvis deskriptiv undersøkelse der jeg ser på hvor undersøkelsesobjektet mitt ligger i spennet mellom det rasjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Det er også et forsøk på å forklare hvordan intensjonen eller driverne bak en implementering kan påvirke resultatene av den, og hvordan to ulike teorier kan belyse prosessen med implementering.

1.1.1 Tidligere forskning om ISO 14001

En god del av undersøkelsene som er gjort siden sertifikatet så dagens lys i 1996 søker å finne ut hvorvidt disse systemene forbedrer organisasjonenes miljøpåvirkning eller ikke, altså hvilken *effekt* standarden har for miljøet. Mange undersøkelser ser også på *motivene* for implementering, samt *fordelene og ulempene* det bringer med seg for bedriftene (Berkhout m. fl. 2001, Hamschmidt 2000, Steger 2000, Zackrisson m. fl. 2000 i Poksinska m.fl., 2003; Santos m.fl., 2015). Mange undersøker utfordringer, kritiske faktorer og løsninger med prosessen (Babakri m.fl., 2003; Sambasivan & Fei, 2008)

Noen undersøkelser handler om hvilken rolle *revisjonsaktørene*, eller de menneskene som fungerer som en tredjepart i implementerings- og revisjonsprosessene (external environmental audits) har for implementeringsprosessen og videre bruk av systemet (Ammenberget m.fl., 2001; Heras-Saizarbitoria m.fl., 2013). Noe forskning omhandler ISO 14001 i små og mellomstore bedrifter som allerede har implementert ISO 9001 (Santos m.fl., 2015) og generelt om implementering av ISO 14001 og effekter systemet har på miljøet (Boiral, 2011; Sambasivan & Fei, 2008). Andre undersøkelser ser på bedrifters utfordringer og kostnader med implementering, eller motivasjon og incentiver for implementering. De fleste slike undersøkelser er kvantitative (Babakri m.fl., 2003; Boiral, 2011).

Et eksempel om motivasjon fra Norge er selskapet Kongsberg Maritime, som implementerte ISO 14001 på bakgrunn av rapporter fra kunder som etterspurte holdninger til miljø og samfunnsansvar. Her går debatten om hvorvidt det er relevant om rapporteringen kommer før selve handlingen eller ikke, da implementering av et slikt system er et første steg, samt del av viktig bevisstgjøring (Molin, 2006). For Kongsberggruppen blir det nok å vise til selve sertifikatet når interessentene spør, og spørsmålet da blir om implementeringen er en såkalt "window dressing" (Brunsson & Olsen, 1993), eller om sertifikatet har dyp forankring i strategier og i utøvende virksomhet, og dermed kan være et verktøy for å forbedre miljøet. Noen av hovedfunnene i litteraturen om ISO 14001 viser blant annet at det er mye internt byråkrati og høye kostnader forbundet med systemet og mange implementerer dette bare for å øke markedsfordeler og omdømme (Sambasivan & Fei, 2008; Searcy m.fl., 2012) og at det finnes mange utfordringer med prosessen, men det er i stor grad verdt det for de som implementerer (Hillary, 2004).

I forlengelse av spørsmålet rund motivasjonen for implementering av miljøstyringssystemet er det spesielt interessant å se på motivasjonen til virksomheter som i utgangspunktet anses som lite miljøvennlig. Olje- og gassbransjen er en bransje som interesserer meg fordi den er viktig for Norge, men den innvirkningen mye av aktiviteten bransjen har på miljøet fører med seg mange utfordringer. Det settes høye krav til systemer som skal trygge miljø sikkerheten i petroleumssektoren.

Temaet miljøstyring er et spennende felt i en kontekst hvor selve industrien kan anses som miljøfiendtlig fordi produktet som produseres direkte kan bidra til global oppvarming, og bransjen kan ha et ekstra press på seg til å vise seg fra en miljøvennlig side. Hvor kommer motivasjonen til å implementere systemet fra, og hva gjør det med den virksomheten som implementerer?

1.1.2 Problemstilling

Jeg ønsker å undersøke hvorfor og hvordan et så omfattende eksternt miljøstyringssystem (EMS) som ISO 14001 implementeres i organisasjoner, nærmere bestemt i en leverandørbedrift i oljesektoren i Norge. Jeg vil se på hva slags motiver de legger til grunn og hvorvidt implementeringen har omfattende eller praktisk betydning for organisasjonen. Jeg vil også diskutere hvorvidt motivasjonen kan spores i resultatet av implementeringen. Temaet i oppgaven er implementering av miljøstyringssertifikatet ISO 14001 i en norsk leverandørbedrift i olje- og gassbransjen. På bakgrunn av det jeg har presentert over legger jeg følgende problemstilling til grunn for oppgaven:

Hvorfor og hvordan implementerer en leverandørbedrift i olje- og gasssektoren i Norge ISO 14001?

I forlengelse av dette er det interessant å se på følgende underspørsmål/sidemål:

Hvilke forventninger til prosess og utfall kan vi ha, sett fra ulike organisasjonsteoretiske perspektiver?

Hvordan påvirker motivasjonen selve implementeringen, og kan motivasjonen forklare utfallet eller resultatet av prosessen?

Selv om det finnes svært mye forskning på ISO 14001 generelt, det lite som omhandler en norsk kontekst, og særlig i den norske petroleumsbransjen. Her kan min undersøkelse bidra. Jeg analyserer også andre bidrag fra litteraturen, for å lage et bredere grunnlag for analysen min, og for å se hvordan leverandørbedriftens implementering plasserer seg i forhold til andre undersøkelser. I den grad det viser seg å være sammenfallende funn kan min undersøkelse ha overføringsverdi til andre lignende caser. Undersøkelsen kan for eksempel bidra til feltet ved å nærmere belyse hvordan bedrifter forholder seg til miljøstyringssystemer (EMS) og hvordan de utfører oppgaven med implementeringen. Min case er en rimelig "typisk" bedrift i sin bransje,

hva størrelse, struktur og virke angår, og min undersøkelse kan derfor være relevant ut over denne ene casen. Jeg ønsker mer presist å se på hva som ligger bak beslutningen om å implementere ISO 14001, og om denne motivasjonen påvirker prosessen og resultatet. Derfor håper jeg også oppgaven i noen grad kan bidra til å forklare hvordan bedrifter i oljesektoren tenker rundt miljøutfordringer og sin rolle i en stadig varmere verden. Jeg håper også oppgaven i noen grad kan bidra til å forklare hvordan bedrifter i oljesektoren tenker rundt miljøutfordringer og sin rolle i en stadig varmere verden.

1.2 Oppgavens oppbygging

Kapittel to er et bakgrunnskapittel, der casen min og dens kontekst vil bli forklart. Først vil jeg presentere miljøstyringssystemet (EMS) ISO 14001, hva det er og hvordan en virksomhet forventes å gå fram for å implementere systemet. Jeg vil også kort fortelle litt om den konteksten norske olje- og gassbedrifter befinner seg i politisk og juridisk, og om det norske samfunnets forventninger til bedrifter i olje- og gasssektoren. Dette er fordi det lettere kan belyse hvilken rolle et EMS kan ha i disse bedriftene.

I kapittel tre presenteres det teoretiske rammeverket. Jeg vil bruke to klassiske organisasjonsteoretiske perspektiver som rammeverk, det rasjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet, for å belyse hvorvidt utfordringene en bedrift kan møte i implementeringsprosessen kan knyttes til ledelsens innstilling og motivasjon til å implementere i første omgang.

I kapittel fire vil det blir forklart hvordan jeg har gått fram for å løse problemstillingen. Det benyttes noen utvalgte artikler fra litteraturen om ISO 14001, og intervjuer med tre nøkkelpersoner i en petroleumsvirksomhet som har implementert og mottatt sertifikatet.

I kapittel fem forberedes analysen ved å trekke fram hvilke forventninger en kan ha til de empiriske funnene i analysen. Deretter analyseres først funn fra fire artikler og deretter funnene fra intervjuene, og jeg søker å forklare dem gjennom de ulike teoretiske perspektivene. Selv om disse aspektene også er interessante og fremtredende i litteraturen kommer jeg ikke til å ta for meg: Fordeler og ulemper ved ISO 14001, hvorvidt systemet *faktisk* fører til et bedre miljø og mindre forurensning eller barrierer og grunner til hvorfor noen organisasjoner *ikke* implementerer ISO 14001.

2 Presentasjon av bransjekontekst og konseptet ISO

14001

I dette bakgrunnskapittelet vil jeg først presentere systemet som er gjenstand for analyse; miljøstyringssystemet ISO 14001. Jeg vil vise hva det gjør og hvordan det er ment å fungere som et styringssystem og miljøsertifikat. Deretter vil jeg presentere konteksten til oppgaven, som er leverandørbedrifter i norsk petroleumsbransje. Jeg vil også kort presentere den juridiske og historiske konteksten bransjen opererer i.

2.1 Hvordan fungerer ISO 14001 og hvordan skal det implementeres?

Miljøstyringssystemet NS-EN ISO 14001:2004 (heretter kalt ISO 14001) tilhører en serie frivillige internasjonale standarder for miljøstyring (den såkalte ISO 14000-familien). Mer konkret er det en standard for styring og kontroll av organisasjoners påvirkning av det ytre miljø. Den har blitt svært utbredt hos bedrifter og private organisasjoner, i 2014 var den implementert av over 300.000 bedrifter i hele verden (ISO, 2014), og er med det en av verdens mest implementerte standarder, sammen med kvalitetsstyringssystemet ISO 9001¹ (Bernardo m.fl., 2010). Den skal gi organisasjonen økt legitimitet i omgivelsene, konkurransefortrinn, i tillegg til å forbedre miljøprestasjonene, altså minske negativ påvirkning på bedriftens ytre miljø (Sambasivan & Fei, 2008). ISO 14001 lover at den passer for alle typer bedrifter og organisasjoner, uavhengig av sektor eller størrelse (ISO, 2004).

ISO (International Organization for Standardization) definerer selv et miljøstyringssystem (EMS) som:

“Den delen av en organisasjons styringssystem som benyttes til å utarbeide og iverksette dens miljøpolitikk og styre dens miljøaspekter. Et system er et sett av samvirkende elementer brukt til å fastsette politikk og mål og til å oppnå disse målene. Et styringssystem omfatter organisasjonsstruktur, planlegging, ansvar, praksis, prosedyrer, prosesser og ressurser” (Standard Norge, 2004)

¹ ISO 9001 er et system for bedrifters kontroll over kvaliteten til virksomheten og produksjonen. Den brukes for å bedømme organisasjonens evne til å oppfylle kundens krav og krav i lover og forskrifter så

Det er altså et organisatorisk system som skal bidra til at organisasjonen får lavere innvirkning på sitt ytre miljø, med andre ord forurensning mindre. Hvis det er gjort riktig kan miljøstyringssystemet bidra til at en organisasjon systematisk forbedrer og overholder de miljøkravene som settes gjennom lover og forskrifter, eller de miljøkravene organisasjonen selv setter utover dette. Resultatene er likevel avhengige av ambisjonene som ligger til grunn, slik Santos m.fl. (2015) påpeker:

“In a sense, the value of the ISO 14001 certificate, as a proof of environmental performance, is a combination of the supplier’s environmental ambitions, the advancement of supply chain practices of the customer and the ambitions of the certification bodies” (Nawrocka, Brorson, & Lindhqvist, 2009 i Santos m.fl., 2015).

Forutsetningen for suksess er slik sett tredelt mellom bedriftens egne ambisjoner, leverandørkjeden til bedriften og deres miljøprestasjoner og ambisjonene til de som reviderer prestasjonene hos bedriften.

2.1.1 Planlegg- Utfør- Kontroller- Korrigjer- metoden

Svært mange bedrifter (kanskje de aller fleste) er organisert etter det som Henry Mintzberg (1938) har beskrevet som organisasjoners fem grunnelementer: 1) Det strategiske toppunktet, definert som toppledelsen, 2) Produksjonskjernen, eller medarbeiderne ”på gulvet”, 3) mellomledergruppen, eller bindeleddet mellom toppledelsen og produksjonskjernen, 4) teknostrukturen, for eksempel planleggingsmedarbeidere og systemutviklere og 5) støttegruppen, som yter tjenester som for eksempel rengjøring, postforsendelse og juridisk rådgivning (Berg-Sørensen m.fl., 2011, s. 108-113). Dette er relevant for min undersøkelse fordi jeg tar utgangspunkt i denne strukturen og dens hierarki i operasjonaliseringen av teorier. ISO 14001 legger også en slik organisasjonsstruktur til grunn, med fokus på at lederskapets rolle skal være styrende og kontrollerende i form av ettersyn og kontroll av dokumentasjon, samt evaluering og ettersyn.

ISO 14001 baseres på en styringsmetode kalt PDCA-sirkelen (Plan-Do-Check-Act). Metoden er utviklet av Walter Shewhart (1939) og W. Edward Deming (1951) og er en forbedringsmodell som får organisasjonene som bruker den til å planlegge, gjennomføre og så jobbe for å stadig forbedre styringssystemene sine (Johnson, 2002; Moen &

Norman, 2006). Denne modellen inneholder egenskaper som ekspertene på feltet for styringssystemer anser som det internasjonale "state of the art"² (Boiral 2011). På norsk kalles den Planlegg-Utfør-Studer-Iverksett-metoden (Standard Norge 2004).

Proessen er gjengitt i modellen under, og foregår eksempelvis slik:

Planlegg: Identifisere og analysere problemet. Fastsett de mål og prosesser som er nødvendige for å levere resultater i henhold til organisasjonens miljøpolitikk.

Utfør: Utvikle og implementere løsninger på problemet. Gjennomfør prosessene.

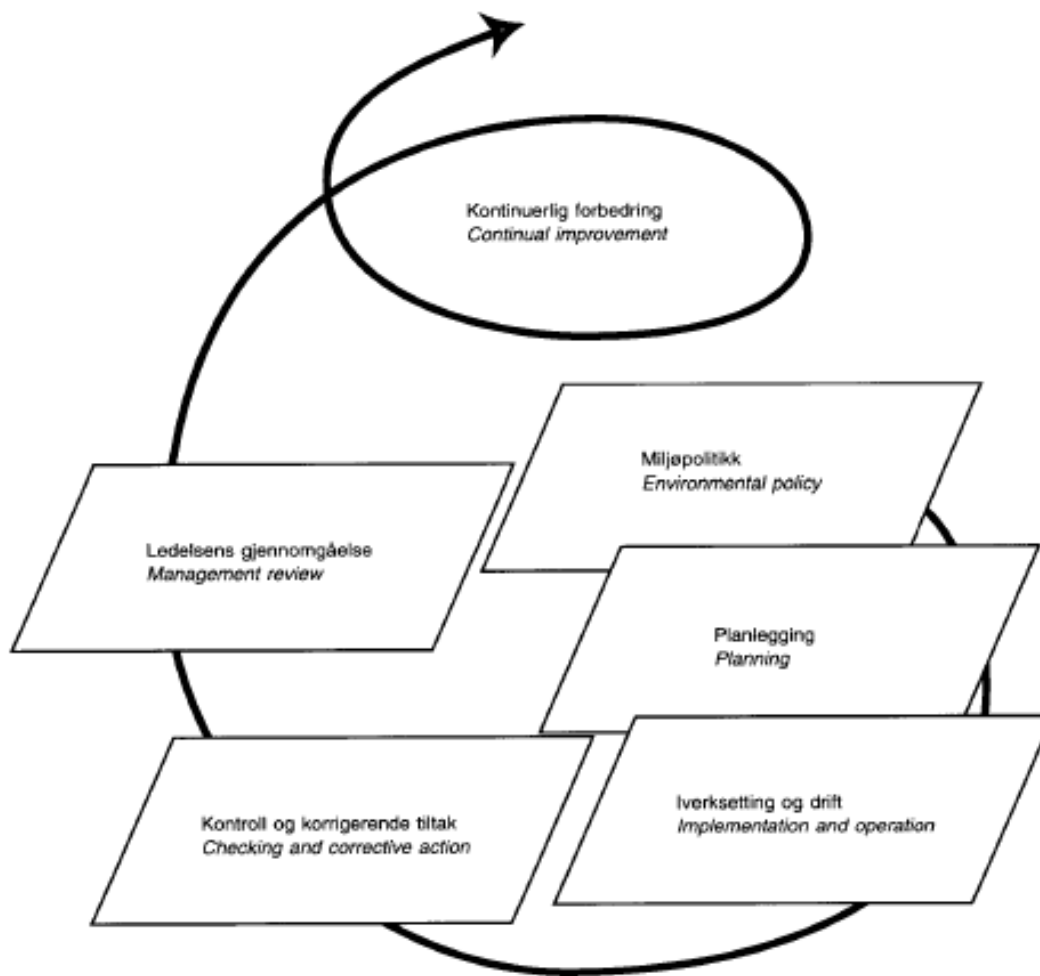
Studer: Evaluere resultatene og vurdere om de er i tråd med målsetningene. Overvåk og mål prosessene mot miljøpolitikk, miljømål, miljødelmål, lovbestemte og andre krav, og rapporter resultatene.

Iverksett: Handle i tråd med evalueringen. Har endringene vært suksessfulle integreres de i rutinene, hvis ikke lærer en av feilene og forsøker en ny plan. Gjennomfør tiltak for kontinuerlig forbedring av miljøstyringssystemets prestasjon (Johnson, 2002; Standard Norge, 2004).

Metoden er enkelt utformet og de tekniske anbefalingene systemet inkluderer er basert på "best practice" fra de internasjonale ekspertgruppene som utformer disse standardene. Andre ISO-standarder som baserer seg på lignende systemer er utviklet for matsikkerhet, petroleum og gass, medisinsk utstyr osv. Et par av de aller mest kjente er ISO 9001 for kvalitetsstyring i organisasjonen, og ISO 26000 for organisasjoners samfunnsansvar.

² Definert som "the latest and most sophisticated or advanced stage of a technology, art, or science" (Standard Norge, 2004)

Figur 1 - PDCA-sirkelen (Kilde: Standard Norge, 2004)



Jeg definerer i denne oppgaven systemet som implementert når virksomheten har mottatt sertifikatet, altså når de har gjennomført prosessen og fått den godkjent av en tredjepart. Det fremgår av systemets natur at det er et ledd i en kjede av handlinger som kreves for å gjennomføre prosessen med sertifisering, og det er disse leddene (PDCA-sirkelen) jeg tar utgangspunkt i når jeg ser på implementeringsprosessen i virksomheten jeg undersøker.

2.1.2 Hvordan implementeres ISO 14001?

Standard Norge påpeker at det er flere ting som kan spille inn på hvordan implementeringsprosessen foregår og oppleves:

”Miljøstyringssystemets detaljeringsgrad og kompleksitet, omfanget av dokumentasjon og dedikerte ressurser vil avhenge av flere faktorer, som systemets omfang, størrelsen på organisasjonen og hva slags aktiviteter, produkter og tjenester det gjelder” (Standard Norge, 2004).

En stor organisasjon vil for eksempel måtte ta hensyn til flere miljøaspekter og involvere flere ansatte enn mindre organisasjoner, og en industrivirksomhet vil ha flere potensielle miljøaspekter enn for eksempel et datafirma.

ISO 14001 kan tilpasses hvilken som helst organisasjon, fordi det ikke kreves noen fastsatte mål, for eksempel på utslippsreduksjon, eller gitte krav til miljøprestasjon. Det er opp til organisasjonene selv å fastsette miljøpolitikken sin, og hvilke mål denne skal inneholde, men det finnes likevel visse krav til implementeringsprosessen. Jeg skal ikke gjengi alt her, men ISO oppsummerer kort:

”Denne standarden krever at en organisasjon skal

- a) etablere en egnet miljøpolitikk,*
- b) identifisere miljøaspektene i tilknytning til organisasjonens tidligere, nåværende eller planlagte aktiviteter, produkter og tjenester, for å fastslå vesentlige miljøpåvirkninger,*
- c) identifisere aktuelle lovbestemte krav og andre krav som organisasjonen pålegger seg,*
- d) identifisere prioriteringer og fastsette passende miljømål og -delmål,*
- e) etablere en struktur og program(mer) for å iverksette politikken og oppnå mål og delmål,*
- f) legge forholdene til rette for aktiviteter for planlegging, styring, overvåking, forebyggende og korrigerende tiltak, revisjon og gjennomgang, for å sikre både at politikken følges, og at miljøstyringssystemet forblir egnet, og*
- g) være i stand til å tilpasse seg endrede vilkår”*

(Standard Norge, 2004).

Dette er rimelig omfattende, og det kan for noen legge føringer for hvor stor kapasitet en virksomhet kan ha for å gjennomføre en omfattende og gjennomgripende implementering. Selv om en organisasjon selv bestemmer sin egen miljøpolitikk, legges

det opp til at dette ikke skal være ”pyntepolitikk”, men at det skal være hensiktsmessig og med substans. Ken Whitelaw kaller dette for ISO 14001s *ånd* (spirit), selve hensikten er at miljøpolitikken skal fordre forbedringer, og forbedringene for den enkelte organisasjonen skal være *signifikante*, og dermed kun relativ til seg selv, og ikke i forhold til sin dårligste konkurrent (2004, s. 4-21). Standard Norge beskriver dette slik:

”Organisasjonen skal etablere, dokumentere, iverksette, vedlikeholde og kontinuerlig forbedre et miljøstyringssystem i henhold til kravene i denne standarden og fastslå hvordan den vil oppfylle disse kravene [...] Omfanget av miljøstyringssystemet skal fastsettes og dokumenteres av den øverste ledelsen. [Miljøpolitikken skal være] hensiktsmessig for typen, omfanget og miljøpåvirkningene av organisasjonens aktiviteter, produkter og tjenester” (Standard Norge, 2004).

Det skal med andre ord ikke være mulig å kun vedta at systemet skal implementeres og så legge planene i en skuff. For å oppnå sertifikatet må organisasjonen gjøre en innsats.

2.1.3 Prosesser for oppstartsfasen og implementering

ISO 14001 kommer med en detaljert veileder, som virksomhetene kan bruke til å komme i gang og hente inspirasjon. Denne forteller leserne at en virksomhet som ikke allerede har et system for miljøstyring bør først iverksette en *gjennomgang* for å vurdere alle mulige miljøaspekter og så skape et grunnlag for etablering. Gjennomgangen inkluderer: Identifisering av miljøaspekter, identifisering av eventuelle lover og krav bedriften forholder seg til, gransking av eksisterende miljøstyring og praksis (inkludert praksis for anskaffelser og kontraktinngåelser) og vurdering av tidligere nødsituasjoner og ulykker. Denne gjennomgangen handler om å bli bevisst sine egne utfordringer, noe som i stor grad varierer fra bedrift til bedrift. Deretter må man utarbeide en strategi for å løse eller forbedre disse utfordringene. Det er her det abstrakte må bli til konkrete tiltak. Veilederen gir også en rekke forslag til hva slags typer påvirkning bedriften kan ha på det ytre miljø; utslipp til luft, utslipp til vann, utslipp til jord, bruk av råmaterialer og naturressurser, bruk av energi, friggitt energi, f.eks. varme, stråling eller vibrasjon, avfall og biprodukter, og fysiske attributter, for eksempel størrelse, form, farge eller utseende. Videre gir den også konkrete forslag til hva som kan gjøres for å styre og påvirke disse miljøaspektene. Poenget er at veilederen

er beskrivende og har konkrete forslag til hva som kan gjøres og hvordan organisasjonene kan gå fram for å gjennomføre implementeringen.

Slik det fremgår av sertifikatet skal disse opplysningene, samt forklaringen av alle kravene sertifiseringen setter, til sammen legge grunnlaget for en god innføring av miljøstyringssystemet, og også ruste organisasjonene til å bli mer miljøvennlige, én forbedring av gangen. Som nevnt over er også organisasjonenes kontekst avgjørende for hvordan dette gjennomføres, og videre skal jeg nå beskrive hvilke bransjemessige, samfunnsmessige og juridiske omgivelser min case befinner seg i.

2.2 Petroleumsbransjens kontekst

I dette delkapittelet skal jeg presentere de viktigste aspektene ved bransjen og lovverket en leverandørbedrift må forholde seg til. Det kan bidra til å forstå hvorfor implementering av ISO 14001 kan være en god idé for slike bedrifter.

2.2.1 Norges rene petroleum

Vi kan få et inntrykk av hvordan oljebransjen generelt forholder seg til miljøet gjennom hvordan de selv presenterer seg via hjemmesider og publikasjoner. Går vi tilbake til innledningens antydning om at petroleumsdebatten i Norge er noe polarisert, får jeg fort et inntrykk av at bransjen tilhører den enden av debatten som anser norsk petroleumsvirksomhet som "ren".

"As the cleanest of fossil fuels, natural gas reduces Europe's dependence on coal. If Europe were to replace coal with natural gas, the EU would achieve better than its goal of a 20% CO2 reduction by 2020" (Bayerngas Norge, 2016).

Bakgrunnen for denne oppfatningen ligger både i "oljeavhengigheten" Norsk økonomi har skaffet seg, og i norsk petroleumsbransjes miljøselvbilde. Dette har en lang historie, men noen viktige stikkord er et fokus på "end-of-pipe management", konsum og forbrenning av Co2, og ikke på restriksjoner i produksjon eller investeringer (Ryggvik & Kristoffersen, 2015, s. 260). Politikken fra tidlig 1970-tallet fastslo et produksjonstak på 90 millioner kubikkmeter olje eller gass i året, noe som i stor grad var motivert av bevissthet rundt miljøet, men også av langsiktig økonomisk tenkning. Dette "taket" ble brutt på slutten av 1980-tallet, og har siden da steget og aldri kommet under 200 millioner. Politikken for reduksjon og skattelegging av utslipp har vært basert på *konsum eller forbrenning* av Co2, ikke utvinning, og siden Norge har fått mesteparten av

energien sin fra vannkraft, skårer vi lavt på utslipp per kapita. Ellers har det politiske fokuset vært på Co2-lagring under havbunnen og handel med Co2-kvoter internasjonalt (Ibid.:256-260).

Fokuset fra miljøbevegelsen har imidlertid vært basert på et "tenke globalt – handle lokalt-argument", der det er de globale totalutslippene som teller, ikke Norges nasjonale Co2-regnskap. I den sammenheng er det kun begrenset eller ingen produksjon av petroleum som vil utgjøre noen forskjell (Ryggvik & Kristoffersen, 2015, s. 261). Argumentet om at Norge har en av verdens reneste petroleumsindustri er basert på målinger som viser at industrien slipper ut rundt 10 kilo Co2 per produserte oljefat, mens målinger i Midtøsten og andre steder ligger på rundt 12-13 kilo eller mer. Argumentet om "ren olje" blir derimot tilbakevist på ulike fronter, selv om interesseorganisasjoner og regjeringspartier fortsatt bruker den (Ryggvik & Kristoffersen, 2015, s. 265). Dette er relevant for denne oppgaven som en del av den samfunnsmessige konteksten casen min befinner seg i, som også innebærer forståelsen for den statusen sektoren har som viktig for Norges velferd.

2.2.2 Petroleumsbransjen og dens leverandørindustri status i Norge

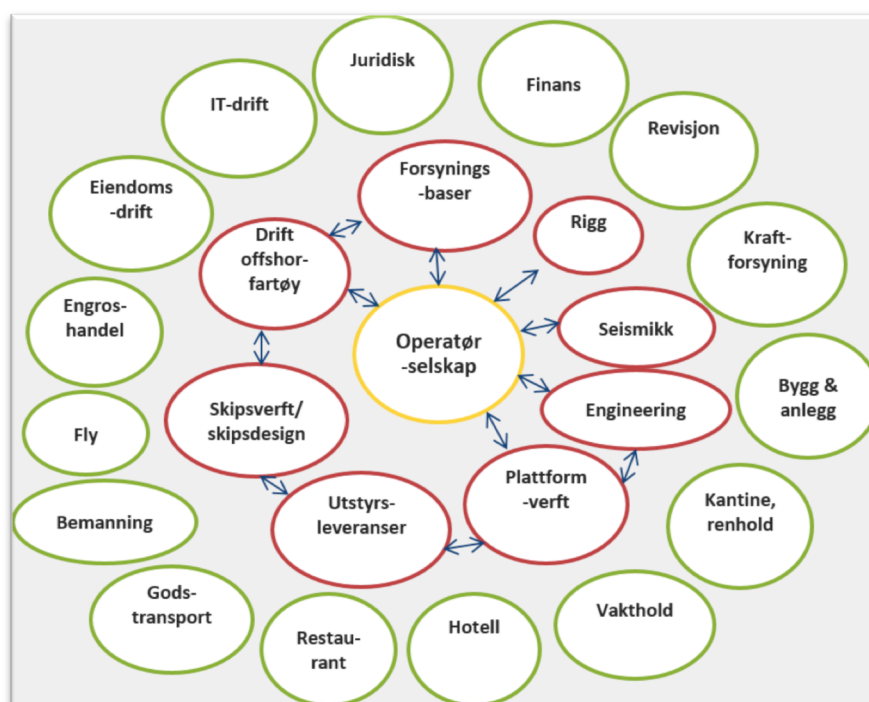
Petroleumsvirksomhet er Norges største næring og står for ca. en tredel av landets inntekter (Norsk Olje og gass, 2012). Både målt i verdiskaping, eksportverdi og statlige inntekter, er inntjeningen årlig på rundt 400 mrd. kroner netto. Norge ble i 2012 den tiende største oljeeksportøren og den tredje største gasseksportøren i verden, og nærmere 240.000 mennesker er direkte og indirekte ansatt i petroleumsnæringen i Norge. På den norske kontinentalsokkelen er et rundt 50 selskaper som driver med leting, produksjon og infrastruktur (Olje- og energidepartementet & Oljedirektoratet, 2014).

Leverandørindustrien til norsk petroleumsvirksomhet (heretter kalt leverandørindustrien) er de selskapene som leverer olje- og gassrelaterte produkter eller tjenester til olje- og gassindustrien i Norge, enten det er direkte til oljeselskapene, eller til andre leverandørbedrifter. Eksempler på slike virksomheter inkluderer drift og service av offshore utstyr eller fartøy, seismikk, rigg, drift av forsyningsbaser og skips- eller plattformverft (IRIS - International Research Institute of Stavanger, 2015). Leverandørindustrien sysselsatte i 2012 rundt 125.000 personer og omsatte for rund 461 milliarder kroner. Med dette er leverandørindustrien Norges nest største næring,

etter salg av olje og gass. Leverandørindustrien holder til i hele landet, og består av mer enn 1250 selskaper langs hele verdikjeden i industrien.

Virksomheten jeg undersøker er en leverandørbedrift som driver service av komponenter til bruk på oljeplattformer. Den kan klassifiseres som en "liten til mellomstor bedrift" i henhold til Europakommisjonens definisjon³. Den kan anses som en "typisk" leverandørbedrift, og har rundt 200 ansatte fordelt på kontor, verksted og plattform.

Figur 2 - Leverandørbedrifters forhold til operatørbedrifter (Kilde: IRIS - International Research Institute of Stavanger, 2015)



I 2016 er petroleumsbransjen, og også min case, preget av nedgang i oljeprisen, med laveste notering i januar siden 2003, på under 28 dollar fatet (NRK, 2016b; NTB, 2016). Dette fører med seg senkede investeringer og fare for avskjedigelse og permitteringer av ansatte (NRK, 2016a). Sammen med sårbarheten i det internasjonale markedet, kan dette føre til at leverandørindustrien må være særlig varsom ovenfor konkurransedyktighet i sin bransje. Dette er relevant fordi noe tidligere forskning

³ En liten/mellomstor bedrift innebærer færre enn 250 ansatte og omsetning på under 50 millioner euro (The Commission of the European Communities, 2003).

konstaterer at ønske om økt konkurransedyktighet ofte er en av årsakene til at bedrifter velger å implementere ISO14001 (Boiral, 2011).

2.2.3 Det juridiske rammeverket

Til tross for mange og strenge lovverk og utredninger som angår både miljøvern generelt og petroleumssektoren spesifikt, er ikke miljøstyringssystemer lovpålagt. Lovverket som sektoren må forholde seg til derimot, inkluderer lover og reguleringer for ansvar for samfunnet (jf. samfunnsansvar), relasjoner til miljøet og miljøpåvirkning, og rapportering av utslipp og lignende. De juridiske styringene for miljøstyring og miljøsertifisering for organisasjoner og bedrifter i norsk petroleumsbransje er relevante for hvordan bedrifter i petroleumssektoren tenker når de velger miljøaspekter og prioriterer miljømålene sine for implementeringen av ISO 14001.

Først og fremst er det *Forurensingsloven* som gjelder alle mennesker og organisasjoner i Norge som ligger til grunn. "[Loven] har til formål å verne det ytre miljø mot forurensning og å redusere eksisterende forurensning, å redusere mengden av avfall og å fremme en bedre behandling av avfall" (Klima- og miljødepartementet, 1983). *Petroleumsloven* er også et sentralt lovverk for all styring og kontroll av petroleumsvirksomheten, og som har som hovedmål å styre petroleumsvirksomhetens livssyklus. Her er miljøhensyn og samfunnsansvar viktige kapitler, og miljø blir ofte sett i sammenheng med beredskap og sikkerhet, forurensningsansvar og avvikling av industriell virksomhet. (Olje- og energidepartementet, 1996).

Gjennom EØS følger Norge blant annet EUs *forskrift om frivillig deltakelse for organisasjoner i en fellesskapsordning for miljøstyring og miljørevisjon (EMAS)*. Denne slår blant annet fast at EMAS er en viktig del av strategien for å oppnå EUs miljømål om bærekraftig vekst. Den sier også at, siden deltakelse er frivillig, må medlemslandene oppmuntre organisasjoner til deltakelse i EMAS og offentliggjøre nøyaktige rapporter om prestasjonene sine for miljøstyring

(Miljøverndepartementet, 2012). EMAS er et miljøstyringssystem med samme formål som ISO 14001, så grunnen til at de velger ISO 14001 foran for eksempel EMAS er interessant å forfølge. En av grunnene hvor lovverket kan ha påvirkning på hva som velges, er gjennom Styringsforskriften, som legger føringer for HMS og forbedring eller innvirkning på det ytre miljø. Lisenshavere må nemlig legge frem dokumentasjon for

”Mål og visjon for HMS, herunder ytre miljø og energieffektivitet” (Olje- og energidepartementet & Oljedirektoratet, 2010) for Olje- og Energidepartementet (OED). Planer for utbygging og drift av petroleumsforekomst (PUD), opplyser i *Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Styringsforskriften)* §6 om at det stilles krav om at bedriftene skal ha et styringssystem etter HMS-regelverket i Rammeforskriften. Denne nevner igjen at et separat styringssystem for HMS ikke nødvendigvis må opprettes, men henviser til ISO 9004, et system som benytter seg av samme styringsprinsipp som ISO 14001, nemlig Plan-Do-Check-Act (PDCA) -sirkelen for kvalitetskontroll (Moen & Norman, 2006; Petroleumstilsynet m.fl., 2015). Lovverket sier altså ikke direkte at ISO 14001 er pålagt eller å foretrekke, men legger opp til at operatørbedriftene vurderer det systemet foran et annet (Som for eksempel EUs system, EMAS).

I dette kapitlet har jeg gjennomgått det mest relevante for oppgavens kontekst. Jeg har presentert systemet som undersøkes, sagt noe om kravene for å sertifiseres og hvordan ISO anbefaler at implementeringen gjennomføres, og jeg har presentert bransjen og konteksten min case befinner seg i. I neste kapittel vil jeg legge fram teoriene jeg finner nyttige for å senere analysere empirien.

3 Teori

Når jeg over har presentert konteksten for oppgaven min skal jeg i dette kapitlet ta for meg det teoretiske rammeverket jeg vil benytte meg av i min egen analyse. Først vil jeg forklare hvorfor ISO 14001 bør regnes som en organisasjonsoppskrift, deretter vil jeg presentere to teoretiske hovedlinjer i organisasjonsteori, det rasjonalistiske og det institusjonalistiske (nærmere bestemt det ny-institusjonalistiske) perspektivet. Innenfor disse perspektivene ligger det mange teorier om hvorfor organisasjoner tar til seg de oppskriftene de gjør og hvorfor de velger å organisere seg som de gjør, og jeg forsøker å ta for meg de mest relevante for min oppgave. Deretter vil jeg legge fram hva slags funn jeg tror en kan forvente seg i undersøkelsen min, basert på disse teoriene. Til slutt vil jeg vise hvordan jeg systematisk vil gå til verks og operasjonalisere teorien.

3.1 Begrepsavklaringer

En *organisasjonsoppskrift* er som nevnt en idé eller oppskrift for hvordan organisasjoner kan eller bør styres (Røvik, 2007, s. 16) Det finnes mange kategorier av

disse, og en av dem er det Røvik kaller for organisasjonsoppskrifter for virksomhetsstyring; oppskrifter på mer eller mindre formaliserte prosedyrer, rutiner og prosesser, som brukes for at ledelsen skal få oversikt, styring og kontroll. Her klassifiseres også "...oppskrifter som sier noe om hvordan man kan forbedre eksisterende og/eller utvikle nye grep for virksomhetsstyringen" (Røvik, 2007, s. 122). *Miljøstyringssystemer* (Environmental Management System, eller EMS) er en form for virksomhetsstyring fordi det handler om hvordan man kan fastsette virksomhetens mål og politikk for miljøpåvirkning, og deretter innfri disse målene. Miljøstyringssystemer kan være en del av en strategi organisasjonen har fordi de bidrar til å planlegge hvordan virksomheten skal forholde seg til det fysiske miljøet i omgivelsene. Miljøstyringssystemet ISO 14001 regnes som et system som bidrar til bedre drift av organisasjonen, og det er altså implementeringsprosessen til denne organisasjonsoppskriften jeg tar for meg i denne oppgaven. Det vil jeg gjøre ved hjelp av to dominerende perspektiver på hvorfor og hvordan organisasjoner organiserer seg slik de gjør, det rasjonelle og det ny-institusjonalistiske. Flere forfattere trekker lignende skiller, men kaller det gjerne noe annet (Berg-Sørensen m.fl., 2011; Brunsson & Olsen, 1993). Det er viktig å understreke at de to perspektivene er komplementære heller enn gjensidig utelukkende. Selv om jeg forholder meg til de to paradigmenes, er grensene mellom dem noe flytende, og jeg forventer at de belyser ulike sider av min empiriske case.

3.2 Det rasjonelle perspektivet

3.2.1 Forutsetter en formålsrasjonell logikk

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet forutsetter en *formålsrasjonell konsekvenslogikk*. Det betyr at organisasjonenes aktører handler slik de gjør fordi de opptrer målrettet, rasjonelt og nyttemaksimerende. Preferansene for hva som er rasjonelt er uavhengig av konteksten rundt organisasjonen, men valgene er nøye uttenkt på grunnlag av et sett alternativer å velge i, som er veid for og i mot, og deretter besluttet valgt etter hva som best oppfylder målene til organisasjonen. Til sist blir de valgte beslutningene satt ut i livet (Berg-Sørensen m.fl., 2011). Teoriene i det rasjonelle perspektivet har utviklet seg gjennom flere bidragsytere i organisasjonsforskningen. Noen klassiske eksempler er Scientific management (eller Taylorismen) (Fredric Taylor 1911), klassisk administrasjonslære (Henri Fayol 1916, 1950), Max Webers klassiske

byråkratiteori (Weber 1924, 1947), konstitusjonell teori (Montesquieu), og nyrasjonalisme/konstruktiv statsvitenskap (Morten Egeberg 1984). Gjennom hundre år har det rasjonelle perspektivet vært dominerende i organisasjonsvitenskapen, i ulike former (Røvik 2007).

3.2.2 Organisasjoner som verktøy for utvikling og interesser

Videre utviklet gjennom det rasjonalistiske perspektivet, skriver Kjell Arne Røvik (1998, s. 31) om *Verktøyperspektivet*. Det er utledet fra dette modernistiske paradigmet, hvor ideen er at organisasjonene er en rasjonell enhetlig aktør. Den underliggende ideen er at organisasjoner kun er redskaper for å oppnå våre mål. Legitimiteten til en organisasjon er dermed basert på hvorvidt de evner å oppnå modernisering og måloppnåelse gjennom vedtak, produksjon, tjenester og alt organisasjoner driver med (Røvik, 2007). Det finnes mange måter å planlegge organiseringen på, og dette kan endres etter behov. Organisasjonen som system er gjennom vitenskapelig testede oppskrifter for organiseringsprinsipper, nærmest universelle, naturgitte *verktøy* som skal oppnå fornyelse og forbedring. Innenfor det rasjonelle perspektivet kan organisasjoner også oppfattes fra et *interessedrevet* perspektiv, hvor organisasjoner er interesseivaretagende aktører som skapes og opprettholdes for å forfølge organisasjonens egne interesser. Interessene trenger ikke nødvendigvis være de rasjonelle oppgavene de blir satt ut til å ivareta, men også sin egen overlevelse. (Berg-Sørensen m.fl., 2011, s. 34-35).

I praksis er virkeligheten i organisasjonene ennå mer kompleks enn dette perspektivet tilsier i rendyrket form, da ledere og nøkkelaktører har *begrenset rasjonalitet* og sjeldent fullstendig oversikt over alle de rasjonelle valg, alternativer eller konsekvenser av valgene som tas (Simon, 1979). De er mennesker med egne sosiale rammer, verdier og personlige erfaringer. Preferanser og valg av oppskrifter blir derfor aldri maksimalt optimal, men man slår seg som regel til ro med en løsning som er "tilfredsstillende nok". På grunn av begrenset rasjonalitet og de mange menneskelige faktorer en organisasjon er satt sammen av vil et rasjonelt verktøyperspektiv ikke være tilstrekkelig for å analysere og forstå hvorfor og hvordan organisasjoner opptrer slik de gjør. Heller ikke når det kommer til hvorfor og hvordan de velger å implementere nye systemer og organisasjonsoppskrifter. Dette har litteraturen tatt innover seg i stor grad, og konkurrerende perspektiver har utviklet seg. Under skal jeg belyse et slikt

kontrasterende perspektiv på organisasjoner, institusjonalismen, som bygger på det naturlige sosialkonstruktivistiske perspektivet.

3.3 Det ny-institusjonelle perspektivet

Det ny-institusjonelle perspektivet er ikke alene om å utfordre rasjonalismens formålslogiske forklaringer, men for denne oppgaven er det mest interessant å bruke spennet mellom de to kontrasterende perspektivene som har vært mest toneangivende i organisasjonsvitenskap

3.3.1 Forutsetter en normbasert logikk

I motsetning til i teoriene i det rasjonelle perspektivet, fatter organisasjonens aktører i teorier med et sosialkonstruktivistisk fokus beslutninger etter en *normbasert logikk* hvor det som anses som passende og forventet spiller inn i alle handlinger og avgjørelser. Rasjonalitet er en normrasjonalitet, hvor aktørene tilpasser det de mener er rasjonelt til hva som oppleves som akseptabelt og riktig. Her er organisasjoner forstått som kollektive, sosiale aktører, med egne sosiale kulturer. For medlemmene av organisasjonen bidrar den til meningsskapelse internt, og aksept og støtte eksternt gjennom å være tilpasset de gjeldende normene og verdiene i samfunnet (Berg-Sørensen m.fl., 2011, s. 36). Sett fra et sosialkonstruktivistisk fokus opptrer organisasjonen som en organisme, der fokuset er på det sosialt skapte og kollektive, og ikke organisasjonen som verktøy. Aktørene i en organisasjon har rett og slett ikke grunnlag for å fatte beslutninger med full rasjonalitet, fordi innvirkende impulsene er motstridende og som oftest besitter man heller ikke all relevant informasjon (Berg-Sørensen m.fl., 2011). I organisasjonsteorien finner vi flere teorier med den normbaserte logikken, og noen har en slags paradigmatisk status og går under fellesbetegnelsen ny-institusjonalisme.

3.3.2 Symbolverdi og legitimitet

Det viktigste målet til enhver organisasjon er til syvende og sist sin egen overlevelse og legitimitet. Individene i organisasjonene er selv institusjoner som alltid søker stabilitet i en verden som hele tiden endrer seg, og normer og verdier bidrar til denne stabiliteten. Dette videreføres til organisasjonen de er medlem av (eller ansatt i), men de er fortsatt avhengig av omgivelsene og av å måle sin egen rolle og sin egen legitimitet opp mot dem. Teorier i det *ny-institusjonelle perspektivet* fokuserer på organisasjoners *symbolverdi* og *omgivelser*. Noen viktige bidragsyttere er blant annet Meyer og Rowan (1977), Paul J.

DiMaggio og Walter W. Powell (1983, 1991), Nils Brunsson (2002, 2006), Richard W. Scott (1987, 1991) og Lynne G. Zucker (1977, 1987) (fra Røvik, 2007). Organisasjonens kontekst, organisasjonskultur, normer, rutiner og narrativer er viktig å trekke inn om en skal forstå hvordan aktørene i den handler (Berg-Sørensen m.fl., 2011). Perspektivet erkjenner at menneskelige handlinger ikke utelukkende er basert på rasjonalitet, egeninteresse og funksjonalitet, og har sosialkonstruktivismens fokus på at funksjonaliteten i sosiale konstruksjoner ikke kan komme bort fra de individuelle aktørenes fortolkninger og meningstilskriving. Formelle og tekniske strukturer har derfor en mer symbolsk enn praktisk betydning (Ibid.).

Mange akademikere har omfavnet dette perspektivet fordi de ser tydelige forklaringsproblemer med det rasjonelle perspektivet. Slik DiMaggio og Powell (1991) skriver:

”studier av organisatorisk og politisk endring viser gang på gang til funn som vanskelig kan plasseres innenfor den rasjonelle eller den funksjonalistiske tradisjonen [...] Administratorer og politikere leder programmer som ikke implementeres, ledere samler informasjon, men analyserer den ikke og eksperter leies inn for å signalisere legitimitet, ikke for å gi råd” (1991:3, min oversettelse).

Det er de institusjonelle omgivelsene og de sosialt skapte normene som former organisasjonene. Omgivelsene er sosialt skapt av samfunnet, men fordi de er godt *institusjonaliserte* oppfattes normene som rasjonelle. Organisasjoner, og hvordan de er bygget, er derfor svært komplekse strukturer som skal tilfredsstillе mange behov hos medlemmene. Nye organisasjonsoppskrifter vil bære preg av å være ”moteriktige”, populære og viden spredt, meningsbærende symboler for god organisering, fornuft og effektivitet. Røvik (1998) kaller dette for *Symbolperspektivet*. Symbolperspektivet bærer med seg måloppnåelse, effektiv organisering, utvikling og modernisering som viktige elementer fra det rasjonelle perspektivet, men hvilke oppskrifter som oppfattes som alt dette har bakgrunn i den normbaserte logikken. Det er aktørenes (og organisasjonenes) institusjonaliserte normer og verdier for offentligheten og deres syn på hva som er ”riktige” måter og organisere på.

3.3.3 Omdømme og samfunnsansvar

En organisasjons omdømme kan defineres som "det noenlunde bestandige inntrykket som omverdenen har av en organisasjon og de forventningene som knyttes til den" (Fombrun & Riel, 2004; Ihlen, 2007). Et godt omdømme er positivt for en virksomhet på mange måter, blant annet gir det legitimitet, en slags rett til videre eksistens fra samfunnet rundt seg, politikere og andre interessenter. Én måte og oppnå godt omdømme på er og opptre forsvarlig og ansvarlig ovenfor samfunnet og miljøet (Ihlen, 2007). For å kunne presentere seg selv som noe må en ha en viss innsikt i sin egen organisasjons identitet, og mange organisasjoner jobber aktivt med dette. Identitetsutvikling kan skje både spontant og strategisk, men så lenge organisasjonsidentitet anses som et rasjonelt fenomen er utvikling av identitet en aktiv søkeprosess (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 100). Måten organisasjonen presenterer seg selv på, og de trekkene ved seg den legger vekt på, kalles for tolkningsrammen. Øyvind Ihlen (2007) benytter i sin analyse av oljesektorens omdømme blant annet ansvarlighet som en tolkningsramme⁴. Dette er relevant for min undersøkelse, fordi det henviser direkte til utførelse av sektorens samfunnsansvar og hvordan de inkluderer det i de store selskapene i Norge. Her er budskapet fra industrien til interessentene at oljebransjen er en særdeles viktig og ansvarlig samfunnsaktør, som integrerer hensyn til økonomi, samfunn og miljø basert på en følt plikt, men også opplyst egeninteresse.

I følge det ny-institusjonelle perspektivet vil arbeidet med organisasjonens omdømme være en del av ønsket om å fremme eller adoptere en viss ønsket identitet. Noen organisasjonsoppskrifter, slik som ISO 14001, kan bidra til å styrke omdømmet til organisasjonen som en miljøvennlig og samfunnsansvarlig organisasjon. Begrunnelsen for å implementere oppskriften er basert på ønsket om økt eller fortsatt legitimitet fra omgivelsenes verdier, heller enn å løse et internt problem. Flere undersøkelser viser til at en av de sterkeste motivasjonene for å implementere ISO 14001 er et forbedret omdømme eller "image" for bedriften (Berthelot m.fl., 2003; Santos m.fl., 2015).

⁴ Rammebegrepet brukes mye i kommunikasjonsforskning og tekstanalyse, for å for eksempel beskrive aktørers kommunikasjon og fremstillingsform i forhold til temaet som belyses. Påvirkning fra selve kildene er også viktig i så måte, rammene kan være ubevisste perspektiver fra kilden (Ihlen 2007:23).

3.3.4 Rasjonaliserte myter og dekobling

Nils Brunsson (2002) har jobbet mye med den normative formen for rasjonalitet og betydningen de komplekse omgivelsene organisasjonene har for deres beslutningstaking. I tillegg til at organisasjonene er avhengige av å blant annet operere effektivt og tilføre kapital og arbeidskraft er de også avhengige av å ha legitimitet hos omgivelsene sine (Brunsson 2002:13, Berg-Sørensen et. al. 2011:133). De må ha en generell sosial "license to operate". Her kan det som oppleves som normativt rasjonelt bli satt på prøve opp mot det som faktisk er rasjonelt og gjennomføre for organisasjonen.

Det har vært vidt debattert hvorvidt organisasjoner søker legitimitet fra omgivelsene i en slik grad at noen former for organisering blir såkalte *rasjonaliserte myter*. Organisasjonen må forholde seg til både tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske er de som innebærer effektiv handling, organisasjonens produksjon og resultater, og de institusjonelle avspeiler normene og verdiene som dominerer i omgivelsene, der legitimitet er organisasjonens mål. Slike komplekse omgivelser, som i tillegg er i stadig forandring, kan ofte være vanskelig å skille fra hverandre og tilfredsstille like godt samtidig. Dette skaper en utvikling der organisasjonene blir mer og mer like hverandre, samt en løsere kobling mellom teori og praksis når nye former for organisering skal innføres nærmest seremonielt. Fordi organisatoriske endringer er vanskelig, og stadig nye mer eller mindre rasjonelle rasjonaliserte myter kommer til, skaper organisasjonene en form for buffer mellom de institusjonaliserte omgivelsene og det aktivitetene deres krever av dem. (Brunsson, 2002; DiMaggio & Powell, 1991, s. 41). Brunsson er enig i at "economic man"-modellen er effektiv for å fatte beslutninger, men sier så at organisasjonene ofte kan få problemer med å faktisk omsette beslutningen til praksis. Brunssons begrep om dekobling og i verste fall "organisatorisk hykleri", oppstår som en effektiv løsning for å håndtere slike motstridende interesser, ved at nye oppskrifter kun blir løselig implementert, nærmest for syns skyld, mens organisasjonen fortsetter mer eller mindre som før og får jobbe i fred for stadige ressurskrevende organisasjonsendringer (Brunsson, 2002).

Boiral (2007) er en av forskerne som trekker linjer mellom ISO 14001 og Brunssons teori om dekobling av organisasjonsoppskrifter. I en undersøkelse (på grunnlag av case-studier i ni sertifiserte organisasjoner) forsøker han å analysere både

implementeringsprosessen og sammenhengen mellom oppfattelsen av ISO 14001 "institusjonaliserte rasjonale" og faktiske praksis (s. 128). Hans undersøkelser viser at til tross for eksternt press, en rigid sertifiseringsprosess og svært formelt definert oppskrift, har organisasjonene vanskelig for å integrere sertifikatet i virksomheten slik det er ment. Dette inspirerer til at det kan utvikles en "seremoniell adferd og en overfladisk konformitet som transformerer standarden til en rasjonell myte heller enn et genuint verktøy for å forbedre miljøstyring" (Boiral, 2007, s. 128), og påpeker et slikt organisatorisk hykleri som Brunsson (2002) beskriver. Boiral argumenterer også for at ISO 14001 er en rasjonalisert myte fordi: "The ISO 9000 [family] and ISO 14001 systems project an image of rigour, objectivity, precision, and control borrowed from the exact sciences" (Boiral, 2007, s. 129-130), noe som bidrar til å gjøre organisatorisk adferd mer vitenskapelig og derfor ytterligere øke legitimiteten til systemet.

Jeg vil i kapittel fem bruke disse teoriene til å trekke opp noen forventninger en kan ha til en implementeringsprosess, og deretter analysere funnene mine fra fire utvalgte artikler og tre intervjuer. Først skal jeg i kapittel fire gjøre rede for hvordan jeg har gått fram for å finne empirien jeg analyserer.

4 Metode

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått frem for å finne empirien til oppgaven min. Først vil jeg forklare hvorfor jeg gjør en kvalitativ undersøkelse i en mellomstor bedrift i petroleumssektorens leverandørbransje. Jeg vil fortelle hvordan jeg har gått frem for å samle inn data fra litteratur og hvordan jeg har valgt ut undersøkelses- og intervjuobjektene mine. Deretter vil jeg forklare hvordan litteraturanalysen, intervjuene og intervjuanalysen har blitt gjennomført. Deretter vil jeg vurdere metoden og funnene mine opp mot validitet og reliabilitet, og til slutt si noe om hva som er kritikkverdige og begrensede i metoden min.

Dette er en kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ forskningsmetode brukes ofte i undersøkelser der en vet lite om fenomenet en studerer. Når en er opptatt av hvordan noe gjøres, oppleves, framstår eller utvikles, når en trenger å gå i dybden i et fenomen, når undersøkelsesobjektene er komplekse og eksempelvis involverer menneskelig atferd, følelser og motiver eller en er opptatt av menneskelige erfaringer og kvaliteter (Rasmussen m.fl., 2006; Tanggaard & Brinkmann, 2012). Studiet av organisasjoner er et

slikt eksempel, da organisasjoner er sosialt konstruerte systemer som består av og for menneskelig aktivitet. I motsetning til kvantitative metoder åpner de kvalitative også for en stor grad av individualisering.

Formålet med oppgaven er å se på hvorfor en leverandørbedrift i norsk petroleumssektor velger å implementere ISO 14001. Jeg skal presentere noen forventninger til prosessen og utfallet av den, basert på organisasjonsteoretiske perspektiver, og jeg vil diskutere hvordan og hvorvidt motivasjonen for å implementere forklarer eller påvirker utfallet av implementeringen.

Dette er en delvis deskriptiv undersøkelse der jeg ser på hvor undersøkelsesobjektet mitt ligger i spennet mellom det rasjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Det er også et forsøk på å forklare hvordan intensjonen eller driverne bak en implementering kan påvirke resultatene av den, og hvordan to ulike teorier kan belyse prosessen med implementering.

Jeg har valgt å gjøre en case-studie av et mellomstort norsk selskap i petroleumssektoren i Norge. En case-studie er studien av et enkelttilfelle, som er interessant og relevant på grunn av dens plass i den større sammenhengen. Selv om generalisering er umulig, kan en case-studie være nyttig for å få forståelse for et fenomen når omstendighetene er svært komplekse og forskerens ressurser er knappe. Casen jeg undersøker er trolig ett tilfelle av flere lignende caser, og kan derfor likevel ha relevans utenfor min undersøkelse. Den er likevel ikke beskrivende eller verifiserende i forhold til teoriene, da jeg i utgangspunktet ikke innehar noe fastbestemt perspektiv. Jeg søker heller å finne ut hvilket perspektiv informantene mine legger til grunn, og inkluderer dette deretter som en del av analysen min.

For å sette case-studien inn i en større sammenheng har jeg brukt eksisterende litteratur om temaet og analysert innholdet og funnene i fire fagartikler. Jeg har ikke gjennomført en grundig tekstanalyse, men brukt resultater fra andre lignende undersøkelser som supplement for å få en bredere kontekst til funnene mine, og for å se etter likheter og kontraster til funnene fra intervjuene. Det finnes et enormt mangfold av undersøkelser om ISO 14001, men jeg i dette kapitlet trekker frem noen av de jeg har funnet som jeg anser som mest relevant for akkurat min oppgave og min problemstilling. Noen av disse er relativt gamle, det vil si fra år 2000 og fremover, men

de kan likevel bidra til å belyse situasjonen dagens organisasjoner er i når de implementerer systemet, siden revisjonen i 2004 ikke medførte endringer relevante for min undersøkelse. Endringene i den reviderte versjonen fra 1996 gjaldt for det meste å sørge for at systemet var bedre kompatibelt med ISO 9001:2000, samt å klargjøre formuleringer i tekst for å lettere oversette det til andre språk (Whitelaw, 2004, s. xvi). Jeg forsøker å sortere ut hva denne litteraturen sier om intensjonene bak og implementeringsprosessen av ISO 14001.

4.1 Utvalg og innsamling av litteratur

I samfunnsfaglig litteraturanalyse betraktes tekster som datamateriale. Tekstene studeres systematisk for å lære noe om forfatterens ideer eller intensjoner, eller for å kunnskap om konkrete og faktiske forhold (Bratberg, 2014). Jeg begynte litteraturgjennomgangen svært tidlig i prosessen. Det er viktig å raskt få en oversikt over tidligere undersøkelser, og for min del inkluderte dette både det teoretiske grunnlaget, men særlig om ISO 14001. Chris Hart (2011) nevner tidlig i boken *“Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination”* at god bredde, dybde, konsistens og effektiv analyse er viktig for kvaliteten og syntesen til undersøkelsen.

“Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in the literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new” (Hart, 2011, s. 1).

Kvalitet forsøker jeg å oppnå ved å kun benytte meg av søkemotorer som Bibsys, Oria og Google Scholar, og sørge for at artiklene og bøkene jeg har valgt er fagfelleurderte og sitert av andre. Jeg har primært benyttet meg av søkemotoren Google Scholar, som når linket til UiTs nettverk (eller via en VPN-klient) gir tilgang til millioner av artikler på nesten alle tenkelige temaer, med direkte linker til Bibsys, JStore og andre kjente databaser. Jeg begynte med søkeord som “ISO 14001”, “ISO 14001 implementation” og “ISO 14001 oil”. Jeg har søkt etter kombinasjoner av ISO 14001 og ord som er relevante for problemstillingen min, som: “petroleum”, “implementering”, “oil”/“olje” og “rationalism”.

For å finne de relevante artiklene blant tusenvis av treff ("ISO 14001" gir 63.000 treff i Google Scholar per 14.11.16) har jeg sett etter relevante tilnærminger gjennom overskriftene, som for eksempel peker til implementeringsprosessen eller motivasjonen for å sertifisere. Deretter har jeg lest igjennom sammendragene for å finne de som er direkte relatert til prosess eller motivasjon, eller til petroleumsbransjen.

Siden ISO 14001 er et system som er revidert og oppgradert to ganger siden første gangs utgivelse har jeg forsøkt å fokusere litteratursøket mitt til de senere årene, og helst etter 2010. Den siste utgaven kom før nyttår i 2015, og jeg har valgt å se bort i fra litteratur som omhandler den siste versjonen, fordi den kommer for tett opp mot min egen undersøkelse til at den er like relevant. Jeg har unngått artikler som handler om hvorvidt resultatene av ISO 14001 gjør virksomheter mer miljøvennlige, verk om systemet generelt, rapporter fra spesifikke prosjekter, svært spesifikke relaterte emner som ISO 14001s relasjon til jus eller finans og innvirkning av ISO 14001 i ulike sammenhenger, sammenligning av ISO 14001 mot andre miljøsertifikater (med unntak av Granly og Welo (2014) som jeg har brukt på grunn av sin norske kontekst). Jeg har også unngått artikler som i hovedsak handler om ISO 9001, selv om det er mange interessante artikler om implementering av disse, som ville vært relevant fordi disse systemene og ISO 14001 er like. Til slutt har jeg utelukket kilder som er skrevet på andre språk enn norsk og engelsk.

Jeg har hele tiden sortert søkene *etter relevans*, slik at jeg hele tiden antar at de øverste treffene er de mest relevante til søkeordene mine. Derfor har jeg ikke bladd lengere enn fire-fem sider bakover i treffene, da jeg opplever at treffene er mer irrelevante etter det. Jeg har også forsøkt å ta for meg et lite utvalg av artikler som i mest mulig grad relaterer til mitt emne og min problemstilling. Her er det alltid en fare for å kun velge ut de som passer mine egne "forhåndsinnstilte" antagelser og forutinntatthet. Det er ikke tilfellet at alle artiklene mine er nøkkelbidrag til litteraturen, men mitt mål har vært å finne bidrag som i størst mulig grad er relevant for denne oppgaven.

Noen funn har vært fruktbare i stor grad fordi kildehenvisningen har ledet meg videre til andre artikler eller forfattere som har vært ennå mer relevante. Noen forfattere og artikler har gått igjen på tvers av søkeord, som Olivier Boiral, og et søk på ham eksplisitt ga meg flere gode treff, som "Managing with ISO Systems: Lessons from Practice"

(2011). Forfattere som har dukket opp ofte i søkene mine inkluderer blant annet Olivier Boiral, Khalid A. Babakri, Robert A. Bennett, Iñaki Heras Saizarbitoria og Pratima Bansal. De har alle skrevet mange artikler på emnet og blir sitert hyppig. Flere av artiklene jeg har funnet og brukt er publisert i *Journal of Cleaner Production*. Strachan et.al (2003) har jeg valgt fordi det er den eneste undersøkelsen jeg fant som tar for seg implementering av ISO 14001 i olje- og gassbedrifter.

4.2 Utvalg av undersøkelsesobjekt og intervjuobjekter

I store organisasjoner vil det kanskje av økonomiske og personalressursmessige grunner være enklere å avsette ressurser til å planlegge, styre og overvåke et omfattende miljøstyringssystem som ISO 14001. Jeg ser på implementeringsprosessen i en mellomstor bedrift fordi her kan utfordringene lettere komme til syne enn i en stor, og fordi ISO ikke skiller mellom type og størrelse på virksomheter i sine krav. I utgangspunktet ønsket jeg å undersøke en bedrift som er lisenshaver på norsk sokkel. Intervjuutvalget mitt er, på bakgrunn av dette, strategisk valgt. Fordi undersøkelsen krever at undersøkelsesobjektet allerede har implementert ISO 14001, og helst i nyere tid, er et tilfeldig utvalg umulig. Jeg har måtte lete etter et objekt som fyller bakgrunnen og kriteriene for undersøkelsen: en norsk liten/mellomstor bedrift, ISO 14001-sertifisert, med tilgjengelige ansatte, og som lever av å levere teknologi/tjenester til petroleumsbransjen i Norge.

Tidlig i prosessen fikk jeg kontakt med et konsulentselskap som blant annet selger, konsulterer og reviderer ISO-standarder. Da jeg først spurte etter tips til undersøkelsesobjekter, norske oljeselskaper som har implementert ISO 14001, kunne de ikke finne noen. Interesseorganisasjonen for norsk petroleumsvirksomhet, Norsk Olje og Gass, hadde heller ingen oversikt over hvilke bedrifter som eventuelt hadde gjennomført sertifisering. Det tok derfor mye lenger tid å finne de casene jeg først hadde forespeilet meg. Etter en stund, med en noe bredere formulering rundt selskapets størrelse, kom det fram at de største konsernene hadde sertifisert seg. Jeg tok direkte kontakt med 13 lisenshavere, på grunnlag av at de var norske selskaper og sertifisert, og fikk til svar at implementeringen var gjort for svært mange år siden (ett av dem svarte

15 år), og at personene involvert ikke jobbet der lenger⁵. Det var også et forsinkende moment at mange bedrifter aldri svarte på mine henvendelser, og at mange brukte lang tid på å svare.

Jeg utvidet søket mitt til å gjelde selskaper som ikke er rene olje- eller gasselskaper, men som lever av å levere utstyr og tjenester til produksjon på norsk sokkel. Det stilles ofte større krav til både sikkerhet, sertifisering og standardisering for slike bedrifter enn til for eksempel olje- og gassbedrifter som sitter med utvinningstillatelser. Muligheten for en mer systematisk framgangsmåte fikk jeg på internettsiden Kvalex.no, en database over ISO-sertifiserte bedrifter og virksomheter (Kvalex, 2016). Med noe begrensede sorteringsmuligheter i registeret søkte jeg først på "ISO 14001", noe som gav 773 treff. Deretter haket jeg av for "Tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass" og fikk 42 treff. De fleste var bedrifter som også leverer varer og tjenester til petroleumsbransjen, men ikke i hovedsak (for eksempel Toyota og Securitas), og var derfor irrelevante for meg. Jeg sendte likevel en e-posthenvendelse til de jeg vurderte som relevante, det var 15 bedrifter. De svarene jeg fikk var stort sett negative, og også her begrunnet med at sertifiseringen skjedde for såpass mange år siden at de som deltok i avgjørelser og implementering ikke lenger jobbet for dem, eller at produksjonen var flyttet utenlands, og derfor ikke var relevant for meg lenger.

Til syvende og sist var det kun én bedrift som svarte positivt på mine henvendelser. Det gjør at det empiriske grunnlaget jeg i utgangspunktet ønsket ble halvert. Dette resulterer i at selve intervjuundersøkelsen min ikke er generaliserbar, og at resultatene ikke nødvendigvis er representativ for hele bransjen. Det ville krevd flere undersøkelsesobjekter i samme bransje, noe jeg fortsatt mener kan være interessant for videre forskning. Likevel mener jeg min case er en såpass typisk bedrift med tanke på type virksomhet, størrelse og strukturering, at det finnes en viss overføringsverdi til andre lignende caser.

4.3 Forberedelser til intervjuene

Forskeren har alltid en innvirkende rolle når undersøkelsesobjektene er mennesker, og forskeren interagerer med dem i prosessen. Forskningsintervjuene kan heller ikke være

⁵ Her vil jeg minne om at jeg kun var interessert i implementeringsprosessen, og at de bedriftene hvor systemet ruller og går etter mange år er utenfor det jeg skulle undersøke.

helt nøytrale, da det er preget av forskerens dagsorden, som er, eller bør være, teoretisk begrunnet. Likevel kan "Et åpent sinn og en *bevisst naivitet* [... være en] fruktbar innstilling som tillater informanten å uttrykke seg med sine egne ord" (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 27).

Tidlig i prosessen bestemte jeg meg for å intervjuere personer på forskjellige nivåer i bedriften. Ideelt sett en toppleder, en eller to mellomledere og en eller to ansatte på produksjonsnivå/"gulvet". I casen min ble det naturlig å blant annet intervjuere den som hadde fått spesifikt ansvar for implementeringsprosessen, en såkalt ISO-ansvarlig og en HMS-ansvarlig. Disse anser jeg som representanter for mellomledernivået. I casen min var dette én og samme person, med tittelen kvalitetssjef.

Jeg ønsker å forstå fenomenet implementering av ISO 14001, ikke måle det, og har derfor benyttet meg av personlige intervjuer med åpne ferdig formulerte spørsmål, men uten faste svaralternativer. Det valgte jeg fordi jeg ønsket fleksibilitet og å høre informantenes forklaringer med deres egne ord. Jeg ville også ha mulighet til å kunne velge rekkefølge på temaene og spørsmålene i takt med samtalen. Målet var å få informantene til å svare så mye og så detaljert som mulig, for å få et godt innblikk i situasjonen, noe dybdeintervjuer gjør mulig, i motsetning til for eksempel spørreundersøkelser (Rasmussen m.fl., 2006). Analysing av data begynner gjerne allerede underveis i intervjuene, og fra det første til det neste intervjuet har jeg tatt innover meg hva respondentene svarer, og bruker informasjonen til å modifisere neste intervju (Rasmussen m.fl., 2006, s. 111)

Jeg har altså intervjuet tre personer som alle arbeider i den samme bedriften; Øverste leder (CEO), en mellomleder som har ansvaret for ISO 14001 i bedriften (kvalitetsleder) og en ansatt som jobber i bedriftens verksted (logistiker). Boirals (2011) undersøkelser baserer seg også på intervjuer av ledere, kvalitetsspesialister og ansatte i bedriftene han undersøker. Dette er et format jeg også finner svært hensiktsmessig for min egen undersøkelse, fordi bedrifters struktur for det første er svært like hierarkisk sett, og fordi implementering av ISO 14001 bør involvere hele spekteret av ansatte. I tillegg krever systemet at det utnevnes en kvalitetsspesialist, en såkalt ISO-ansvarlig, som er plassert mellom toppledelsen og de ansatte "på gulvet". En mulig utvalgsskjevhet blant intervjuobjektene mine kan være at logistikeren ikke er tilfeldig valgt ut blant de

ansatte. Det er kvalitetslederen jeg har hatt kontakt med som har valgt ut denne personen, og jeg har følgelig ikke kontroll med hva slags holdninger, kunnskap og interesse logistikeren har om temaet, eller om personen er representativ for resten av arbeidsstaben. Ideelt sett ønsket jeg å intervju en eller to personer til fra dette nivået, men på grunn av tidspress og permitteringer hos bedriften ble dette til slutt ikke mulig.

4.3.1 Gjennomføring av intervjuene

Innledningsvis foreslo jeg å gjennomføre intervjuene over Skype eller telefon, siden reiseveien ellers ville blitt ganske lang. Svaret jeg fikk var at dette var å foretrekke, siden ett av deres punkter i ISO 14001 nettopp var å gjennomføre møter over media heller enn å reise langt.

I tillegg til at jeg forsøker å forstå fenomenet "implementering av ISO 14001" ønsker jeg også å få oversikt over prosessen som er implementering. Implementering foregår over tid, og lik som alle rutiner trenger også dette systemet tid til å gå seg til og bli tilstrekkelig tilpasset, og det var derfor viktigere for meg å få historien om implementeringsprosessen enn alle de aller minste detaljene om systemet. Intervjuene er derfor formulert som semistrukturerte. Det vil si at jeg har formulert et intervjueskjema, men har lagt opp til at informantene fikk snakke så fritt som mulig. Intervjueskjemaet har jeg utformet som en veileder for meg selv, for å sikre at alle relevante spørsmål og områder ble besvart. De dekker det jeg ønsker å belyse, basert på den kunnskapen jeg allerede har om temaet og det litteraturen har belyst tidligere. De dekker også visse holdepunkter relatert til teoriene jeg bruker i analysen. Dette er et deduktivt aspekt av undersøkelsen min, jeg har tatt utgangspunkt i hva teorien og litteraturen sier, for på den måten å utnytte etablert kunnskap for å belyse fenomenet best mulig. Selv om dette kan være begrensende for materialet jeg får åpner samtidig metoden opp for at intervjuobjektene kan komme med tilleggsopplysninger som teoriene ikke nødvendigvis dekker.

Det ble lagt opp til at de tre ulike nivåene av informanter skulle svare på så like spørsmål som mulig, for å kartlegge om det er misoppfatninger på tvers av nivåene i bedriften, om ledelsen opplevde implementeringsprosessen annerledes enn mellomlederne og de på gulvet. Noen konkrete spørsmål var det naturlig å bare stille til en eller to av nivåene. Noen av spørsmålene lignet hverandre og overlappet også i tema. Dette var for å se om svarene endret seg underveis.

Spørsmålene er av grunnene nevnt over ikke særlig personlige av karakter, og dekket ikke informantenes demografi eller bakgrunn. Det var prosessen som var målet for analysen, og derfor informantene som utøvere av systemet og deltagere i prosessen mer enn dem som personer eller sammensetningen av dem. Spørsmålene var i så stor grad som mulig relatert til PDCA-sirkelen i ISO 14001, for å følge prosessen til implementeringen. De handlet også om intensjonen og motivasjonen med implementering. Hvor kom ideen fra, hvem tok initiativ til implementering, og hvorfor? Slike typer spørsmål ville kunne si noe om rasjonaliteten bak implementeringen av systemet. Strukturen jeg har lagt opp til i intervjueskjemaet er nyttig for ryddigheten i analysen min, men vanskelig fordi å kategorisere informantenes opplevelse av implementeringen etter en PDCA-sirkel er svært krevende. Virkeligheten som oftest er mer kompleks og sammenfallende enn teoriene vil ha det til.

I forkant av hvert intervju ble informantene informert om temaet for oppgaven og hensikten med intervjuet. De ble forsikret om at alle svar eller siteringer ville bli anonymisert, og at alle intervjunotater ville bli slettet etter prosjektets slutt. Intervjuguiden hadde jeg fremme under intervjuene for å sikre at alle spørsmålene ble belyst, men jeg lot informantene snakke mest mulig fritt. Da intervjuet skulle settes opp fikk vi problemer med det tekniske, og IT-hjelpen klarte heller ikke koble oss sammen på Skype. På grunn tidspress foreslo de derfor å ta intervjuet over telefon. Dette gikk jeg med på. Min vurdering var at så lenge jeg klarer å notere kjapt nok ville jeg likevel få med meg det de sa og informasjonen informantene kunne gi meg, og det å ha bilde eller faktisk se dem var underordnet alt dette.

Intervjuenes varighet var henholdsvis ca. 15 (CEO), 40 (kvalitetsleder) og 55 (logistiker) minutter. I følge Rasmussen et al. (2006) bør et intervju være minst 30 minutter langt. Intervjuet mitt med CEO ble kortere og mindre inngående enn jeg ønsket. Hen var tydeligpreget av tidspress og gav uttrykk for at jeg kunne få "et par" spørsmål. Inntrykket jeg fikk av informantenes tidspress gjorde at jeg ikke ringte tilbake senere for oppfølgingsspørsmål, selv om jeg på et senere tidspunkt så at det kunne vært en god idé.

4.3.2 Koding og operasjonalisering

Etter hvert intervju kodet jeg svarene. Jeg bestemte meg for å gjennomføre en slags "dobbel" koding: Først sorterte jeg det som ble sagt inn under ulike faser av implementeringsprosessen, slik jeg også hadde sortert intervjusspørsmålene mine på

forhånd. Disse var *motivasjon, planlegging/innføring, utførelse/ressursbruk, kontroll/resultater* og *korreksjon/veien videre*. Tanken var at det ville hjelpe meg å beskrive funnene på en gjennomgående systematisk måte. Etterpå fargekodet jeg de delene av svarene som kunne tjene til den endelige analysen, slik at jeg lettere kunne koble funnene opp mot de ulike teoriene mine.

4.4 Validitet og reliabilitet

Siden en persons tolkning av andre menneskers uttalelser og meninger alltid kan være upresise og feilaktige kan validiteten av intervjuer være svake. For å forsikre meg om at min tolkning av intervjuobjektene svar så nært deres intensjon som mulig fikk hver enkelt ettersendt mine analysenotater i etterkant, med mulighet til å kommentere og korrigere det jeg måtte ha tolket upresist eller feil. I tillegg ble intervjuene nedskrevet samtidig som intervjuobjektene snakket, siden jeg ikke fikk anledning til å ta opp samtalen. I ettertid burde jeg nok bedt om å ringe opp igjen etter at jeg eventuelt hadde funnet en annen opptaksløsning over telefon, men intervjuobjektene mine var under sterkt tidspress, og avgjørelsen måtte tas raskt. Jeg føler likevel at jeg fikk med meg alt de sa og de gav meg tid til å fullføre nedskrivningen av setningene deres før neste spørsmål, så meningsinnholdet er riktig.

Informantene var hele tiden klar over at intervjuene ville bli anonymisert, både for deres del som personer, og for bedriftens del som helhet. Dette ga dem en større trygghet til å svare fritt og ubundet. Likevel vil deres rolle som intervjuobjekt være kjent innad i bedriften, og andre interne vil lett kunne vite hvem som har sagt hva, siden jeg kun intervjuer én person fra samme nivå i bedriften. Jeg kunne valgt å ikke identifisere dem med tittel, men min vurdering er at alle ansatte likevel ville identifisere leder og mellomleder. Dette kan utover min behandling og anonymisering av informantene derfor kun begrenses av bedriften selv, i hvordan og hvor mye de internt ønsker å gå ut med angående deres deltagelse i undersøkelsen min. Informantene mine visste etter alt å dømme ingenting om de organisasjonsteoretiske perspektivene, og har heller ingen grunn til å ha en agenda eller svare til fordel for det ene eller det andre. Mitt mål var å få dem til å fortelle om hvordan prosessen har vært, og om hvordan arbeidshverdagen har vært i denne perioden og i etterkant, noe jeg mener jeg fikk til. En ulempe ved bruk av intervjuer er eterrasjonalisering: At informantene kan forsøke å fremstille organisasjonens valg og motiver som mer rasjonelle eller strategiske enn de faktisk var

(Ihlen, 2007). Dette har jeg forsøkt å ta hensyn til ved å intervjuere flere informanter fra samme prosess eller organisasjon.

I tillegg til faglig kvalitet er det viktig å sørge for et bredt og representativt utvalg av litteraturen en bruker. Det mener jeg at jeg har oppnådd ved å velge artikler som treffer på flere av søkene mine, og kun benytte meg av fagfellevurderte artikler. For å sikre reliabiliteten har jeg oppgitt hvilke søkemotorer og søkeord jeg har brukt. Jeg har vurdert utvalgskriteriene og tatt hensyn til at gyldigheten kan minke med eldre artikler. Jeg har ikke hatt som mål å generalisere noen funn i litteraturen, men heller utforske emnet ytterligere enn det en får gjort i noen få intervjuer, samt bruke dem som referanse mot funnene i intervjuene. I og med at dette er en utforskende undersøkelse, som i hovedsak har som mål å utforske temaet, har det vært viktigere for meg å finne gode relevante bidrag enn å dekke spekteret av spørsmål knyttet til implementering av ISO 14001. Faren her er selvsagt alltid at en ubevisst kan ende opp med et noe deterministisk undersøkelsesløp, noe jeg har forsøkt å være bevisst på hele veien.

4.5 Kritikk og begrensninger

Ved å kun undersøke ett case vil ikke undersøkelsen min tjene til noen form for generalisering. Likevel vil undersøkelsen bidra til å få et lite innblikk i hvordan bransjen forholder seg til miljøstyringssystemer. En utfordring ved å undersøke private bedrifter er begrensningene jeg har på tilgang til dokumenter og informasjon. Jeg er prisgitt det bedriftene ønsker å gi meg og fortelle meg. Jeg har ikke fått tilgang til noen relevante sekundærkilder eller dokumenter i forbindelse med intervjudelen.

Jeg kunne planlagt og gjennomført søket etter undersøkelsesobjekter bedre og mer systematisk. For eksempel ville en spørreundersøkelse sendt til alle olje- og gassbedrifter raskere avklart hvem som eventuelt var aktuelle for min case. Da ville jeg kanskje visst mer konkret hva slags bedrifter jeg ville undersøke, og dermed vært mer effektiv og konkret i mine henvendelser.

Artiklene i litteraturanalsen blir ikke analysert like systematisk som i en fullstendig litteraturanalyse. Jeg kunne også gjennomført et grundigere litteratursøk om jeg fra begynnelsen av hadde planlagt en litteraturanalyse og slik hatt bedre tid til å gjennomføre det. I følge Hart (2011, s. 32) ville det optimalt sett vært gjort en grundigere referanseanalyse, med planlegging av søk på forhånd og dokumentering av

søk, treff og henvisninger fra andre kilder. Jeg har likevel forsøkt å etterstrebe prinsippene og vært kritisk til faglig kvalitet og metode. I hvilken grad litteraturanalsen kan underbygge intervjuene mine er også begrenset. Dette er fordi litteraturens undersøkelsesobjekter ikke har de samme forutsetningene som min. De tilhører stort sett andre bransjer og andre typer bedrifter i andre land. Når jeg likevel har valgt å inkludere slike undersøkelser i min egen er det med den underliggende antagelsen (som for øvrig ofte er beskrevet i organisasjonsteoretisk litteratur) om at organisasjoner i dag blir mer og mer like hverandre i utforming, formell struktur og virke (Røvik, 1998). Likevel gjelder ulike kontekster når det kommer til en organisasjons omgivelser som for eksempel lovverk, bransjekultur og generelt organisatorisk omdømme.

Når jeg nå har redegjort for metodene jeg har brukt, hvordan jeg har gått fram for å finne litteraturen jeg skal analysere og hvordan jeg har forberedt og gjennomført intervjuene, skal jeg i neste kapittel gå over til å presentere funnene fra arbeidet, og analysere dem ved hjelp av teoretiske rammeverket.

5 Empiri og analyse av funn

I dette kapitlet vil jeg først forberede analysen min ved å trekke opp noen forventninger jeg kan ha til funn, basert på det teoretiske rammeverket fra kapittel tre. Videre vil jeg i den påfølgende analysen sette de empiriske funnene mine i sammenheng med det rasjonalistiske og det ny-institusjonalistiske perspektivet, først i litteraturanalsen og deretter funnene fra intervjuene.

5.1 Forventninger til funn og operasjonalisering

En implementeringsprosess av et system som ISO 14001 kan sannsynligvis ses i lys av begge perspektivene, med noen trekk fra det ene og noen fra det andre. Iatridis og Kesidou (2016) bruker begrepene *substansiell* og *symbolsk* om de to ulike implementeringsresultatene en kan tenke seg å ende opp med, noe som også er hensiktsmessig i min oppgave. Når jeg tidligere har definert en implementering som en ferdigsluttet prosess hvor organisasjonen har mottatt sertifikatet, kan en kanskje kunne si at det *ønskelige* resultatet for bedriften er at implementeringen skal være *substansiell*. En substansiell implementering får du i følge Iatridis og Kesidou om du designer, utvikler og implementerer systemet i tråd med komponentene i PDCA-sirkelen. Planleggingen søker å integrere miljøstyringen i allerede eksisterende daglige rutiner,

og på sikt vil systemet påvirke bedriftens forretningsmodell, mål og prosesser. En symbolsk implementering vil derimot beskrive en bedrift som ikke tar PDCA-sirkelen til følge, unnlater å bruke styringssystemet i de daglige rutinene og heller forsøker å produsere bevis for implementering i forkant av de årlige revisjonene. Bedriften vil følgelig heller ikke kunne forbedre innvirkningen sin på det ytre miljø, og heller ikke oppnå andre fordeler ved systemet (Ibid.).

For å strukturere det hele vil jeg skille mellom de ulike fasene til PDCA-sirkelen, og legge til to faser jeg mener er relevante, nemlig intensjonsfasen i forkant av implementeringen, og forventninger en kan få til veien videre etter implementeringen. Under trekker jeg fram det jeg tenker en kan forvente av resultater fra undersøkelsesobjektet, basert på teoriene jeg har skissert over.

5.1.1 Intensjon, motivasjon og drivere

Sett i lys av verktøyperspektivet vil en modell kalt *den hierarkiske oversettelseskjeden* kunne trekke noen forventninger til hvordan kontekstualiseringsprosessen til en EMS vil forløpe seg når en organisasjon (i dette tilfellet en bedrift i leverandørindustrien) velger å implementere den. I et rasjonalistisk perspektiv har ledelsen en aktiv rolle, en såkalt "top-down"-orientering til implementeringen. Intensjonene er formålsrasjonelle og ledelsen fører en problembetinget søking etter løsninger. De holder seg oppdatert på og velger hvilke oppskrifter for organisering som er mest effektiv til sitt formål, etter å ha identifisert behovene og søkt etter oppskriften som kan løse behovene mest effektivt, og så tilpasser de oppskriften til sitt lokale "problem". Deretter vil de oppskriftene som velges av ledelsen få en grundig implementering, slik at de avstemmes i forhold til andre komponenter i organisasjonsstrukturen, og samlet fremstår derfor organisasjonen som en "[...] planmessig utformet og logisk konsistent helhet" (Røvik, 1998, s. 34). En annen vinkling kan være at bedriften handler etter en interessedrevet logikk, der de ser det som rasjonelt å implementere fordi det vil ivareta bedriftens interesser på en god måte. I min case vil da Leverandørbedriften i et rasjonalistisk perspektiv handle etter en formålsrasjonell tanke om de svarer at ISO 14001 ble valgt ut som det mest hensiktsmessige systemet å implementere for dem, fordi de andre systemene eller sertifikatene ikke oppfylgte de kriteriene de satte. De vil også gjerne ha miljøetiske i tillegg til kostnadseffektive grunner for å velge å sertifisere seg i utgangspunktet.

Intensjonsfasen sett i et ny-institusjonalistisk perspektiv vil derimot styres mer av press fra omgivelsene. Det kan være kunder, myndigheter, andre bedrifter i samme bransje eller samfunnet generelt. Ledelsen forholder seg mer passivt til nye organisasjonsideer, men anerkjenner det symbolsk viktige i å adoptere visse nye systemer. Systemet velges fordi det blir oppfattet som et objektivt godt verktøy, men det kan tenkes at denne rasjonaliteten kommer fra en institusjonalisert tanke om at systemet fører til gevinster. Likevel vil konseptet gi legitimitet utad, og organisasjonen blir oppfattet som en *moderne organisasjon*. I en ekstrem variant, relatert til Brunssons (2002) dekoblingsteori, vil ikke ledelsen eller organisasjonen forholde seg til noen andre intensjoner enn legitimeringen, og det vil være tydelig fra begynnelsen at implementeringen er et prosjekt for skrivebordsskuffen. Utfordringen her ligger da i å finne en balanse hvor systemet får en tilfredsstillende implementering (nok til å godkjennes og la organisasjonen få "sertifikatet"), men samtidig bruke minst mulig energi på det innad. Leverandørbedriften vil i denne situasjonen svare at implementeringen ble gjennomført fordi de følte et visst press fra en eller annen instans. Jeg vil på bakgrunn av tidligere forskning (for eksempel fra Boiral, 2011) forvente at dette er tilfellet. Jo flere bedrifter i samme eller nærliggende bransje som har sertifikatet, jo flere kan føle seg "presset" til å henge med på lasset for å ikke tape markedsandeler eller andre fordeler systemet tar med seg.

5.1.2 Planlegging, innføring og strategi

Selve planleggingen og innføringen av det nye systemet vil også kunne ha ulike forventninger og strategier. I et rasjonalistisk perspektiv vil jeg tro at dette er en viktig fase som gjennomføres grundig. ISO 14001 legger selv opp til at planleggingen er viktig og avgjørende, det er her bedriftens egne mål for miljøstyring skal utarbeides, og det skal legges en god plan for hvordan disse skal kunne oppnås best mulig. Siden formålet er å bruke verktøyet vil en nok også jobbe for at systemet blir godt integrert i allerede eksisterende rutiner (Røvik, 2007, s. 294). Leverandørbedriften vil følgelig forklare hvordan de har benyttet seg av veilederen og dens anbefalinger, og fulgt PDCA-sirkelen. Ledelsen har hatt en aktiv rolle i å få resten av de ansatte med, fordi det er deres rutiner systemet skal integreres inn i. Miljøaspekter identifiseres, og planer for hvordan den daglige driften kan endres for å forbedre miljøaspektene blir utarbeidet i samarbeid med de ansatte.

På den andre siden av skalaen finner vi igjen symbolperspektivet og ideen om rasjonaliserte myter. Her vil intensjonene kunne gjenspeile hvordan bedriften velger å gjennomføre implementeringen, og lave ambisjoner vil kunne vise seg gjennom lite eller ingen press fra ledelsen og få ressurser bak implementeringen. De identifiserer miljøaspekter, planlegger og innfører det nye systemet, men legger ikke opp til noen form for omveltning i bedriften. Her kan dette vise seg hos leverandørbedriften i hvordan den ansatte beskriver implementeringen. Det vil være et gap mellom hva ledelsen snakker om og hva de ansatte gjør og hvor mye de deltar, en dekobling mellom driften og miljøstyringssystemet.

5.1.3 Utførelse og ressursbruk

I et rasjonalistisk perspektiv vil det være viktig å legge ned så mye ressurser som nødvendig for at implementeringen skal være så funksjonell og vellykket som mulig. Styringssystemet vil komme til sin rett og gjøre det det er ment til: å styre. Nye rutiner blir utarbeidet og fulgt, og disse evalueres og følges opp jevnlig. Igjen legger systembeskrivelsen og veiledningen til ISO 14001 opp til dette. Målet er å innarbeide systemet så godt som mulig i bedriften og dens rutiner. Ledelsen så vel som de ansatte på gulvet vil merke endringer i rutiner, og bidra til rapportering og utvikling av prosedyrene. Om de ansatte i leverandørbedriften selv har bidratt til å planlegge nye rutiner eller endringer av de gamle vil de også merke endringene i sitt daglige virke og ha et aktivt forhold til PDCA-sirkelen og systemets innhold. De vil også få nødvendig opplæring og rutiner og nye miljøaspekter vil være tema på møter.

Utviklingen vil også i et ny-institusjonalistisk perspektiv bære preg av intensjonene og bakgrunnen for implementeringen. Er dette et prosjekt "for syns skyld" vil ikke de ansatte nødvendigvis bli involvert i utvikling av nye rutiner og prosedyrer, eller de vil kanskje kun bli konsultert uten reell effekt. De ansatte vil merke få eller ingen reelle endringer i rutinene sine.

5.1.4 Kontroll, resultater, korreksjon og veien videre

Med den innsatsen som legges ned i planlegging og gjennomføring av implementeringen, vil en i et gjennomarbeidet rasjonalistisk perspektiv få tilsvarende gode resultater, et såkalt substansielt resultat. Om systemet holder det det lover, og bedriften gjør alt som kreves riktig, med nok innsats og ressursbruk, vil resultatene antagelig være en såkalt rask tilkobling av systemet inn i bedriften. Siden det er bedriften selv som legger opp

målene og veien mot å nå dem, kan en også forvente at de oppnås, om nye rutiner lages og de ansatte tar dem seriøst. På lang sikt vil nye målsettinger legges opp etter resultatene fra de forrige, og slik vil den "gode spiralen" bidra til at bedriften har mindre påvirkning på det ytre miljø, de vil nyte godt av et godt omdømme som ansvarlig miljøbedrift, og de vil tjene på det økonomisk. De ansatte og ledelsen i leverandørbedriften vil da antas å fortelle om systemet som et av verktøyene de benytter i den daglige driften. De vil også sannsynligvis ha opplevd positive resultater allerede før første revisjon, sett om miljøpolitikken deres er for mye eller for lite ambisiøs, og hatt mulighet til å sette dette i sammenheng med videre planer for forbedringer.

Har man i utgangspunktet en startet med en halvhjertet innsats, få ressurser og tilsvarende oppfølging, vil det tenkes at resultatene blir deretter. Noen resultater kan da være at implementeringen mislykkes (at de ikke får sertifikatet), eller at det fortelles utad at de implementeres, men i virkeligheten fungerer systemet som et skall av legitimitet ovenfor omgivelsene, har innad ingen reell instrumentell funksjon jamfør Brunssons teori om organisatorisk hykleri. Likevel må jo noe gjennomføres ordentlig, skal ISO godkjenne arbeidet og sertifikatet utstedes, men det er mulig at en kan "avsløre" hvorvidt dette er gjort som et minimum for å få sertifikatet eller om bedriften har hatt høye ambisjoner om å kraftig forbedre sin miljøpåvirkning. I en slik situasjon kan det tenkes at noen rutiner etableres eller endres, og at evaluering gjennomføres og avvik lukkes, men kjernevirksomheten og de best etablerte rutineene forblir de samme, og ingen reell endring skjer. Brunsson påpeker at én årsak til at dette skjer er at organisasjonen blir utsatt for motstridene forventninger, der de systemene (i dette tilfellet et annet miljøstyringssystem) som erfaringsmessig er mest effektive ikke oppfattes som "moderne" nok eller gode nok for omgivelsene. Det rasjonelle for lederne blir å holde disse oppfatningene adskilt, altså la omgivelsene tro at et nytt system er nøy implementert, men fortsette å jobbe slik de selv mener det er mest formålsrasjonelt (Brunsson, 2002). Leverandørbedriften vil da kunne tenkes å ikke bruke særlig med tid og ressurser på systemet før gjennomgang ved revisjon nærmer seg, de sitter igjen med et såkalt symbolsk resultat. Etter revisjon vil de sannsynligvis få pålegg om å rette opp og lukke avvik, noe de er nødt til å gjennomføre, skal de beholde sertifikatet. Dette vil likevel i et symbolsk perspektiv også følges opp med minimum av

innsats, da det viktigste er å beholde sertifiseringen for syns skyld, ikke få reelle positive resultater i bedriften.

Det finnes mange måter å implementere nye systemer og ideer, og forventningene over er bare noen alternative hendelsesforløp. Jeg vil i neste delkapittel oppsummere forventningene en kan ha til funn, til et mer oversiktlig verktøy for videre analyse. Slik kan funnene få noen konkrete knagger å henge på.

Operasjonaliseringen mellom teori og empiri er oppsummert i Tabell 1 under. Den fungerer som et logisk bindeledd mellom teoriene (som nok kan bli noe abstrakte) og funnene (som jo er spesifikke). Både litteraturanalysen og intervjuene mine blir grovt sett analysert etter forventningene jeg har redegjort for ovenfor. Jeg deler som forklart over spørsmålene mine litt grovt inn i PDCA-sirkelens faser (i tillegg til motivasjonsfasen), fordi dette er faser bedriftene aller mest sannsynlig går igjennom når de skal implementere systemet. Jeg har utviklet den som en tabell for å få bedre oversikt over svarene, men punktene i tabellen er basert på spørsmålene fra intervjuguiden min til informantene. Jeg stiller tilleggsspørsmål som hjelper meg å i etterkant plassere svarene deres inn i det rasjonelle eller det ny-institusjonalistiske perspektivet. Min hypotese er at implementeringsprosessen relaterer til begge perspektiver, heller enn å havne i den ene eller andre kategorien.

Tabell 1 - Forventninger til funn

Fase / Forventninger	Rasjonelt perspektiv	Ny-institusjonalistisk perspektiv
Intensjon, motivasjon, drivere - Hvorfor implementere ISO 14001?	En formålsrasjonell ledelse har valgt systemet fordi det er mest effektivt.	Forventninger til å følge med i tiden på symbolsk nivå. "Alle" gjør det.
	Bedriften har mål som ønskes oppnådd ved bruk av systemet	Oppskriften øker legitimiteten til bedriften.
	Verktøy- eller interessebasert	Press utenifra: interessenter, "markedet", operatør
	Indre motivasjon til forbedringer, praktiske eller etiske	"Rasjonell myte"

Planlegging, Innføring og strategi - Hvordan tolkes systemet, hvem har ansvar for utførelse?	Systemet er et verktøy som skal integreres nøye.	Systemet er et symbol på legitimitet utad	
	Ansatte involveres i planleggingen.	Passiv deltagelse i implementeringen, eksterne får oppgaven	
	Implementering styres av ledelsen	Lite press fra ledelsen	
Utførelse og ressursbruk - Hvor mye ressurser legges inn eller brukes?	Mye/nok ressurser tildelt	Få/utilstrekkelige ressurser tildelt.	
	Oppfølging fra ledelse til ansatte	Delvis integrering av ideen, men stor eller liten grad av dekobling	
	Legges opp til at systemet skal styre	Ansatte får eller vil ikke bidra	
	Ansatte bidrar og merker selv nye rutiner og rapporteringer	Endringer lite merkbart eller fraværende	
	Følger PDCA-sirkelen i rutiner	Følger ikke PDCA-sirkelen i rutiner	
Kontroll og resultater - Hva er fordelene og resultatene?	Rask og/eller god tilkobling,	Svak/ingen oppfølging	
	Jevnlig oppfølging	Symbolske resultater	
	Substansielle resultater, resultater som forventet	Løs kobling eller dekobling mellom drift og system	
	Fungerer som et verktøy,	Hykleri/ total løsrivelse fra generell drift	
	Bedriften presterer bedre og resultatene er positiv for miljøet	Endringer kun for revisjonens skyld	
Korreksjon og veien videre - Hvordan forh. seg til avvik? Hva antas om framtiden?	Evaluerer internt og eksternt	Lukker avvik og gjør det mest nødvendige	
	Lukker avvik og setter nye/forbedrede mål	Øker ikke ambisjoner	
		Ambisjonsnivå også symbolsk	

I neste delkapittel skal jeg ta for meg funnene fra empirien, først litteraturen og deretter intervjuene, og analysere disse i forhold til de teoretiske perspektivene jeg presenterte i kapittel tre. Først vil jeg presentere funnene fra litteraturanalysen, og diskutere dem fortløpende opp mot teorien. Det samme vil jeg så gjøre med funnene fra intervjuene. Til slutt vil jeg oppsummere funnene mine, og diskutere problemstillingen til oppgaven.

Jeg har valgt å strukturere både analysen av litteraturen og intervjuene etter samme system, som i stor grad kan likne systemet ISO 14001 er basert på; PDCA-sirkelen (implementeringsfasene Plan-Do-Check-Act, med mine tillagte faser intensjon/motivasjon/drivere og korreksjon/veien videre). Noen av funnene har overlappende eller utydelig grense for hvor i prosessen de hører hjemme, men må uansett ses i den større analytiske sammenheng. Jeg ser hver fase i sammenheng med det teoretiske grunnlaget, og ser om jeg i stor, liten eller ingen grad kan forstå funnene ved hjelp av et rasjonelt eller et ny-institusjonelt perspektiv, basert på forventningene til funn, kort oppsummert i skjemaet under.

5.2 Funn fra litteraturen

Fremgangsmåten for litteratursøket og utvalget av artiklene er beskrevet i metodekapittelet, og tabellen under viser en oversikt over de artiklene jeg har valgt ut til analysen.

Tabell 2 - Utvalgt litteratur til analysen

Forfatter (år)	Tittel	Publikasjons-sted	Kontekst
Peter A. Strachan, Ivor McKay Sinclair, David Lal (2003)	Managing ISO 14001 In The United Kingdom Continental Shelf (UKCS)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Den britiske regjeringen ønsker å oppfordre olje- og gassindustrien til å implementere miljøstyringssystemer. Forfatterne undersøker implementering av ISO 14001 hos lisenshavere og leverandørbedrifter som er blant de første i bransjen til å gjøre det. Mål om å avdekke svakheter ved systemet til bruk for videre forskning på bedrifters samfunnsansvar og miljøstyringssystemer.
Olivier Boiral (2011)	Managing with ISO Systems: Lessons from Practice	Long Range Planning	Etter nesten 20 år med ISO-styringssystemer (9001 og 14001) og et stadig økende antall sertifiseringer, er hovedproblemer og kritiske faktorer forblitt relativt utforsket. Undersøkelsen ønsker å vise hvordan ISOs styringssystem kan brukes til å forbedre bedriftenes praksis og unngå de oftest observerte bakdelene ved dem.
Bjørn M. Granly, Torgeir Welo (2014)	EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Light-	Journal of Cleaner Production	Hva sier tidligere forskning om drivere, barrierer, verktøy og utfall ved implementering av et miljøstyringssystem (EMS) i små og mellomstore bedrifter i Norge.

	house in Norwegian metal processing SMEs		Teoretisk sammenligning mellom systemene ISO 14001 og Miljøfyrtårn.
Konstantinos Iatridis, Effie Kesidou (2016)	What Drives Substantive Versus Symbolic Implementation of ISO 14001 in a Time of Economic Crisis? Insights from Greek Manufacturing Companies	Springer Science+Business Media	Hvilke roller har eksternt press, interne motivasjoner og deres samspill i en implementeringsprosess av ISO 14001? De vil identifisere hvorvidt disse variablene driver en substansiell eller symbolsk implementering, i lys av konteksten økonomisk krise. Undersøkelser som fokuserer på eksternt press har ikke funnet ut om dette kan føre til en full forpliktelse til standardens krav.

5.2.1 Intensjon, motivasjon og drivere

Peter A. Strachan et al. (2003) har skrevet et viktig bidrag med sin artikkel om implementering av ISO 14001 i olje- og gassbedrifter. Den undersøker flere aspekter som er nyttig for min analyse, selv om den er skrevet på tidlig 2000-tall, og mye antageligvis har skjedd siden da. Forfatterne har i sin artikkel gått ut for å finne den britiske olje- og gassindustriens motivasjon og fordeler med å implementere ISO 14001, samt å se hvorvidt disse sammenfaller med hva ISO selv mener er fordelene. De har også undersøkt deres eventuelle utfordringer ved implementering.

Funnene deres forteller at hovedgrunnen til implementering for *operatørbedriftene* (olje- og gasselskapene som innehar lisenser for petroleumsutvinning) i undersøkelsen først og fremst var å demonstrere at de kunne møte kravene fra en slik internasjonal miljøstandard, og dermed ha et hensiktsmessig og effektivt styringssystem på plass (Strachan m.fl., 2003, s. 56). I en bransje så gjennomregulert som petroleum (se bakgrunnskapittelet om det juridiske rammeverket. Det britiske rammeverket er intet unntak), ville dette sikre at alt var i henhold til krav og reguleringer, og at forholdet til de ulike myndighetene og interessentene også ville bli bedre. Sekundært forventet de å forbedre seg på det miljømessige og å effektivisere bedriftene internt. For operatørbedriftene på tidlig 2000-tall kan det virke som at det som satte i gang implementering av ISO 14001 passer til beskrivelsene til Røvik (2007), om en interesserevet intensjon basert på målet om å være "up to date" og gjøre alt riktig.

Når det kom til *leverandørbedriftene* derimot fant de at hovedmotivasjonen var et krav fra de store operatørene. Hovedkunden ville som regel sette økonomiske incentiver for å sikre miljøstyring med ISO 14001 nedover leverandørkjeden:

"The principal driver for the service firms to implement ISO 14001 was a perception that this initiative is a de facto business requirement. The large oil and gas operators surveyed are pushing environmental management issues down the supply chain. Several service firms appeared to have been influenced by a statement made by one of the major oil and gas operators (i.e. their main customer), which reportedly said that '70% of our £9 billion exploration budget will go to companies with ISO 14001'" (Strachan m.fl., 2003, s. 56)".

Selv om det ikke var et formelt krav, ble det oppfattet som det. De implementerte på grunn av press fra interessenter (operatørene) som forventet at de fulgte etter. Slikt press er av Røvik (1998) beskrevet som et symbolperspektiv på oppskrifter, der aktørene lar omgivelsene avgjøre hvilke oppskrifter som er de riktige. Likevel er det ikke "motepress" som får dem til å følge etter, men en oppriktig bekymring for å falle bak i markedet om de lar være, altså en interessedrevet begrunnelse, der overlevelse er målet. I tillegg fortalte leverandørbedriftene at de også foretrakk ISO 14001 foran EMAS (EUs egen versjon av et EMS) fordi ISO har et mer internasjonalt fokus (hvor EMAS er en EU-standard). Valget om ISO 14001 er altså et rasjonelt valg, der bedriftene selv vurderer det som mest hensiktsmessig å tenke internasjonalt når de først implementerer (selv om de får et godt dytt fra operatørselskapene også). Jeg vil kunne argumentere for at rasjonaliteten kommer fra en normbasert logikk, og det er godt mulig at systemet innehar en status som en "rasjonalisert myte". Likevel er dette helt i begynnelsen av 2000-tallet, og det kan være at sertifikatet ikke helt hadde den statusen det har i dag. Slik jeg ser det er det ikke mulig å skille den normbaserte forklaringen fra den rasjonelle/instrumentelle, noe jeg kommer til å gjenta senere i analysen også. På den ene siden er det et normativt press fra operatørene, på den andre siden er det et mål om overlevelse gjennom oppdrag som får dem til å implementere. Spørsmålet det ville vært interessant å stille disse bedriftene er hvorvidt de ville implementert om det for eksempel kun var andre aktører i omgivelsene som presset dem? Det er likevel tydelig at å tilfredsstille de normative kravene fra operatørbedriftene er høyst rasjonelt, og så

er det opp til gjennomføringen av implementeringen å vurdere hvorvidt dette er motiverende nok for leverandørbedriftene.

Neste artikkel til analyse er skrevet av Olivier Boiral som tidligere har skrevet svært mye om ISO 14001 og om miljøsertifikater, miljøstyring, bærekraftig utvikling og om organisasjoners handlinger og deres implikasjoner på miljøet. Jeg har valgt hans artikkel fordi han eksplisitt tar for seg utfordringene med rasjonelle myter og dekobling. Boirals studie har hatt som hovedmål å belyse implementering av ISO 14001 på innsiden av organisasjonene, og det han kaller et paradoks mellom standardens legitimitet og dens faktiske effektivitet. Noen av Boirals funn slår fast at intensjonen for implementeringen ikke alltid er like frivillig.

“When major clients or other stakeholders demand ISO certification, managers generally have no choice but to adopt certification, whether or not they support the ISO system” (Boiral, 2011, s. 198).

Boirals undersøkelser mer enn antyder at det er ny-institusjonalistiske grunner og motiv for å implementere ISO 14001 i utgangspunktet. Det er press fra interessentene som er avgjørende, et ønske om å tjene på det omdømmemessig. I tillegg er det økonomiske incentiver som lokker. Økonomisk gevinst kan i utgangspunktet anses som et interessedrevet trekk, sett fra et rasjonalistisk perspektiv.

Björg Granly og Torgeir Welo (2014) har undersøkt erfaringer med ISO 14001 og Miljøfyrtårn i norsk metallindustri, og også samlet erfaringer fra litteraturen på emnene. jeg har valgt å ta med denne artikkelen fordi de tar for seg industri i Norge, og har tilfeldigvis også noen undersøkelsesobjekter fra petroleumsbransjen, noe som gjør undersøkelsen mer relevant for min oppgave. Deres undersøkelse viser at drivere for implementering av ISO 14001 i hovedsak er konkurransedyktighet (forstått som økonomiske fordeler og gevinster), legitimering (samsvar med institusjonelle reguleringer og normer blant interessentene) og miljøansvar (bekymringer som svarer til at bedriften har et samfunnsansvar) (Granly & Welo, 2014, s. 199). Sistnevnte uttrykkes gjennom at de personlige verdiene til de som er ansvarlige i bedriftene er hoveddriverne for implementeringen. Igjen er det et interessebasert incentiv til å implementere. De resterende faktorene kan forklares med en normbasert logikk, hvor samfunnets fokus på miljøvern påvirker tankegangen til beslutningstakerne i bedriftene.

Siden bedriftene har flere grunner enn én til å implementere, og de ulike perspektivene forutsier ulike funn, er det nok ikke veldig overraskende at jeg finner funn fra begge perspektiver.

Granly og Welos (2014) egen undersøkelse av norske metallbedrifter er en av dem som viser at press fra interessentene (særlig kundene) er den viktigste faktoren for implementering. Denne faktoren var også avgjørende for flere av bedriftene for hvorvidt de implementerte ISO 14001 og ikke en annen EMS. En annen hovedfaktor var ønsket om å ha skikkelige miljøvennlige rutiner, og muligheten til å dokumentere dette ovenfor kundene sine (ibid.). De søker altså legitimitet fra omgivelsene slik Meyer og Rowan (i DiMaggio & Powell, 1991) påstår, og omdømme viser seg dermed som en reell faktor på denne fronten. Igjen møter en interessebasert konkurransedyktighet den normbaserte logikken. Det er rasjonelt å jobbe for et godt omdømme og konkurransedyktigheten øker med legitimiteten og integriteten bedrifter innehar. I Norge i dag har miljø en viktig samfunnsrolle hvor det nærmest er useriøst å si at miljø ikke er på agendaen også i næringsliv og industri.

Flere forfattere er enige om at markedskrefter og institusjonelt press får mange bedrifter til å implementere en EMS, selv om grunnen til at det er akkurat ISO 14001 er mer uklar (Jiang & Bansal, 2003). Searcy m.fl. (2012) har forsøkt å samle funn i litteraturen, og sier også at eksternt press har følger for hvor frivillig sertifiseringen egentlig er.

"External pressures often make the certification process less voluntary than it would appear. When major clients or other stakeholders demand ISO certification, managers generally have no choice but to adopt certification, whether or not they support the ISO system. In this context, managers may adopt the ISO system without being truly convinced of its usefulness or without employing the means required for its efficient use as a management tool" (Searcy m.fl., 2012).

Det er derfor det virker hensiktsmessig å behandle både formelle og uformelle krav likt, i praksis står organisasjonen igjen med en ufrivillig implementering, og det blir derfor opp til deres "indre motivasjon" og holdninger til systemet å avgjøre hvordan de handler videre og hvordan resultatet av implementeringen ender opp.

Konstantinos Iatridis og Effie Kesidou (2016) har undersøkt hvilke roller eksternt press, intern motivasjon og samspillet mellom disse har i en implementeringsprosess av ISO 14001. De analyserer hvorvidt disse variablene er drivere for enten en substansiell eller en symbolsk implementering, og gjør det i lys av konteksten økonomisk krise i Hellas. Denne artikkelen er relevant fordi den tar for seg variabelen økonomisk krise, som det kan være interessant å fokusere litt på i undersøkelser om petroleumsbransjen, jamfør nedgangstiden de er inne i. Deres funn inkluderte både bedrifter med substansielle resultater og symbolske resultater. De aller fleste meldte at det var presset fra interessenter og markedet som fikk dem til å implementere ISO 14001, fordi de så det som en siste mulighet til å henge med i markedet når myndighetene utlyste en bonusordning til de bedriftene som gjorde det. 65% av disse endte opp med en såkalt symbolsk internalisering av systemet. At styresmakter, kunder og andre interessenter som utgjør markeder er så opptatt av hvorvidt bedrifter har ISO 14001, selv i et økonomisk kriserammet land som Hellas, er interessant. Denne artikkelen er fra 2016, og systemet kan da ha rukket å oppnå en status som en såkalt rasjonalisert myte og det Boiral (2011) kaller en referansestandard for miljøsertifisering (i forhold til tidlig 2000-tall, når jeg legger til grunn at slike oppfatninger utvikler seg over tid). DiMaggio og Powell har nok rett i at det er sertifikatets status som har fått bedriftene til å sertifisere seg, heller enn en formålsrasjonell logikk om bedre miljøstyring. Riktignok ligger det også her en overlevelsestrategi til grunn, hvor økonomisk støtte utloves til de med ISO 14001, som lar bedriftene trosse dårlig økonomi for å sette i gang med implementering av systemet.

Går vi tilbake til forventningene jeg hadde til funn viser de fleste funnene at motivasjonen eller intensjonen kom fra et eksternt press, enten fra markedet eller interessenter som "operatøren" og andre kunder. Det har jeg klassifisert som et ny-institusjonalistisk trekk, men jeg argumentere for at graden av press i de fleste tilfellene gjorde det til et høyst rasjonelt valg å tilfredsstillte det normative kravet. I den grad bedriftene valgte akkurat ISO 14001 var det på grunn av det internasjonale fokuset eller fordi styresmaktene ville det. Det er i neste fase det blir mulig å se hvorvidt den symbolske intensjonen gjør seg utslag, når systemet skal planlegges, og ressurser skal følge opp planene.

5.2.2 Planlegging, innføring og strategi

Når det kommer til funn fra litteraturen er et interessant aspekt ved ISO 14001s veileder hvordan den er formulert. Ken Whitelaw (2004, s. 21) påpeker at systemet (og særlig denne 2004-versjonen) er forfattet av mange ulike aktører med internasjonal bredde, og at *tydelighet* i formuleringer av ord og fraser har vært svært viktig. Tydeligheten er prioritert fordi systemet nettopp skal nå ut og forstås av aktører i hele verden. Når man leser i dokumentet er språket og formuleringene svært *generelle*, lite tekniske og lett og forstå betydningen av, uavhengig av hva organisasjonen foretar seg på daglig basis, så lenge en har noe som ligner en administrasjon. Den er med andre ord svært oversettbar, samtidig som at organisasjonene i stor grad må planlegge og fylle systemet med innhold selv. Dette gjør det svært interessant å videre se på hvordan hver enkelte bedrift bruker intensjonene og avgjørelsen om å implementere til selve innføringen.

Strachan et al. (2003) fant at noe av det mest utfordrende med implementeringen hos petroleumsbedriftene de undersøkte var å få på plass interne strukturerte opplæringsprogram for de ansatte, og at dette igjen skapte problemer med resten av prosessen. For de som fikk dette til, innebar det opplæring i en generell bevissthet rundt miljøpolitikken, samt opplæring i mer spesifikke rutiner relatert til arbeidsoppgavene. Sistnevnte er for øvrig også et krav for systemet. Øverste ledelse og eget "nøkkelpersonell" fikk dessuten opplæring i revisjon av rutinene, lovverk og temaer som kvotehandling av klimagasser. De fikk også opplæring gjennom skjemaer, opplæringsmatriser knyttet til miljøaspektene, prosesser avledet fra ulike roller og ansvarsområder, og prosesser for kompetansenivået til hver enkelte jobb. (Strachan m.fl., 2003, s. 58). Noen bedrifter syntes også det var vanskelig å oversette aspektene fra sertifikatets grunnleggende terminologi fra idé til praksis, noe Strachan et al. påpeker er en av de vanligste årsakene for å ikke fullføre implementeringen (Strachan m.fl., 2003, s. 57). Her må vi ha i mente at deres undersøkelse ble gjort i 2003, og at sertifikatet ble revidert i 2004.

Det at undersøkelsesobjektene til Strachan m.fl. (2003) rapporterte om utfordringer med opplæringsbehov sier lite om hva som faktisk skjedde, men at de identifiserte utfordringene viser at de til en viss grad har satt seg inn i systemet og dets krav til implementering, og således ikke har lagt det rett i skuffen. Dette tyder, om enn svakt, på at et verktøyperspektiv, slik Røvik (2007) beskriver det, ligger til grunn. I tillegg

kommer allerede her egenskapene til systemet fram som en faktor som gjør det vanskelig for organisasjoner å legge opp til en dekket implementering. Mens andre organisasjonsoppskrifter kan "komme unna" med at ledelsen vedtar implementering eller "å ha fokus på en endring", må et miljøstyringssertifikat som skal revideres av en tredjepart legge opp til at det eksisterer noe håndfast som kan revideres.

Boiral (2011) melder om funn hvor flere bedrifter besøkte andre bedrifter som allerede hadde sertifisert seg, og så hvordan disse hadde gått fram før de planla sin egen miljøpolitikk. Dette motiverte de ansatte, som også ble konsultert i forkant om hvilke endringer som kunne/burde gjøres. De valgte også å jobbe mot at systemet skulle integreres i bedriftens egne verdsett, for å gi implementeringen mer mening innad, altså en "hvorfør gjør vi det her" kampanje. Likevel rapporterer han at bedriftene gjennomførte en rituell integrering ved at det var en dekkobling mellom den offisielle og den interne posisjonen på hvordan systemet skulle implementeres og virke.

Det er mulig å argumentere for at motivasjonen og viljen som ligger bak en implementering allerede kan finnes i planleggingen og innføringen av systemet. I et ny-institusjonalistisk og symbolsk perspektiv ville ikke de ansatte blitt involvert i særlig stor grad om ledelsens intensjon var å tilfredsstille omgivelsenes institusjonaliserte normer og forventninger til å være oppdatert og "moderne". Det motsatte, som vi ser her, vitner om en seriøs og rasjonalistisk tilnærming til implementeringen, som viser at undersøkelsesobjektene forsøker å bruke ISO 14001 som et verktøy for virksomheten, og også at de har tatt kravet utenifra på alvor.

Granly og Welo (2014) spurte respondentene sine om utfordringer og problemer med implementeringen, og fant at det var utfordrende og tidkrevende å involvere de ansatte tilstrekkelig:

"For the ISO 14001 certification, difficulties in establishing employee buy-in were the main reported challenge. Several companies reported that it was difficult and time-consuming to convince and motivate their employees that changes were needed [...]" (Granly & Welo, 2014, s. 200).

Dette støtter teoriene om den hierarkiske strukturen og antagelsen om at ledelsen tar grep om gjennomføringen fordi det er et rasjonelt valg. I tillegg var mangel på

tilstrekkelig ekspertise, tid og ressurser for å gjennomføre implementeringen rapporterte utfordringer. Som nevnt over viser dette et ønske om å sette seg inn i systemet. Det viser også at det er ledelsen som har regien og forsøker å få med seg de ansatte, noe som også er en rasjonalistisk holdning, og som er viktig for å lykkes med en substansiell implementering i følge Boiral (2011).

De fleste av objektene i undersøkelsen til Granly og Welo hadde fra før en formell bedriftsstrategi, med rutiner for risikovurdering eller målesystem for ytelse. Hoveddriverne for å ha dette, og å revidere dem cirka årlig var forbundet med forpliktelsene de hadde ovenfor disse EMS- eller HMS-systemene. Alle bedriftene de undersøkte hadde før eller samtidig som implementering av ISO 14001 også implementert ISO 9001. Dette beskriver de som verktøy (enablers) som gjorde implementering av 14001 enklere og mindre ressurskrevende fordi systemene er så like i utformingen. Andre hjelpemidler var samarbeid med andre bedrifter som også implementerte systemet (Granly & Welo, 2014, s. 200). De fant også litteratur som støtter argumentet om at ledelsen må være engasjert og forpliktet til implementeringen og gjennomføringen av den. Igjen ser vi tegn på at planleggingen tas alvorlig, selv om intensjonen i utgangspunktet var preget av press utenifra heller enn et grundig veloverveid valg.

At det å ha ISO 9001 lettet arbeidet med ISO 14001, og også var en faktor for å velge ISO 14001 i seg selv, er ikke overraskende. Begge er systemer for virksomhetsstyring, er bygget for å utfylle hverandre, og er basert på de samme prinsippene med PDCA-sirkelen. Dette kan skape en slags stiavhengighet i valg av oppskrifter, har man den ene velger en kanskje den andre også. Om systemet da i utgangspunktet har en status som, eller er implementert på grunn av, en rasjonalisert myte jamfør DiMaggio og Powell (1991) kan dette bidra til at en den rasjonaliserte myten forsterker seg. Har en i utgangspunktet implementert ISO 9001 som et formelt krav, "må" man også velge ISO 14001 foran et EMS. Jo flere som har disse systemene, jo flere tenker at akkurat det er det rasjonelle valget å ta.

I Iatridis og Kesidou (2016) undersøkelse fant de både tegn til rasjonalistiske og til ny-institusjonelle holdninger. Alle bedriftene identifiserte miljøaspekter og lagde en plan for oppfølging, men de fleste fulgte ikke dette opp ved å holde seg oppdatert på

lovendringer og sørge for at miljøpolitikken deres var i tråd med dette. I tillegg lot de eksterne konsulenter ta seg av planleggingen av miljøaspekter og implementeringen av dem. Som de siterer i artikkelen: "We've set objectives, targets and indicators; our consultant take cares of that!" (Resp. 4 Ilatridis & Kesidou, 2016). Her la respondentene opp til en dekobling mellom systemet og praksisen, slik vi finner i det ny-institusjonalistiske perspektivet, og senere et symbolsk resultat av implementeringen slik forfatterne beskriver det.

Oppsummert er undersøkelsene fra litteraturen preget av identifiserte utfordringer, og behovet for å ta valg for hvor dypt implementeringsprosessen skal stikke. I forhold til forventningene var alle punktene sjekket av i denne fasen, med funn fra begge perspektiver, i tillegg til at uintenderte funn om samarbeid og hjelp fra ISO 9001 viste seg. Om en sammenligner funnene til de ulike undersøkelsene kan det tyde på at det ikke nødvendigvis spiller noen rolle hva grunnen til implementeringen er, så lenge den indre motivasjonen sikter på å få det gjennomført ordentlig. Likevel ser vi en viss forskjell i indre motivasjon hos de som ikke hadde noe annet valg (fra krisesituasjonen i gresk økonomi) og de som implementerer på grunn av lettere press. I neste fase vil valgene tatt i planleggingen vise seg, og jeg vil også se etter det som Iatridis og Kesidou (2016) har operasjonalisert som symbolsk eller substansiell implementering i utførelsen av systemet.

5.2.3 Utførelse og ressursbruk

Dokumentasjon og kontroll som har oppsyn med det administrative systemet er en svært viktig komponent hos ISO 14001. For en suksessfull og substansiell implementering må de ansatte involveres og miljøpolitikken og planene for gjennomføring må inkluderes i det daglige arbeidet (Iatridis & Kesidou, 2016). Det er derfor mange rapporterer om store mengder papirarbeid og byråkrati, organisasjonene må bevise at tiltakene gjennomføres og at praksisen endres til det bedre.

Alle respondentene hos Strachan et al. (2003) svarte at dette var noe de brukte mye tid og ressurser på. For noen bedrifter ble dette et "byråkratisk minefelt" (med overdrevent fokus på roller, ansvar og instruksjoner), men andre løste dette ved å innføre elektroniske systemer og "miljøstyringsmanualer", og slik gjøre systemet lettere tilgjengelig, og lettere å oppdatere. Utfordringene med ISOs retningslinjer var mangel på kommunikasjon og de ansattes bevissthet rundt de ulike prosessene og deres funksjon i

systemet. Én miljøleder påpekte at informasjonsflyten ble dårligere mot de nederste nivåene i organisasjonen, spesielt ute på plattformene. (Her har de lagt til grunn at informasjonsflyten har en hierarkisk retning). Selv om mange fokuserte på å "få med seg" toppledelsen opplevde denne bedriften at det var arbeidsstabens vilje til forpliktelse som avgjorde om implementeringen ble en suksess (Strachan m.fl., 2003, s. 58). At bedriftene innførte elektroniske systemer for å følge opp ISO 14001 viser at de har brukt tilstrekkelige ressurser og laget et verktøy som skal fungere i den daglige driften, noe som er i tråd med det rasjonalistiske verktøyperspektivet. At de ansatte ikke er tilstrekkelig involvert vil jeg påstå ikke kan skyldes på de ansatte, da det er ledelsens oppgave å skape motivasjon og legge til rette for en god endring, og jeg tolker slike problemer strengt, som en mangel på vilje eller ressurser.

Boiral (2011) sine funn viste at ledelsen i 8% av bedriftene ikke la ned nok ressurser til implementeringsprosessen, og at oppfølgingen ble satt bort til eksterne konsulenter i 5% av tilfellene. Om ledelsen ikke er fullstendig overbevist om systemets nytte og brukbarhet kan dette avspeiles i ressursene som legges ned for å implementere det skikkelig. Det at de er avhengige av at eksterne konsulenter tar seg av implementeringen viser også at ledelsen ikke har eller tenker å ha styring med systemet, og heller ikke at de har ambisjoner om å integrere det som et verktøy i bedriften. Det tyder tvert i mot på en ny-institusjonalistisk tilnærming til systemet, og kan føre til det Brunsson (2002) kaller dekobling mellom systemet og resten av organisasjonsstrukturen, noe Boirals undersøkelser også bekrefter:

"In this context, managers may adopt the ISO system without being truly convinced of its usefulness or without employing the means required for its efficient use as a management tool" (Boiral, 2011, s. 198).

I tillegg visste ikke de ansatte særlig mye om det nye systemet, noe som avspeiler ressursbruken og energien som er lagt ned i prosessen. At de ansatte ikke tar del i implementeringen eller bruken viser også her til en dekobling mellom system og praksis, og at det ikke fungerer som et verktøy i de daglige rutinene, altså en symbolsk bruk.

Også Granly og Welo (2014, s. 200) undersøkelser viser også at mangel på tid og ressurser til å implementere, vedlikeholde og oppdatere systemet var utfordrende for

de norske bedriftene. Undersøkellesobjektene viste også til utfordringer med tilgjengelige ressurser og utilstrekkelig opplæring. I små bedrifter kan dette likevel være et større problem enn i store, og trenger ikke henviser til mangel på vilje som sådan. I undersøkelsen deres ble også bedriftene spurt om deres egne krav og kriterier til leverandører og underleverandører. De fleste hadde krav rundt kvalitet og pris, men mange hadde også krav til dokumentasjon av passende HMS-rutiner. De foretrakk leverandører med implementerte kvalitetsstyringsystemer, og noen ønsket også at disse skulle ha implementert EMS. Det skal sies at alle de undersøkte bedriftene hadde eller var i gang med å implementere ISO 9001, og denne kvalitetsstyringsstandard krever en formell evaluering av ens leverandører (Granly & Welo, 2014, s. 201-202). Her gjør sammenhengen mellom ISO 14001 og ISO 9001 analysen litt vanskelig. Motivasjonen forsterkes av ISO 9001, som påtvinger dem å løse et miljøaspekt, men dette kan samtidig føre til god og substansiell implementering av ISO 14001. Det kan også føre til at flere foretrekker ISO 14001 nå og i framtiden, uten å vurdere hvorvidt systemet er effektivt eller egnet til å løse miljøutfordringene til akkurat den bedriften. Det heller mot en symbolsk holdning til systemet, der legitimiteten og tilliten de har til at ISO 14001 er tilstrekkelig trumfer selvstendig formålsrasjonell tenkning. Et tredje funn var at noen av miljøaspektene var knyttet til samfunnsansvar. De aller fleste bedriftene var involvert i lokale samfunnsprosjekter og lokalpolitikk. Selv om samfunnsansvar kan ha positive effekter for en bedrift, vil jeg tolke dette som et symbolsk resultat jamfør Iatridis og Kesidou (2016).

De fleste bedriftene i undersøkelsen til Iatridis og Kesidou (2016) fulgte ikke PDCA-sirkelen til punkt og prikke, fordi de ikke hadde ressursene til det. De definerte miljøaspekter og planla endringer for oppfølging, men overlot som nevnt tidligere oppfølgingen til eksterne konsulenter. Dette er en fortsettelse fra en dekket innføringsprosess, der egentlig ingen i bedriften er involvert i bruken av systemet. Det kan derfor ikke benyttes som et verktøy, og det er lite som tyder på en substansiell implementering.

Igjen viser artiklene til funn som faller på begge sider av forventningene til det rasjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Oppsummert er det tydelige kostnader med implementering og vedlikehold som preger de undersøkte casene, og for enkelte er ressursene utilstrekkelige. Likevel er det forskjell på casene, der noe tar tak og skaffer

ressursene til veie, og noen eksternaliserer implementeringen og unngår å involvere de ansatte. Noen støtter seg på ISO 9001 for å gjøre det lettere, og skårer noen ekstra poeng med å utøve lokalt samfunnsansvar som ikke er direkte forbundet med ISO 14001. Noen tildelte nok ressurser og andre ikke. Likevel tyder det på at de som i utgangspunktet la opp til en symbolsk implementering fortsetter i dette løpet. Resultatene kan basert på dette kanskje forventes å fortsette i samme linja.

5.2.4 Kontroll og resultater

Revisjon utført av en tredjepart skal kontrollere at organisasjonene gjør det de sier at de skal gjøre, og dette skiller seg ut fra de fleste organisasjonsoppskrifter. Har organisasjonen bare lagt planene i skuffa vil dette mest sannsynlig vise seg under en revisjonsrunde. Hvilken rolle slike revisorer har og hvordan dette påvirker antall sertifiseringer finnes det en del forskning på, men dette vil jeg ikke gå inn på grunnet oppgavens omfang og formål.

I undersøkelsen til Strachan m.fl. (2003) var de positive effektene deres undersøkelsesobjekter opplevde primært et mer positivt omdømme og bedret eksternt anerkjennelse, og sekundært økt bevissthet rundt miljø og lavere grad av avvik fra miljøpolitikken. For leverandørbedriftene viste det seg også å være et *kraftig markedsføringsverktøy*: "[ISO 14001] gir kundene en komfortsone ved at leverandøren håndterer deres egne miljømessige forpliktelser" (Strachan m.fl., 2003, s. 59, min oversettelse). Ett leverandørselskap fortalte at systemet gav markedsfordeler tidligere, men nå var det forventet av industrien å være sertifisert, og verdien hadde derfor sunket. Dette er tydelige symbolske resultater, der bedriftene høster effekten av legitimeringen systemet har gitt dem, noe som er gode resultater for bedriftenes økonomi og "licence to operate". Det var ingen som rapporterte om merkbare kostnadsbesparelser som følge av ISO 14001. De fleste selskapene opplevde også bedre prestasjon på miljøfeltet, og et par sa det gav dem mulighet til å lettere forutsi endringer i lovverket, samt påvirke lovendringer. Det er resultater med substans, som igjen kan være et resultat av at det var disse bedriftene som la ned de nødvendige ressursene som behøvdes. De symbolske resultatene ville etter stor sannsynlighet vist seg selv med en svak symbolsk implementering.

I Granly og Welos (2014) undersøkelser var hovedresultatene fra implementeringen økt fokus og bevissthet rundt miljøsaker, og flere uttrykte stolthet over å være sertifisert:

”De ISO 14001-sertifiserte bedriftene refererte et generelt økt fokus på kontinuerlig forbedring fordi at standarden fungerer som en veileder for god praksis [...] Mens flere av bedriftene rapporterte om fordeler grunnet forbedret avfallshåndtering var de største fordelene knyttet til å bevare og øke markedsfordeler for tjenestene og produktene deres” (Granly & Welø, 2014, s. 200-201, min oversettelse). Noen bedrifter opplevde merkelig (?) nok en redusert mengde miljødokumentasjon med de nye rutinene. ”Stolthet” vil jeg kategorisere som et symbolsk resultat av et verktøy som jo er ment til å styre virksomheten. Å beholde eller øke markedsandeler er fortsatt noe mer diffust, men i all den tid en bedrift er avhengig av kunder for å overleve vil jeg kategorisere det som et substansielt resultat, om alternativet uten miljøstyringen ville vært å miste kunder. Bedre avfallshåndtering er også et klart substansielt resultat.

I følge Iatridis og Kesidou (2016) vil de positive resultatene følge av en substansiell implementering (mot ingen endring ved symbolsk). Resultatene i undersøkelsene viste at de få bedriftene som hadde sett på implementeringen som en mulighet, gått inn for en fullverdig og grundig implementering og fulgt PDCA-sirkelen til punkt og prikke, kunne ”nyte fruktene av arbeidet” og satt igjen med et nyttig verktøy, også for overvåking og fremtidige investeringer (Iatridis & Kesidou, 2016) De fleste andre tilfellene hadde derimot ingen jevnlig overvåking av systemet sitt. Det var de samme tilfellene som overlot utførelsen til konsulenter, og det var følgelig konsulentene som hadde ansvaret for følge det opp slik at det så riktig ut på papiret når revisjonen nærmet seg. Disse så lav nytteverdi av systemet. Resultatene til Iatridis og Kesidou (2016) virker som klassiske tilfeller av det de selv kaller substansiell og symbolsk implementering, og faktorene i disse ulike resultatene stemmer overens med mine forventninger til henholdsvis et rasjonalistisk og ny-institusjonalistisk perspektiv. Jeg vil også påstå at disse tilfellene, hvor det meste arbeidet ble lagt bort til eksterne konsulenter kan kategoriseres som organisatorisk hykleri, jamfør Brunsson (2002), med en implementering kun for syns skyld, som lar bedriften fortsette med sitt, og samtidig få gjennomført implementeringen.

Det er bedriftene i Strachan m.fl. (2003) jeg anser som mest vellykket i implementeringen, og da legger jeg til grunn at man ønsker substansielle resultater, fordi dette er det mest nyttige resultatet når en først tar seg bryet med implementering. Det er også disse bedriftene som tilsynelatende har lagt mest energi og ressurser i

implementeringen. Sammenlignet med forventningene i denne oppgaven, viste denne undersøkelsen både symbolske og substansielle resultater, som positivt omdømme, bedre miljøprestasjon, og resultater jeg ikke forutså, som økt bevissthet og et verktøy for oppfølging av lovverk. Bedre avfallshåndtering er et forventet og substansielt resultat i et verktøyperspektiv. De andre resultatene varierer fra "ingen rapporterte resultater" til "økt stolthet". Disse resultatene kan tolkes som at noe ikke har gått som planlagt. Det jeg kategoriserer som hykleri viser til det motsatte resultatet av et styringsverktøy eller en organisasjonsoppskrift for virksomhetsstyring, som Røvik (1998) kaller det. Dette er det sterkeste eksempelet jeg har funnet på en gjennomført ny-institusjonalistisk implementering.

I den siste fasen (som ikke er en del av PDCA-sirkelen, men fortsatt relevant fordi den forteller noe om fortsettelsen til historiene rundt implementeringene), vil resultatene antagelig kunne si noe om motivasjonen gjennom ambisjonene bedriftene ender opp med etter en implementeringsprosess.

5.2.5 Korreksjon og veien videre

Forbedring av miljøprestasjonene er kanskje det viktigste elementet i ISO 14001. Som tidligere poengtert av Whitelaw (2004) er denne signifikansen i målsetting og forbedring noe av systemets sjel, likevel er løsningene på dette svært vagt beskrevet i veiledningsdokumentene, kravene er lite spesifikke og overlater det meste til tolkning fra de som implementerer og reviderer.

Strachan m.fl. (2003) fant at bedriftene hadde vanskeligheter med å identifisere nye miljøaspekter. Det gikk greit i begynnelsen, men de så at dette kunne bli krevende over tid (Strachan m.fl., 2003, s. 59). Dette er informasjon som også er vanskelig å plassere perspektivmessig. Likevel vil jeg anta at et miljøstyringssystem som er godt integrert i daglige rutiner vil avsløre fortløpende hvilke aspekter som kan forbedres og utvides og hva som fungerer eller ikke. Har man en symbolsk implementering vil dette bli vanskeligere, om ikke umulig hvis systemet er totalt dekoblet resten av driften, noe Boirals undersøkelser viser.

Boiral (2011) respondenter mente det var vanskelig å følge opp systemet, delvis på grunn av for rask eller overflatisk implementering og for mange formaliteter knyttet til den, men også fordi de hadde et mekanisk syn på systemet, og hadde forventet at det fungerte som et velfungerende maskineri som går av seg selv når det først er implementert (Boiral, 2011, s. 205). Når forventningene ikke svarer til realiteten kan det være tegn på en dekobling. Har bedriftene fulgt PDCA-sirkelen skal det i teorien også følges opp jevnlig, og hvor resultatene ender kan avdekkes underveis.

Iatridis og Kesidou (2016) beskriver hvordan bedriftene som følte ISO 14001 var "siste sjanse" for overlevelse i det greske markedet også kontaktet revisorer med "lavere standard" for godkjenning når tiden var inne for revisjon. Også oppretting av avvik ble overlatt til konsulenter, eller det ble dårlig fulgt opp, og endringer ble ikke rapportert om selv om de ble gjennomført. De myndighetene som utlofte belønninger for implementering hadde ikke nok ressurser til å følge opp graden av substans i implementeringene når de først var gjennomført, og la slik opp til symbolske resultater. Forfatterne konkluderer med at eksternt press kan lede til både symbolsk og substansiell implementering, og de hadde eksempler på sistnevnte, selv om disse bedriftene var i mindretall. Som vist over er det avhengig av den indre motivasjonen bedriftenes ansatte og ledere har, fordi de er nødt til å legge ned arbeidet og engasjementet.

5.2.6 Oppsummering

For å oppsummere funnene fra litteraturen, er motivasjonen basert på uformelle krav fra interessenter (særlig kunder), markedskrefter og annet institusjonelt press, legitimering av egen virksomhet og miljøansvar (både som samfunnsansvarlig aktør og for å vise ansvar ovenfor interessentene). Konkurransedyktighet kan anses som et rasjonelt valg i kost-nytte-øyemed, men i denne konteksten er det ikke bedriftene selv som har vurdert situasjonen og alle valgene en har, og så konkludert med at ISO 14001 er god løsning. Dette har preget gjennomføringen av implementeringen. I planleggingsfasen ser vi funn fra hele spekteret, noe som viser at de ulike bedriftene har opplevd helt ulike ting, noe som også tyder på at de har ulike ambisjoner og legger ulike føringer for fortsettelsen. Det viser seg at ISO 9001 er en fordel for planleggingen av ISO 14001. I utførelsesfasen ser vi stort sett en videreføring av ressursbruken og ambisjonsnivået fra planleggingsfasen, de med lavest ambisjoner følger dårligst opp, og

involverer heller ikke staben, mens andre gjør det veilederen anbefaler. Dette ser vi også resultatene av i neste fase, der de med svakest oppfølging også ender opp med en symbolsk implementering, mens de som har brukt mer tid og ressurser til ulik grad får et fungerende verktøy og synlige resultater. Et utilsiktet funn i siste fase var at noen rapporterte om vanskeligheter med å identifisere nye miljøaspekter for forbedringskravet.

Tabell 3 - Oppsummerte funn fra litteraturen

Fase / Forventning er	Rasjonelt perspektiv		Ny-institusjonalistisk perspektiv		Funn som ikke var forventet
Intensjon, motivasjon, drivere - Hvorfor implementere ISO 14001?	En formålsrasjonell ledelse har valgt systemet fordi det er mest effektivt.	X	Forventninger til å følge med i tiden på symbolsk nivå. "Alle" gjør det.		Valgt akkurat ISO 14001, men ikke å implementere systemet i utgangspunktet. Argumenterer for at press utenifra er interessebasert
	Bedriften har mål som ønskes oppnådd ved bruk av systemet		Oppskriften øker legitimiteten til bedriften.	X	
	Verktøy- eller interessebasert	X	Press utenifra: interessenter, "markedet", operatør	X	
	Indre motivasjon til forbedringer, praktiske eller etiske		"Rasjonell myte"		
Planlegging, Innføring og strategi - Hvordan tolkes systemet, hvem har ansvar for utførelse?	Systemet er et verktøy som skal integreres nøye.	X	Systemet er et symbol på legitimitet utad	X	ISO 9001 gjorde dette enklere Noen samarbeidet med andre bedrifter også
	Ansatte involveres i planleggingen.	X	Passiv deltagelse i implementeringen, eksterne får oppgaven	X	
	Implementering følges opp og styres av ledelsen	X	Lite press og oppfølging fra ledelsen	X	
Utførelse og ressursbruk - Hvor mye ressurser legges inn eller brukes?	Mye/nok ressurser tildelt	X	Få/utilstrekkelige ressurser tildelt.	X	
	Oppfølging fra ledelse til ansatte	X	Delvis integrering av ideen, men stor eller liten grad av dekobling		
	Legges opp til at systemet skal styre	X	Ansatte får eller vil ikke bidra	X	
	Ansatte bidrar og merker selv nye rutiner og rapporteringer		Endringer lite merkbart eller fraværende		
	Følger PDCA-sirkelen i rutiner		Følger ikke PDCA-sirkelen i rutiner	X	
Kontroll og resultater -	Rask og/eller god tilkobling,		Svak/ingen oppfølging	X	Økt bevissthet rundt miljø

Hva er fordelene og resultatene ?	Jevnlig oppfølging		Symbolske resultater		Enklere å følge opp lovverk Markedsføringsverktøy
	Substansielle resultater, resultater som forventet	X	Løs kobling eller dekobling mellom drift og system		
	Fungerer som et verktøy,	X	Hykleri/ total løsrivelse fra generell drift	X	
	Bedriften presterer bedre og resultatene er positiv for miljøet	X	Endringer kun for revisjonens skyld	X	
Korreksjon og veien videre - Hvordan forh. seg til avvik? Hva antas om framtiden?	Evaluerer internt og eksternt		Lukker avvik og gjør det mest nødvendige	X	Vanskelig å finne nye miljøaspekter
	Lukker avvik og setter nye/forbedrede mål	X	Øker ikke ambisjoner	X	
			Ambisjonsnivå også symbolsk		

5.3 Funn fra intervjuene

Etter gjennomgangen og analysen av litteraturen vil jeg i neste delkapittel rette oppmerksomheten mot casen min og funn fra intervjuene. Jeg bruker samme grunnlag for analyse som med litteraturen, med fasene fra den utvidete PDCA-sirkelen. Jeg vil i tillegg til å trekke linjer mellom teoriene og drøfte funn fra litteraturanalysen i kapittelet over. Personene jeg har intervjuet er referert til som følgende: CEO (bedriftens høyeste leder), Kvalitetsleder (mellomlederen med hovedansvar for ISO 14001) og Logistiker (den ansatte som jobber på verkstedet).

5.3.1 Intensjon, motivasjon og drivere

Det viktigste funnet fra intervjuene mine er det faktum at bedriften jeg undersøker ikke frivillig valgte å implementere ISO 14001. Fra Statoil er det et formelt krav om at leverandørselskapene er sertifisert, noe som er viktig, fordi Statoil er en av de viktigste kundene til leverandørbransjen i kraft av å være det største olje- og gasselskapet på norsk sokkel (Olje- og energidepartementet & Oljedirektoratet, 2014). Dette ligner på funnene til Strachan m.fl. (2003). De hadde jobbet litt med tanken på implementering, før det ble tatt ordentlig tak i da Statoil, som er blant de bedriften leverer tjenester til, satte sertifisering etter ISO 14001 som et kontraktskrav i anbudet. Følgende sitat fra kvalitetslederen jeg intervjuet i virksomheten illustrerer dette: "kravet var [tidligere] så klart fra kunden at det var "14001 eller tilsvarende", nå står det kun 14001" (kvalitetsleder). Den øverste lederen (CEO) gav uttrykk for at dette var et krav fra alle

operatørselskap, en forutsetning for å vinne anbudsrunderne om kontrakter, og svarer dette på spørsmål om hva den interne målsettingen med implementeringen var:

"[Det var et] krav først og fremst. Ingen ønsker å forurense, men i vår bransje er det et krav. Tror det er et krav over hele linja [...] Vi opplyser om det i databasen til bransjen, og til kunder i anbudskrav" (CEO).

Dette er den samme situasjonen Strachan m.fl. sine undersøkelsesobjekter sto ovenfor, bare med ennå mindre handlingsrom. På en måte blir motivasjonen bak implementeringen irrelevant, fordi de måtte gjøre det uansett skulle de beholde sin viktigste kunde (og sannsynligvis alle de andre kundene også). Det er en "være eller ikke være" situasjon. Dette kan tolkes som en ekstrem variant av en situasjon hvor press fra interessentene og omgivelsene bestemmer hva som er riktig, jamfør symbolperspektivet, hvor kulturen og normene i bransjen er blitt så sterke at de blir som lovverk eller reguleringer og regne. Det er derimot ingen av perspektivene som spesifikt tar for seg hvordan organisasjoner forholder seg til lover og reguleringer.

Lederen i bedriften (CEO) hadde kun hatt det formelle ansvaret og var den som sa "sett i gang". Hen er tydelig på at kravet fra operatørselskapet er den største, om ikke eneste, motivasjonsfaktoren for å gå i gang med implementering av ISO 14001. Hen trodde ikke de hadde vurdert noe annet system, men kjenner til ISO 14001 som et begrep som har eksistert i mange år. Dette tyder på at *hadde* de hatt et valg om å implementere eller ikke ville de nok ikke gjort det på dette tidspunktet. Dette kan relateres til Iatridis og Kesidou (2016) sin undersøkelse fra litteraturanalysen. Avgjørelsen blir tatt av noen andre enn bedriften selv, noe som videre, i teorien, kan påvirke substansen i implementeringen og føre til et symbolsk resultat eller en dekobling, jamfør Brunssons (2002) teori.

Kontraktkravet gjorde helt klart noe med motivasjonen for å gjennomføre sertifiseringsprosessen, og kvalitetslederen fikk seks måneder på seg til å gjennomføre prosessen. I ettertid ser bedriften på dette som en utelukkende positiv erfaring. Kvalitetssjefen er sikker på at bevisstheten rundt miljø har økt, og at de fleste synes det er naturlig å resirkulere på jobben, når en likevel som regel gjør det hjemme også, og de ansatte er engasjerte. Kvalitetslederen forklarer det slik:

"... så tror jeg hver og en av oss tenker at det ikke er noe negativt i å være god mot miljøet, en gjør noe bra i løpet av dagen. Mange resirkulerer også hjemme og er engasjert i å også gjøre det på jobb, folk er jo engasjert" (Kvalitetsleder).

CEO ville altså ha dette gjennomført kjapt og greit, og kvalitetslederen har etter alt å dømme fått ganske frie tøyler. Det at de ansatte virker engasjerte er for meg et tegn på at det normative aspektet med å innføre et miljøstyringssystem, altså konseptet med å tenke på og arbeide med miljøet, ikke kommer overraskende på de ansatte. Dette er noe de kjenner igjen fra resten av samfunnet, og de er klare for å gjøre det til en del av kulturen også på arbeidsplassen. Altså gir dette mening i en normbasert logikk.

Også min respondent fra "gulvet", en logistikksupervisor, bekrefter at det nok var konkurransedyktighet som var den viktigste driveren for å implementere ISO 14001, men også at det er viktig å fremstå miljøvennlig. Hen hadde først hørt om sertifikatet tre-fire år tidligere, av en tidligere sikkerhetsleder, som var opptatt av miljøsertifikater, selv om det på den tiden ikke var noe krav fra Statoil. Logistikeren trodde prosessen hadde startet allerede da (selv om CEO svarte at den startet ett år i forkant av sertifiseringen), og tenkte om den forhenværende sikkerhetslederen at:

"[Hen] fant vel ut at det var veien å gå. Vi går jo framtida i møte, vi vil jo være strategiske for framtida. [Det er] først og fremst [for] konkurransedyktighet, men og for miljøet. Men vi setter konkurransedyktighet høyest" [Logistiker].

Hens egne tanker rundt hvorfor de burde implementere ISO 14001 ga inntrykk av refleksjon rundt konkurransedyktighet og at det er viktig for omdømmet å ta miljøet på alvor.

"Det er nok først og fremst for å vinne kontrakter, ja og i de fleste andre bransjer, skaffe seg arbeid, vise bedre utad at vi er en bedrift som tar miljøet på alvor [...] Vi vil jo fremstå som en miljøbedrift, det er jo populært. Utenom det så har vi jo lyst til være det og [Logistiker].

På spørsmål om forventningene til sertifiseringsprosessen var svaret at det skulle øke konkurransekraften, siden de ikke ville vinne noen anbudsprosesser uten det. Fra før hadde de ingen spesifikk miljøpolitikk for bedriften, men deres HMS-arbeid hadde heller et sterkt fokus på sikkerhet. Sikkerheten til de ansatte utgjør de største risikofaktorene,

(slik det "tradisjonelt" gjør i petroleumsbransjen, og da særlig i de risikofylte miljøene offshore).

"[Vi] forventet bedre konkurransekraft, det gjør det jo også siden vi kan krysse av den boksen i anbudspapirene [...] HMS hos oss er jo sikkerheten til de ansatte, der er de største risikoene, klemskader osv. Miljø kom kanskje i andre rekke" (Kvalitetsleder).

Det er tydelig at hensyn til miljøet ikke var hovedmotivasjonen for å implementere ISO 14001 i undersøkelsesbedriften, men heller en slags positiv tilleggseffekt av å holde seg i trinn med konkurransen. Likt som i litteraturen var det eksternt press som var grunnen både til avgjørelsen om å implementere en EMS, og også til at var ISO 14001. For leverandørbedriftene i petroleumsbransjen er det operatørsekapene (som for eksempel Statoil) som er kundene.

Jeg gjorde meg noen interessante erfaringer i min søken etter undersøkelsesobjekter til intervjuene. For det første antok jeg på forhånd at de fleste lisenshavere ville vært sertifisert. Det viste seg å være feil. En kontakt fra et konsulentselskap fortalte at hennes erfaring var at de fleste selskapene som opererer på norsk sokkel ikke var sertifisert, men at de stilte krav til leverandørene deres om å være sertifisert. Forskjellen fra "vanlig" manufaktur er i så fall at her har kunden særlig stor makt. Det kan minne om et uformelt hierarkisk regime hvor selskapene på toppen konkurrerer mindre mot hverandre om lisensene på norsk sokkel, mens bedriftene som bygger plattformene og på ulike måter opererer på sokkelen for operatørene (lisenshaverne) konkurrerer i større grad. Det kan også være en annen form for sikkerhetskultur innenfor de tekniske bransjene.

Logistikeren viser refleksjon rundt sertifikatet, og legitimiteten det er med på å skape, i tillegg til at det er et formelt krav. Hen henviser til miljøbevisstheten i samfunnet rundt, som også de ansatte jo er en del av, og til forventningene om å "følge med", som også speiler til det ny-institusjonalistiske perspektivet. Videre fulgte de likevel den hierarkiske styringsskjeden ved at toppledelsen tok avgjørelsen om implementering, noe som henviser til det rasjonalistiske perspektivet. Ingen av dem snakker om omdømmet og legitimiteten til bedriften, det virker som de ligger og vaker et sted mellom det rasjonalistiske og det ny-institusjonalistiske perspektivet, ved at de først og

fremst ser på dette som et logisk valg, men de har ingen incentiver for å faktisk gå "all in" og skape systemet om til et verktøy for effektiv bedrifts- og miljøstyring. Derfor vil jeg vil helle mot at det er normbasert logikk og symbolperspektivet som spiller sterkest inn i deres tankegang.

Det kan generelt være en krevende oppgave å avdekke rasjonalitet i et normperspektiv. Institusjonaliserte normer for hva som er effektiv organisering vil per se oppfattes som formålsrasjonelle for informantene, derav begrepet institusjonaliserte myter (DiMaggio & Powell, 1991). Avdekking vil kreve en grundig undersøkelse med spørsmål kun knyttet til dette formålet. Vi får aldri vite om bedriften ville implementert ISO 14001 om de først hadde undersøkt fordelene og ulempene ved det, og deretter tatt en beslutning.

Det er altså en ufrivillig avgjørelse som setter i gang implementeringen. Lite tyder på at motivasjonen ville vært sterk til å implementere om det hadde vært frivillig, den kommer ikke fra et spesielt ønske om å være en miljøvennlig bedrift og skal jeg trekke noen konklusjoner fra litteraturanalysen ligger det derfor godt til rette for at dette vil påvirke prosessen videre mot en potensiell symbolsk implementering og resultater hvor systemet er dekket resten av bedriften. Sammenlignet med forventningene jeg hadde, og også funn fra litteraturen, er det også her konflikt mellom perspektivene, i og med at press fra interessentene (ny-institusjonalistisk) og verktøy- eller interessebaserte grunner (rasjonalistisk) ikke hver for seg dekker grunnene til implementeringen. Presset er i aller høyeste grad rasjonelt, og noe annet system ville ikke vært godt nok, helt uavhengig av bedriftens egne vurderinger. En kan som jeg har nevnt over, sammenligne dette funnet med Strachan m.fl. (2003) sine funn, hvor implementeringen *følt*es som en regulering. Forventningene mine dekket ikke ufrivillig implementering, fordi utgangspunktet var lovverket i Norge hvor miljøstyringssystemer er frivillige.

5.3.2 Planlegging, innføring og strategi

Bedriften i min undersøkelse hadde absolutt ledelsen med på laget, men selve utformingen av strategien og gjennomføringen av den ble overlatt til en mellomleder, uten større innblanding fra ledelsen. Dette så vi også i undersøkelsene til Granly og Welo, Boiral og Iatridis og Kesidou. Forskjellen er imidlertid at denne mellomlederen er en internt ansatt, som også har andre oppgaver i bedriften.

Prosesen for leverandørbedriften startet i midten av 2015, og bedriften var ferdig sertifisert seks måneder senere. De tok utgangspunkt i veilederens liste over mulige miljøaspekter og muligheter til styring og påvirkning av disse. Leverandørbedriften hadde to hovedpunkter de baserte miljøpolitikken sin på: avfallssortering og utslippsreduksjon. Dette var områdene de hadde mest å hente, fordi produksjonen tilsa at dette var de mest kritiske områdene for påvirkning av det ytre miljø. Målsettingene de satte seg var ambisiøse; null utslipp fra oljefat, og sortering av 40% av alt avfallet i bedriften, slik kvalitetslederen forklarer her:

” Vi googlet alt vi trengte, lastet ned standarden, identifiserte miljøaspekter, hanket inn ulike folk i bedriften [...] la opp en smørbrøddliste, hvor ligger vi? [...] vi] fant miljøaspektene og de vesentlige var utslipp av utstyr som kan lekke, kjemikalier fra oljefat. Også avfall i bedriften som kan sorteres riktig. Vi har ikke støy- eller eksosforurensning” (Kvalitetsleder).

Her benytter bedriften seg av at systemet er lett oversettbart og at veilederen er konkret, men samtidig så generell at omtrent alle bedrifter kan kjenne seg igjen. Dette anser jeg som en av ISO 14001s største styrker, og en god grunn til at så mange velger å implementere akkurat det systemet. Det viser også at selv om ledelsen har overlatt alt ansvaret til kvalitetslederen, har kvalitetslederen ambisjoner om å gjennomføre implementeringen. Hen involverer ansatte fra flere områder i bedriften som går sammen om å kartlegge miljøaspektene. Dette er et rasjonalistisk trekk, hvor det legges opp til å skape et organisatorisk verktøy i henhold til Røvik (2007) verktøyperspektiv, og kan i følge Iatridis og Kesidou (2016) også være avgjørende for utfallet av implementeringen.

Siden implementeringen var et krav var det slik CEO og kvalitetslederen oppfattet det heller ingen motstand mot endringene og ressursbruken de måtte igjennom for å gjennomføre den. Ved spørsmål om hvordan prosjektet ble mottatt, og forventningene rundt dette svarer CEO:

”[...] positivt, alle vet at det må vi forholde oss til, unødvendig energi å motsette seg det [...] vi forventet mye papirarbeid og styr. Men [kvalitetsleder] har med alt dette og gjøre” (CEO).

Den samme holdningen ble funnet lengere ned i systemet. Motivasjonen til å gjennomføre var stor fordi de ikke hadde noe valg, det var ikke noe ledelsen hadde "funnet på":

"... både og, hehe, alle skjønner de store linjene om kundekrav, her må vi brette opp ermene og få det gjennomført. På kontoret virket det kanskje rart å begynne og resirkulere når vi driver med "viktigere ting" (Kvalitetsleder).

De ansatte på verkstedet ble altså delaktige i implementeringen ved å bidra til å lage nye prosedyrer og rutiner. Ledelsen klarte raskt å kommunisere ut hvorfor dette var viktig, og at det var en innsats som måtte legges ned. Selv om intensjonen i utgangspunktet var press utenifra, virker den indre motivasjonen til bedriften sterk på grunn av den interessebaserte logikken. Dette var en "være eller ikke være"-situasjon for dem, og de anerkjente at det må en innsats til for å raskest mulig få dette på plass. Dette er et rasjonalistisk trekk, men holdningene og motivasjonen kommer ikke fra et ønske om å prestere mer miljøvennlig, men om å ha på plass systemet. Det kan kanskje fortsatt føre til en symbolsk implementering med en dekobling mellom system og bedrift.

Leverandørbedriften var allerede sertifisert etter ISO 9001 (noe bransjen tidligere har påkrevd sertifisering av) og disse systemene er svært like i oppbygging. Dette bidro også til at selve innføringen av rutiner opplevdes uproblematisk for kvalitetslederen: "... det var greit med 14001 når vi hadde 9001". Også logistikeren nevnte at hen hadde jobbet mest med 9001 når det gjaldt andre typer styringssystemer. Dette samsvarer med funnene til Granly og Welo (2014), hvor flere av bedriftene ønsket ISO 14001 fordi de hadde eller skulle implementere ISO 9001. Dette er også et funn jeg ikke tok høyde for i forventningene mine, men som kanskje uintendert også gjør det lettere å se systemet fra et rasjonalistisk perspektiv, og skape et verktøy gjennom en substansiell implementering.

ISO 14001 ble også satt i sammenheng med de kjerneverdiene bedriften har valgt og jobber med. I intervjuet med logistikeren lager hen en tydelig reflektert kobling mellom målene og verdiene bedriften jobber etter og det rasjonelle med å innføre et system som ISO 14001, slik hen forklarer her:

”For å få gjennomføre et sånt prosjekt og en sånn måte å jobbe på, [...] må du har en arbeidsstokk som har følelse av eierskap, eierskap til bedriften [...] det er ikke nok å skrive masse prosedyrer, arbeidsstokken må har eierskap til prosedyrene. Vi kaller det for ”Sense of Ownership”, og det er en av de [...] verdiene vi jobber mot. De tror jeg er viktige for å komme i mål med sånne prosjekter. Alle forstår at det angår dem, og angår fellesskapet og miljøet, og få flere kontrakter og sikre en trygg arbeidsplass” (Logistiker).

At de ansatte bidrar til å lage de nye prosedyrene er tilsynelatende naturlig for intervjuobjektene. En av måtene de gjør systemet meningsfullt for dem selv er altså å inkludere dem i normene sine og narrativene bedriften har. Dette er i følge DiMaggio og Powell (1991) og andre typiske symbolverdier, som også er viktige for å kunne oppnå effektiv organisering eller endring i en organisasjon. Selv om involveringen fra den øverste lederen ikke var tilstede opplevde altså logistikeren at dette hadde mening og sammenheng med resten av formålet til virksomheten. Det kan virke som at leverandørbedriften tidligere har brukt tid på verdibyging og artefakter knyttet til det. Ved å bidra til at ISO 14001 blir integrert i leverandørbedriften blir arbeidsplassen trygget for de ansatte. Når motivasjonen er så tydelig sammenfattet med ”være eller ikke være”, i en bransje som i 2016 preges av permitteringer (NRK, 2016a) vil en dekoblet styringsoppskrift i verste fall kunne føre til at bedriften ikke får sertifisert seg og i praksis miste kundene og livsgrunnlaget til bedriften. Det var tydelig at det var noe alle var innforstått med.

De har også involvert alle som arbeider i bedriften, og det er tydelig at de ønsker å bruke systemet som et verktøy, og innfører rutiner og prosedyrer som angår alle helt ned til verkstedsnivå. Alt dette passer til forventningene en kunne ha fra et rasjonelt perspektiv.

Ser jeg tilbake til forventningene til funn fra begynnelsen av kapittelet, er det som minner om en ny-institusjonalistisk tilnærming at den øverste ledelsen hele tiden forholder seg passiv og utøver lite eller ingenting press, men legger ansvaret på implementeringen på mellomledernivået. Dessuten var ikke omleggingen av rutiner eller prosedyrer særlig omfattende. Det som kan forklares av at hovedmotivasjonen kom

utenifra og at de ikke ønsket å gjøre mer enn absolutt nødvendig. Det kan også komme av uerfarenhet, at de trenger mer kompetanse på å "se" miljøutfordringer.

Sammenlignet med litteraturanalysen er det ulike funn fra ulike undersøkelser. Der noen har utfordringer med å involvere de ansatte har denne leverandørbedriften full forståelse for situasjonen og formålet med systemet, noe som svarer til forventningene i et rasjonalistisk perspektiv. Der noen peker på at systemet er svært ressurskrevende har leverandørbedriften tilsynelatende godtatt dette, og kjørt fullt fokus på å gjennomføre implementeringen, om enn på et minimumsnivå. At systemet er satset på vises også gjennom de ansattes refleksjon og kulturelle implementering av systemet. Selv om utgangspunktet og forrige fase kunne pekt mot en symbolsk implementering har bedriften lagt grunnlaget for å kunne gjennomføre det med substans.

5.3.3 Utførelse og ressursbruk

Det var helt klart ledelsen som var den største pådriveren til å få sertifiseringen gjennomført, men det var kvalitetslederen som ble gitt, og fortsatt har, hovedansvaret for det praktiske. De vurderte å leie inn en ekstern konsulent til å hjelpe dem med implementeringen, men de så tidlig at det gikk greit å gjennomføre det uten. Selve gjennomføringen beskrev kvalitetslederen at gikk greit, men at det jo var ressurskrevende å tenke på hva en kunne gjøre og hva en ikke kunne gjøre noe med:

*[Det] krever ressurser, [å] hele tiden tenke hva trenger du, hva trenger du ikke.
[Vi] prøver oss litt fram, men vi vet at kravet er kontinuerlig forbedring, og vi prøver hele tiden litt mer" (Kvalitetsleder).*

Dette samsvarer med litteraturanalysen i stor grad. Så å si alle de andre undersøkelsene forteller at ressursbruken har vært et problem eller en utfordring for mange virksomheter (Boiral, 2011; Granly & Welo, 2014; Strachan m.fl., 2003). Dette blir beskrevet som barrierer, som muligens kunne stått i veien for gjennomføring av implementeringen, hadde det ikke vært for sterke incentiver og motivasjon til å gjøre det. Det som er viktig for resultatene er likevel hvordan en velger å løse disse utfordringene. Legges det ned nok ressurser? Det at de føler det er overkommelig kan være et godt tegn på at det er tilstrekkelig.

På dette stadiet er det vanskelig å si noe om det teoretiske forklaringsgrunnlaget til prosessen, dette er en fase hvor bedriftene gjennomfører det de har planlagt. Likevel, slik jeg har tolket teoriene, samsvarer ressursbruken (som er tilstrekkelig) og det jevne bidraget fra ansatte til forventningene i et rasjonalistisk perspektiv. Det er også hensiktsmessig å følge prosessen med Iatridis og Kesidou (2016) sin operasjonalisering, mot en substansiell eller symbolsk implementering. Her er det tydelig at leverandørbedriften tar med seg tankegodset fra planleggingsprosessen til utførelsesprosessen. Leverandørbedriften jobbet en del med informering, via e-poster, allmøter og ukentlige informasjonsmailer, og igjen dro de fordel av at alle allerede var vant til krav og rutiner fra 9001, noe som også klart var den største fordelen med ISO 14001-systemet når jeg spurte:

” vi har informert mye, sendt ut felles mal til alle, [ISO 14001] kommer opp på allmøtene, og fredagsmail med info, og vi kjenner igjen krav fra 9001 at alle bidrar til miljømål [...] vi kjenner til det og oppbygningen fra 9001, [ISO 14001-systemet] er overkommelig” (Kvalitetsleder).

Kvalitetsansvarlig mente de ikke hadde endret rutiner de allerede hadde i særskilt grad, men at det var gjort var forbedringer av allerede eksisterende rutiner. Hen påpekte også at de nye rutinene kun hadde positive effekter og virket holdningsendrende på de ansatte. De har også innført noen nye rutiner på mindre vesentlige aspekter som de ikke måler effekten av, som at de benytter Skype for møtevirksomhet oftere, heller enn å reise. Noen av disse rutinene har også et økonomisk aspekt.

”[Vi har fått] bedre beredskapsrutiner på utslipp, vi fikk satt opp beredskapsbokser rundt omkring så vi har tilgjengelig redskap. Bare positive ting! Bedre merking av sortering, så [vi har] endring i sånne rutiner. Bruker mer Skype og telefon enn reising til møter (det er ikke vesentlig så vi fører ikke måling) men [det innebærer] en ”tenk på miljø”-holdning, tenk mest mulig kontainer per bil osv. det er jo også drevet litt av penger spart. En ny ting er at alle prosedyrer i HMS har et punkt om at alle må tenke på hensyn til miljø og hvordan forbedre oss der” (Kvalitetsleder).

Dette tyder på en positiv utvikling av systemet internt i bedriften. De inkluderer systemet i hverdagen, og jobber med sine egne holdninger til miljø og en tankegang som gjør det lettere for dem å identifisere. Det kan være et resultat av de gikk ”hardt ut” i

planleggingsprosessen, at de har tatt kravene til systemet på alvor. De tenker også på miljøaspekter i fremtiden, som inkluderer miljø i det de driver med til vanlig i større grad. Sammenligner vi funnene med de andre artiklene kan det virke som at de er på vei mot en substansiell implementering, sett i et rasjonalistisk perspektiv.

Logistikeren hadde ikke fått opplæring i ISO 14001 og derfor aldri hørt om PDCA-sirkelen. Kvalitetslederen beskrev det som litt vanskelig å forholde seg konkret til den på daglig basis, og hadde ikke et helt bevisst forhold til konseptet. Likevel har de fulgt stegene, som de føler er logiske, slik dette sitatet beskriver:

"[PDCA-sirkelen] er kanskje litt vanskelig å bruke helt konkret. [Jeg har] ikke et helt bevisst forhold til det konseptet. Vi gjør det jo på en logisk måte, men ikke heelt bevisst, [vi] tenker ikke PDCA, men vi gjør stegene, evaluerer og blir bedre neste år" (Kvalitetsleder).

Å følge opp systemet gjennom PDCA-sirkelen påpekes av Iatridis og Kesidou (2016) som viktig for å gjennomføre en substansiell implementering, og svarer også til forventningene i et ny-institusjonalistisk perspektiv. Selv om de ansatte i det daglige ikke forholder seg til den, og kvalitetslederen ikke "tenker PDCA" har de lagt opp løpet etter den, og følger den i grove trekk. Implementeringen er jo også en prosess som går over lang tid, og det er ikke nødvendig å "tenke PDCA" hver dag, så lenge de har en plan for når og hvordan den skal følges opp. Kvalitetslederen sa at det viktigste var at det ikke skulle bli for mye byråkrati, men at det skulle falle inn under de vanlige arbeidsforholdene. Hen la til at det de gjennom ISO 14001 har blitt pålagt jo egentlig bare er sunn fornuft å følge opp, og påpekte at de jobber med systemet på en logisk måte. Alt dette tyder på at de gjør systemet meningsfullt for dem selv, og har tilpasset det sin bedrift og sine rutiner, i stedet for å tilpasse bedriften etter systemet.

Videre, på spørsmål om papirarbeidet eller de nye rutinene tar vekk fokuset deres, svarte logistikeren at "Jeg vil heller påstå at det styrker fokuset, du blir litt mer våken på det som vi jobber med, litt mer bevisst" (Logistiker). Logistikeren pekte også på at miljø sikkerheten gikk hånd i hånd med den generelle beredskapen i bedriften. De hadde ikke fått noen spesifikk opplæring i systemet ISO 14001.

”Vi fikk jo en mye bedre kildesortering, vi er mer oppmerksom for farlige kjemikalier. Og vi har jo og fått [...] mer beredskap i tilfelle vi får et utslipp vi ikke har kontroll på. Vi har fått på plass beredskapsskap med midler for å begrense utslipp og prosedyrer for å varsle. [...] Vi hadde [rutiner for forbedring av miljø fra før], men det blir jo litt bedre når det blir satt i system, det ble sporadisk. Nå er det jo en del av vernerundene og en del av prosedyrene vi har i bedriften [...] [men] akkurat 14001 har vi ikke fått opplæring i. Ikke i standarden” (Logistiker).

Utførelsen og ressursbruken virker tilstrekkelig, de tar PDCA-sirkelen på alvor, og forsøker å pakke systemet inn i rutiner og tankesett som allerede eksisterer i bedriften. Informantene snakker dessuten om ressursbruk på to forskjellige måter; Når CEO sier at de ikke har brukt særlig med ressurser snakker hen om økonomiske. De har ikke ansatt flere for å følge opp implementeringen, men heller gitt ansvaret til en kvalitetsleder som allerede jobber med oppfølging av ISO 9001. Kvalitetslederen snakker om at det er ressurskrevende å følge opp systemet, fordi det krever å tenke annerledes på hva som kan forbedres miljømessig. Dette tolker jeg som ressursbruk på et mer personlig plan, og at alt i alt har ikke bedriften satt inn mange ressurser for å gjennomføre ISO 14001. Det passer til mine forventninger til funn i et ny-institusjonalistisk perspektiv. Likevel har systemet fått god oppfølging fra mellomledernivå, og de ansatte bidrar aktivt til å lage og gjennomføre nye rutiner, noe som peker mot en rasjonalistisk tanke om å bruke systemet som et verktøy. Jeg vil dermed argumentere for at i dette tilfellet betyr ikke *få ressurser* det samme som *utilstrekkelig ressurser*, i den grad de faktisk får gjennomført implementeringen på en substansiell måte.

Gjennomføringen av nye rutiner og prosedyrer i leverandørbedriften gikk problemfritt, selv om papirarbeidet hadde økt noe. Det virker som at det bidrar til å løfte bevisstheten rundt og kunnskapen om miljøansvar og forurensning for de ansatte på verksteds- og mellomledernivå. Systemet krever at alle involverte har den bevisstheten, opplæringen og kompetansen som kreves for å gjennomføre prosedyrene og rutinene, men sier ikke noe om kompetanse og bevissthet rundt miljøpolitikk, globale utfordringer eller bransjens innvirkning som sådan. Likevel er dette positive trekk ved implementeringen, som kan gjøre det lettere for dem senere.

5.3.4 Kontroll og resultater

Resultatet av selve implementeringen var godt for leverandørbedriften; de fikk sertifikatet. Som sagt kontrollerer bedriften jeg undersøkte avfall og utslipp, noe de ser at er positivt for dem. De har innarbeidet gode rutiner som fungerer, men sier at de skal justere ned målene noe til neste runde og at de har gått litt hardt ut i første runde. I fjor klarte de for eksempel å sortere 20% av avfallet (målet var 40%), så de justerer rutinene og målsettingen ned til 30%. Avfallssorteringen har også klart tydeligere effekter på verkstedet enn på kontoret.

"Målsettingen på utslipp er null utslipp, og det har vi jo ikke klart, for det er litt utslipp når vi måler. Men vi har gode rutiner på det nå, og det er jo ikke store utslipp, men det er godt å ha krav på null (kan jo ikke ha noe annet enn det)"
(Kvalitetsleder).

At de justerer ned målene fordi de har gått for hardt ut tyder på at ambisjonsnivået ikke er symbolsk, som en symbolsk implementering ville forventet, men at de velger å være realistiske. De føler ikke de har brukt for mye ressurser på implementeringen, og at implementeringen var verdt det siden de tross alt ikke hadde noe valg. De ser også at systemet har hatt positive effekter som ikke var forespeilet i begynnelsen, slik CEO uttrykker det:

"Det at det bidrar til god avfallshåndtering og mindre forurensning , det er en god følelse. [...] Jeg ser miljøstasjoner, at vi har orden på avfallshåndtering, at folk er dedikerte [...] Jeg er absolutt glad for at det er en del av bedriften, og at vi ikke forurenses. Hvis du har orden i sakene bidrar det til ryddighet og renhold. Å ha orden på rotet, det gjør noe med hele bedriften [...] Bevisstheten har absolutt økt" (CEO).

En større bevissthet ovenfor forurensing og miljø, og gode følelser forbundet med orden ville nok av Iatridis og Kesidou (2016) og Røvik (2007) bli kategorisert som symbolske resultater. Det er likevel ikke dermed gitt at de er ubetydelige. Også logistikeren ser gode effekter av implementeringen og bekrefter at hen og de andre er mer bevisstgjort som følge av systemet:

Hvis vi får utslipp stiller vi bedre nå enn for noen år siden. Vi har og beredskapsøvelse to ganger i året som følge av prosedyrene som har kommet med ISO 14001 [...] [Jeg] føler det er veldig greit at vi driver kildesort og tar hensyn til giftige kjemikaler. Det trygger arbeidsplassen min på to måter, at jeg ikke skader meg på arbeidsplassen og at vi blir mer konkurransedyktige” (Logistiker).

På spørsmål om ISO 14001 er et nyttig verktøy i arbeidet hens er svaret: ”Ja altså, jeg blir jo bevisstgjort. Får jo en bedre følelse av å ha ting på stell” (Ibid.). At økt bevisstgjøring og økt beredskap går hånd i hånd er et eksempel på at symbolske resultater også kan være viktige. I samtalen med logistikeren blir jeg også uoppfordret fortalt at en generell bevisstgjøring i samfunnet kan også ha bidratt til at ISO 14001 er en del av deres (og andres) organisasjon:

Meg: ”Ser dere noen effekt av ISO 14001 i organisasjonen?”

Logistiker: ”Ja... jeg ser at folk er mer bevisst nå enn før på kjemikalier og kildesortering spesielt. Men det er jo en samfunnsendring som har gjort folk mer bevisste, så hvor mye samfunnet har gjort for det og hvor mye ISI 4001 i [bedriften] har gjort... For dette er jo ting vi er mye flinkere på nå enn for ti år siden i samfunnet.”

Selv om leverandørbedriften ikke har gjort om på driften sin, har de gjennom ISO 14001 forbedret beredskapen for kjemikalieutslipp, fått bedre orden og økt sikkerhet, blitt flinkere til å kildesortere avfallet sitt, samt blitt en mer miljøbevisst stab. Sistnevnte virker som den tydeligste effekten, men det kan hende at denne effekten virker sterkere fordi den i utgangspunktet var utilsiktet.

De har ikke fått noen tilbakemeldinger på sertifiseringen fra kunder, men regner med at de nok heller ville hørt det om de *ikke* var sertifisert. Sånn sett har ikke ISO 14001 vært et markedsføringsverktøy, men en kan diskutere om et verktøy som i praksis fjerner deg fra markedet om du ikke bruker det, likevel bør anses som ett. Markedsaspektet spiller inn uansett, en effekt jeg vil plassere i et rasjonelt verktøyperspektiv etter teori fra Røvik (2007). Likevel har leverandørbedriften, og bedrifter fra flere andre undersøkelser, opplevd økt bevissthet på miljø og også økte markedsfordeler. De fra

litteraturanalysen som mener systemet er et "kraftig markedsføringsverktøy" drar dette aspektet over i legitimitet og mot ny-institusjonalismens behov for legitimitet, men resultatet er likevel reelt og målbart, og ikke symbolsk, men ett der systemet blir et verktøy som tar sikte på å bedre omdømmet.

Også for denne fasen viser det seg at enkelte av forventningene utledet i teorikapitlet slo til. De opplevde en rask og god tilkobling, systemet får jevnlig oppfølging og systemet fungerer som et verktøy for å identifisere og følge opp miljøaspektene. Selv om de også opplevde symbolske resultater mer enn de substansielle (som ville vært bedre prestasjon ovenfor miljøet, noe de ikke kunne dokumentere), faller de fleste resultatene inn under et rasjonalistisk perspektiv, og viser til Iatridis og Kesidou (2016) kategori substansielle implementering. Sammenlignet med funnene fra litteraturanalysen opplevde de bedriftene jeg også anser som gjennomført en substansiell implementering noe av det samme: Resultatene er substansielle og systemet fungerer som et verktøy. De som endte med det de samme forfatterne kaller en symbolsk implementering opplevde svak oppfølging, hykleri eller total løsrivelse mellom systemet og bedriften, med endringer som gjennomføres kun for revisjonens skyld. Alle undersøkte bedrifter fikk nødvendigvis sertifikatet, men hvordan de håndterer korrigeringen og "neste runde" med systemet som krever kontinuerlig forbedring sier også noe om hvordan systemet har blitt mottatt og implementert.

5.3.5 Korreksjon og veien videre

Denne bedriften har ikke fullført to fulle revisjonsrunder med ISO 14001 siden de fikk sertifikatet i 2015, men kvalitetslederen har gjort seg noen tanker om veien videre. Hen er noe bekymret for at aspektet med kontinuerlig forbedring etter hvert vil gjøre det svært ressurskrevende å gjennomføre.

"Første runde var greit, men stadig forbedring vil føre til mer ressurser fra oss, og jeg håper vi kan få legge oss på ett høvelig nivå som vi kan opprettholde heller enn å hele tiden forbedre oss. [Vi har] revisor en gang i året, i henhold til standarden. [...] Jeg ser for meg at det kan bli, men håper at det ikke blir irrasjonelt" (Kvalitetsleder).

Dette kjenner en igjen fra Strachan m.fl. (2003) sin undersøkelse fra samme bransje. Å stadig finne nye miljøaspekter og rette opp kan i lengden føre til at gjennomføringen blir

irrasjonell i forhold til mengden arbeid og ressursene som må legges ned. "I år ser vi ikke flere elementer vi kan føye til, men vi vurderte å begynne med måling på strøm" (kvalitetsleder). CEO er enig i det, og understreker at "[...] i denne bransjen handler det om å overleve, så vi må fokusere mest på det vi driver med" (CEO). Jeg plasserer funnet i det ny-institusjonalistiske perspektivet, med det forbehold om at det ikke nødvendigvis trenger å bety at selve implementeringen er symbolsk eller dekoblet. Det kan kreve både energi og kreativitet og se rutiner og drift med nye øyne, men det viktigste er vel her som i resten av prosessen at en er dedikert. På en annen side kan det også tyde på at de ikke har brukt nok tid på å jobbe inn tankegangen, eller at de bagatelliserer implementeringen.

Oppfatningen hos logistikeren var at de ikke nødvendigvis var en bedrift med store utslipp eller mye forurensende aktivitet, og forventet i utgangspunktet litt "mye prosedyremas". Hen følte at mye kom på en gang, uten at det var de helt store forandringene.

" [Vi] følte litt at alt kom på en gang. Så vi har ikke vært... vi har ikke hatt så mye forbedringer kanskje...jo...det er litt forbedringer. Og det kom små forbedringer når vi har hatt tilsyn [...] og i kjølvannet av det [med lukking av avvik]" (Logistiker).

Her viser hen at det likevel har vært mest fokus på systemet rundt tiden med revisjon. Noe også Iatridis og Kesidou (2016) viser til hos bedriftene som opplevde symbolsk implementering. De to undersøkelsene kan likevel ikke sammenlignes på det grunnlaget at implementeringen har vært symbolsk, men det kan tyde på at styringssystemet ikke er i tankene daglig hos leverandørbedriften.

Selv om det har gått greit for leverandørbedriften å implementere ISO 14001 er ikke jobben gjort før hele sirkelen er sluttet. Det er gjennom revisjon og kontinuerlig forbedring at en dekoblet eller hyklersk oppskrift vil bli avslørt, noe som kanskje skiller sertifiseringer fra andre populære organisasjonsoppskrifter. Bedriftene må legge inn en viss grad av kontinuerlig innsats for å beholde sertifikatet, uansett om motivasjonen bak grunner i den rasjonelle eller ny-institusjonalistiske leiren, skal de beholde sertifikatet. Sammenlignet med de teoretiske forventningene har de både lukket avvik og satt forbedrede mål, slik det rasjonalistiske perspektivet ville krevd, men de øker ikke

målene. Jeg har for lite empiri til å si noe om hvorvidt de følger opp avvikene på et minimumsnivå eller om ambisjonene er mer enn symbolske, men det at de sliter med å finne nye miljøaspekter tyder litt på at det er i det symbolske og ny-institusjonalistiske sjiktet de ligger.

For å kjapt oppsummere funnene fra leverandørbedriften jeg har undersøkt var omgivelsene og årsakene som ligger til grunn for implementeringen et formelt krav. Hoveddriveren handlet altså om markedsfordeler, en så viktig markedsfordel at de ikke har noe annet valg enn å implementere. Det er ikke knyttet direkte til legitimitet eller omdømme, selv om de ser at systemet vil gi dem en grønnere profil. Det kan virke som at dette er noe de har sett i etterkant, som en bivirkning. Siden ISO 14001 er noe som kreves av alle bedriftene i deres bransje (alle konkurrentene deres har samme krav fra Statoil), er det likevel ikke et reelt konkurransefortrinn å ha det, men mer en ulempe å ikke ha det. Det er en form for interessebasert rasjonalitet, der bedriftens overlevelse er årsaken til implementeringen, og derfor et rasjonelt valg å ta. Denne formen for rasjonalitet ligger likevel ikke langt unna det institusjonelle perspektivet, illustrert av CEOs uoppfordrede kommentar om at "Det viktigste målet til enhver organisasjon er til syvende og sist sin egen overlevelse og legitimitet." For å overleve må de også fremstå som en legitim virksomhet, noe de også innser. I tillegg uttrykkes det en viss aversjon mot å la implementeringen ta for mye tid og ressurser, som kan reflektere en løsere kobling mellom systemet og praksisen. Dette vises til dels gjennom forventningene kvalitetslederen har for neste runde med systemet. De har ingen ønsker om å bruke særlig mer energi på ISO 14001 enn de gjør allerede, noe som gav dem sertifikatet, men ikke særlig mer enn det. Systemet kan bli implementert som "window-dressing", for syns skyld eller for å tekkes krav fra interessenter. De trenger i praksis ikke gjøre annet enn å vise til sertifikatet for å være med i konkurransen om kontrakter. Likevel har systemet en utforming som gjør dette vanskelig, gjennom sertifiseringsprosessen, revisjonen og krav om kontinuerlig forbedring.

6 Oppsummering og konklusjon

I forrige kapittel har jeg forsøkt å belyse hvordan intensjon og motivasjon har påvirket implementeringsprosessen av ISO 14001 og utfallet av denne, sett fra to ulike organisasjonsteoretiske perspektiver, det rasjonalistiske og det ny-institusjonalistiske.

Jeg har brukt begrepene substansiell og symbolsk om funn og effekter som beskriver henholdsvis det rasjonalistiske og det ny-institusjonalistiske perspektivet, med en idé om at det er en mest mulig substansiell implementering som er ønskelig for bedriften, skal de få mest mulig ut av ressursene de legger ned.

Som svar på problemstillingen, "hvorfor og hvordan implementerer en leverandørbedrift ISO 14001?", er svaret på *hvorfor* ganske enkelt: Fordi det er et formelt krav fra den viktigste kunden og operatøren i bransjen. Det er ingenting som tyder på at de hadde gjennomført sertifiseringen da de gjorde det om det ikke hadde vært et krav. De andre artiklene jeg har tatt for meg hadde alle lignende funn hva hensikt og motivasjon angår. Det var uformelt press fra interessenter og markedet, samt ønske om legitimering, som var drivere for implementering. Jeg finner det likevel vanskelig å entydig se dette som symbolske handlinger, da det er høyst reelt og alvorlig for bedriftene å tape markedsandeler, eller miste sin sosiale "licence to operate". Slik er det et rasjonelt valg å handle på bakgrunn av legitimitet og omdømme. Jeg vil også gjenta at forholdet mellom operatør- og leverandørbedrift er et uformelt hierarkisk regime. Når det er leverandørene som er i flertall og må konkurrere om kundene får operatørselskapene makt til å kreve slike ting fra leverandørene. En tankerekke som kan forklare denne spredningen av EMS er denne: Sett at vi er enige om at det er viktig å fordre sin egen virksomhets overlevelse. Legitimitet, en sosial "licence to operate", er viktig i et markedsstrategisk lys, for å være en del av konkurransen. En viktig del av en virksomhets legitimitet i dag ligger i å utøve samfunnsansvar, og miljø er en viktig del av samfunnsansvaret i dag.

Dette kan bidra til å forklare hvorfor miljøsertifikater sprer seg, men ikke helt hvorfor de velger akkurat ISO 14001. Systemet er en såkalt referansestandard blant miljøsertifikater, og dette kommer ikke av seg selv. Viktige aktører bidrar til å skape og opprettholde denne oppfatningen. I denne undersøkelsen har jeg funnet ut at Statoil er en viktig bidragsyter for at systemet kan spre seg ytterligere i leverandørbransjen. Hvorfor gjør de dette?

Før ISO 14001 var et formelt krav fra Statoil til leverandørene var det en oppfordring om å ha det. Mange virksomheter valgte allerede før det ble et krav å implementere ISO 14001. Granly og Welo (2014) undersøkte da tilfeldige produksjonsbedrifter med ISO

14001, og flere av disse viste seg å levere produkter til olje- og gassektoren i Norge. Disse bekreftet at hele leverandørsektoren dro i retning av å implementere ISO 14001 over andre EMSer. Dette mener Granly og Welo at hadde sammenheng med at det er forventet av sektoren å være sertifisert etter ISO 9001, og den sterke korrelasjonen mellom disse sertifikatene kunne igjen være grunnen til at de da også valgte 14001. Dette kan vise både til en slags sti-avhengighet i valg av hvilke systemer du "henger deg på", og det kan vise til at ISO-styringssystemene har noen egenskaper som gjør dem mer attraktive enn andre systemer. I Strachan m.fl. (2003) var det det internasjonale fokuset til ISO som bidro til at petroleumsbransjen foretrakk ISO 14001 foran EMAS. Statoil er et internasjonalt selskap, så uten å få spurt dem selv direkte vil jeg konkludere med at det er en blanding mellom komfort når en allerede er inne i ISO 9001 samt det internasjonale preget som er gode årsaker til å velge akkurat ISO 14001 foran et annet system.

Når det kommer til *hvordan* bedriften har implementert ISO 14001 har jeg forsøkt å grundig gå igjennom dette gjennom analysen min. Det er tydelige forskjeller i hvordan ulike bedrifter implementerer systemet, men et av mine hovedfunn er: Hensikten med implementeringen trenger ikke ha stor betydning for utfallet. Det er holdningene til planleggingen og utførelsen som bestemmer hvorvidt utfallet blir substansielt eller ikke. I litteraturen fant jeg ulike grader av motivasjon, noen var klart ute etter å få sertifikatet, men ønsket ikke å gjøre mer enn nødvendig for det, og disse endte opp med et styringssystem som tilsynelatende ikke bidrar til noe annet enn nettopp å være et symbol på de moderne holdningene til miljøvern og samfunnsansvar. Andre gjorde situasjonen om til en mulighet til å lage et styringssystem for håndtering av det ytre miljøet. Disse opplevde generelt at ressursene som ble lagt ned førte til praktisk brukbare resultater, og noen, inkludert leverandørbedriften, opplevde positive uintenderte effekter ved at staben generelt ble mer miljøbevisst. Det spiller altså nesten ingen rolle hva motivasjonen eller intensjonen med implementeringen er, så lenge bedriften legger ned nok energi og ressurser, en såkalt indre motivasjon, til gjennomføringen. Hvor den indre motivasjon kommer fra har jeg ikke kunne analysere her, men for de som endte med en substansiell implementering var fellestrekkene at det var et sterkt krav eller en "være eller ikke være-holdning" som lå til grunn. Ingen av dem hadde et sterkt ønske om å bidra positivt av miljømessige årsaker, men egeninteresse

av ulike slag var en tydelig hoveddriver. Holdningene til grunn for planleggingsfasen holdt seg gjeldende gjennom hele prosessen, og de med sterkest ønske om å skape et verktøy for bedriften var også de som oppnådde substansielle resultater.

I mitt forsøk på å forklare prosessen i lys av det rasjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet har jeg gjort meg et gjennomgående funn. Ingen av fasene fra analysen, fra verken litteraturen eller intervjuene, kunne plasseres entydig i et rasjonelt eller ny-institusjonelt perspektiv. Analysen finner trekk fra begge perspektiver, og flere av teoriene innenfor det ny-institusjonalistiske perspektivet, på ulike stadier i prosessen, og noen ganger samtidig. Det viser at en bedrift jo tross alt er et sammensatt fenomen, hvis handlinger ikke entydig kan forklares ut fra et formålsrasjonelt, interessebasert verktøyperspektiv, men heller ikke med en normbasert logikk hvor handlinger styres av kultur, samfunnet eller omgivelsene og målet om legitimitet. Dette viste seg særlig i situasjoner hvor rasjonaliteten til bedriftene bunnset i en normbasert logikk, som i krysningen mellom et normativt press for å implementere og et interessebasert mål om å være med i konkurransen. Eller, for å gjenta meg selv: Selv om intensjonen i utgangspunktet var press utenifra, virker den indre motivasjonen til bedriften sterk på grunn av den interessebaserte logikken. Når det å tilfredsstille det normative kravet er høyst rasjonelt kan ikke kun én av de teoretiske perspektivene forklare verken motivasjonen eller utfallet. Perspektivene kan altså fylle ut hverandre i en overlapp hvor legitimitet og symboler blir et viktig verktøy for overlevelse, og med det et rasjonelt valg.

Noen av funnene kan tyde på at ISO 14001 er en rasjonalisert myte, men for å slå dette fast mener jeg at en bør gå nærmere inn på effektene systemet har på miljøet, da en myte jo per definisjon ikke er så effektiv som samfunnet skal ha det til.

Kan så motivasjonen forklare utfallet? Og hva sier dette om den norske petroleumssektoren? Ett av fordelene til ISO 14001 er friheten til å sette sine egne mål og standarder for systemet. I min case har for eksempel leverandørbedriften rimelig stor frihet til å forme ideen da det er opp til dem å utforme både miljøpolitikken til bedriften og planen for gjennomførelsen av den. Hvordan systemet tilpasses rutineene de allerede har, hva de velger å legge vekt på i gjennomførelsen og målene, altså alt det funksjonelle med implementeringen. Dette gjør systemet svært tilgjengelig ved at terskelen for å

sette i gang med implementeringen virker overkommelig. Videre har du kravet om stadig forbedring. Selv om terskelen for å sertifisere seg kan være lav, vil det komme til et punkt da en bedrift må se seg rundt etter stadig nye miljøaspekter å forbedre. Å forbedre leverandørene er da en god mulighet, i den grad du har markedsmakt nok til å gjøre det. Det har operatørbedriftene i petroleumsbransjen. Statoils krav til leverandørene kan selvfølgelig fortsatt henge sammen med deres eget press utenifra, som er knyttet til den generelle politiske debatten i Norge. Det bildet Statoil selv og interesseorganisasjonen Norsk olje og gass presenterer av bransjen som "verdens mest miljøvennlige olje og gass" må nødvendigvis knyttes til reelle handlinger.

Statoil implementerte selv ISO 14001 i 2001 (ved landkontoret i Aserbajdsjan) og i Norge i 2006. ISO 9001 ble implementert i 2002. I 2002 sa konsernsjef Olav Fjell at "Vi er inne i en sterk internasjonalisering i Statoil. Det er derfor viktig at vi både internt og overfor omverdenen har fått bekreftet at vi har et styringssystem som gjør oss i stand til å levere det vi har lovet"(Statoil, 2002). Dette stemmer også med Iatridis og Kesidou (2016) konklusjon, og som vist i min analyse, at eksternt press, som i utgangspunktet er sett på som en symbolsk motivasjonsfaktor for implementering, ikke alltid trenger å føre til et symbolsk resultat av implementeringen. Om presset er sterkt nok kan det føre til en økt indre motivasjon til å gjennomføre det, og videre til en substansiell implementering.

For å dra det hele tilbake til samfunnsnivået, kan det da tenkes at det hierarkiske systemet i bransjen og markedet, hvor operatører har makt til å pålegge leverandører visse krav, og operatørene igjen pålegges sterkere krav fra samfunnet enn andre private bedrifter, at bransjen som helhet dras i en mer miljøvennlig retning, uavhengig av de holdningene aktørene kollektivt innehar? Og til syvende og sist, spiller det da noen rolle hva intensjonen for implementeringen er? Om mine forventninger til funn ikke har slått til, tyder funnene på at det er innsatsen og resultatene som teller. Og har organisasjonene press på seg, vil praksis kunne endre seg over tid, og holdninger og bevissthet rundt miljø og forurensing vil spre seg. Slik kan kanskje press utenifra være en mer effektiv motivasjonsfaktor enn et ønske om å være miljøvennlig. Og i den større samfunnsdebatten, og ikke minst for planetens klima, er det vel det som er poenget.

Referanseliste

- Ammenberget, J., Wik, G., & Hjelm, O. (2001). Auditing external environmental auditors? investigating how ISO 14001 is interpreted and applied in reality. *Eco-Management and Auditing*, 8(4), 183-192. doi: 10.1002/ema.165
- Babakri, K. A., Bennet, R. A., & Franchetti, M. (2003). Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies. *Journal of Cleaner Production*(11), 749-754.
- Bayerngas Norge. (2016, 25.03.2016). *How We Think*. Hentet 25.03.2016 fra <http://bayerngasnorge.com/about-us/how-we-think-3>
- Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H., & Foss Hansen, H. (2011). *Organiseringen af den offentlige sektor : grundbog i offentlig forvaltning*. København: Hans Reitzel.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2010). An empirical study on the integration of management system audits. *Journal of Cleaner Production*, 18 (2010), 486-495. doi: 10.1016/j.jclepro.20
- Berthelot, S., McGraw, E., Coulmont, M., & Morrill, J. (2003). ISO 14000: Added value for Canadian business? *Environmental Quality Management*, 13(2), 47-57. doi: 10.1002/tqem.10109
- Blindheim, H. T. (2015, 17.11.2015). *Slik bidrar olje- og gassindustrien til klimakutt*. Hentet 19.04.2016 fra <https://www.norskoljeoggass.no/no/Nyheter/2015/11/Slik-bidrar-olje--og-gassindustrien-til-klimakutt/>
- Boiral, O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197-220. doi: 10.1016/j.lrp.2010.12.003
- Bratberg, Ø. (2014). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations* (2nd utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. London: Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2014). Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar. *Praktisk økonomi og finans*, 30(3).
- Fombrun, C. J., & Riel, C. B. M. v. (2004). *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J.: FT Prentice Hall.
- Granly, B. M., & Welo, T. (2014). EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 64, 194-204. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.08.007
- Hart, C. (2011). *Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Heras-Saizarbitoria, I., Dogui, K., & Boiral, O. (2013). Shedding light on ISO 14001 certification audits. *Journal of Cleaner Production*, 51, 88-98. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.01.040
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569. doi: 10.1016/j.jclepro.2003.08.006
- Iatridis, K., & Kesidou, E. (2016). What Drives Substantive Versus Symbolic Implementation of ISO 14001 in a Time of Economic Crisis? Insights from Greek

- Manufacturing Companies. *Journal of Business Ethics*, 1-19. doi: 10.1007/s10551-016-3019-8
- Ihlen, Ø. (2007). *Petroleumsparadiset : norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. [Oslo]: Unipub.
- IRIS - International Research Institute of Stavanger. (2015), *Industribyggerne 2015 - En kartlegging av ansatte i norske petroleumsrelaterte virksomheter, med et særskilt fokus på leverandørbedriftenes ansatte relatert til eksport*. (
- ISO, I. O. f. S. (2004, 15.11.2004). *ISO 14001:2004 Environmental management systems -- Requirements with guidance for use*. Hentet 24.03.2016 fra http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=31807
- ISO, I. O. f. S. (2014). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014 Executive summary*. http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf: ISO. Hentet fra http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf
- Jiang, R. H. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067. doi: Doi 10.1111/1467-6486.00370
- Johnson, C. N. (2002). The benefits of PDCA
- Klima- og miljødepartementet. (1983). *Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven)*. Hentet 29.03.2016
- Kvalex. (2016). [Uten tittel]. Hentet 25.10. fra <http://www.kvalex.no/bedrifter/?q=iso+14001&sertifisertebedrifter%5B%5D=tjenester+tilknyttet+utvinning+av+r%C3%A5olje+og+naturgass&o=Sorter>
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- Miljødirektoratet. (2015, 26.11.2015). *Olje og gass*. Hentet 24.03.2016 fra <http://www.miljostatus.no/Tema/Hav-og-kyst/Olje-og-gass/>
- Miljøverndepartementet. (2012). *Forordning (EF) nr. 1221/2009*. Hentet
- Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA Cycle.
- Molin, N. (2006). Kongsberg Gruppen (KONGSBERG) og bærekrafts- rapportering. *Praktisk økonomi & finans*, 4/2006.
- Norsk Olje og Gass. (2010, 02.11.2010). *Nullutslipp*. Hentet 24.03.2016 fra <https://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Miljo1/Nullutslipp/>
- Norsk Olje og gass. (2012, 16.09.2012). *Norges mest verdiskapende næring*. Hentet 24.03.2016 fra <https://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Verdiskapning1/>
- Norsk olje og gass. (2016, 24.03.2016). *Olje- og gassindustrien jobber etter høye miljøstandarder*. Hentet 24.03.2016 fra <https://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Miljo1/>
- NRK. (2016a). Nedgang i oljebransjen, Nyhetsoppsummering, *nrk.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nyheter/nedgang-i-oljebransjen-1.11527404>
- NRK. (2016b, 16.03.2016). *Oljeprisen faller*. Hentet 25.03.2016 fra <http://www.nrk.no/nyheter/oljeprisen-faller-1.11196113>
- NTB. (2016, 18.01.2016). *Ny bunnotering: Laveste oljepris siden 2003*. VG Hentet 25.03.2016 fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/olje-og-energi/ny-bunnotering-laveste-oljepris-siden-2003/a/23598060/>
- Olje- og energidepartementet. (1996). *Lov om petroleumsvirksomhet [petroleumsloven]*. Hentet 25.10.2016 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72>

- Olje- og energidepartementet, & Oljedirektoratet. (2010), *Veiledning til plan for utbygging og drift av en petroleumsforekomst (PUD) og plan for anlegg og drift av innretninger for transport og for utnyttelse av petroleum (PAD)*. Februar 2010. Norsk Petroleum. Hentet fra <http://www.norskpetroleum.no/rammeverk/konsesjonssystemet-petroleumsloven/>
- Olje- og energidepartementet, & Oljedirektoratet. (2014). *Fakta 2014 - Norsk petroleumsverksemd*. Oljedirektoratets nettsider: Oljedirektoratet. Hentet 25.03.2016. Hentet fra <http://www.npd.no/publikasjoner/faktahefter/>
- Petroleumstilsynet, Miljødirektoratet, & Helsedirektoratet. (2015). *Styringsforskriften - Veiledning til styringsforskriften*. Hentet 30.03.2016 fra <http://www.ptil.no/styringsforskriften/category387.html - Toc407549882>
- Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., & Eklund, J. A. E. (2003). Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(5), 585-606. doi: 10.1108/02656710310476543
- Rasmussen, E. S., Østergaard, P., & Beckmann, S. C. (2006). *Essentials of social science research methodology* (University of Southern Denmark studies in history and social sciences). Odense: University Press of Southern Denmark.
- Ryggvik, H., & Kristoffersen, B. (2015). Heating Up and Cooling Down the Petrostate - The Norwegian Experience. I *Ending the Fossil Fuel Era* (s. 249-276): MIT Press. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/j.ctt17kk8f5.14>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sambasivan, M., & Fei, N. Y. (2008). Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 16(13), 1424-1433. doi: 10.1016/j.jclepro.2007.08.003
- Santos, G., Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M. R., & Silva, R. (2015). Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-13. doi: 10.1080/14783363.2015.1065176
- Searcy, C., Morali, O., Karapetrovic, S., Wichuk, K., McCartney, D., McLeod, S., & Fraser, D. (2012). Challenges in implementing a functional ISO 14001 environmental management system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 779-796. doi: 10.1108/02656711211258526
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Standard Norge. (2004). *Miljøstyringsystemer Spesifikasjon med veiledning (ISO 14001:2004)*. Norsk Standard NS-EN ISO 14001, desember 2004(2. utgave).
- Standard Norge. (2008). *Systemer for kvalitetsstyring - Krav (ISO 9001:2008)*: Standard Norge.
- Statistisk sentralbyrå. (2015, 18.12.2015). *Utslipp av klimagasser, 1990-2014, endelige tall*. Hentet 24.03.2016 fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/statistikker/klimagassn/aar-endelige/2015-12-18>

- Statoil. (2002, 12.09.2009). *ISO-sertifikat for god styring*. Hentet 25.10 fra <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2002/Pages/CertifiedForGoodGovernance.aspx>
- Strachan, P. A., Sinclair, I. M., & Lal, D. (2003). Managing ISO 14001 implementation in the United Kingdom Continental Shelf (UKCS). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(1), 50-63. doi: 10.1002/csr.29
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling* (Kvalitative metoder en grundbog). Oslo: Gyldendal akademisk.
- The Commission of the European Communities. (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)* (C(2003) 1422).
- Trædal, E. (2015, 28.08.2015). *10 vanlige påstander om norsk olje og gass*. Hentet 24.03.2016 fra http://naturvernforbundet.no/energi/fossil_energi/olje/10-vanlige-pastander-om-norsk-olje-og-gass-article33866-118.html
- Whitelaw, K. (2004). *ISO 14001 environmental systems handbook*. (s. xvii, 237 s.).

Vedlegg

Intervjuguide

TEMA	SPØRSMÅL	STILLES TIL	UTDYPNING AV SPM/ HVA MÅLER JEG
Intensjon	Hva er grunnen til at dere valgte å implementere sertifikatet? Bakgrunn for oppstart, hvor oppsto ideen om prosjektet miljøsertifisering? Hvis konkret krav: Hvor kom kravet fra? Hvor sterkt var presset for å implementere ISO 14001?	Leder	Teste motivasjonen: Press utenifra. J.f Campbell (2007): - Galaskiewicz (1991) som sier at "normative og kulturelle institusjonerskaper incentier for sosialt ansvar". - Maignan & Ralston (2002): 1) Ledere verdsetter atferden for sosialt ansvar, 2) Ledere tror atferden bedrer finansiell posisjon, 3) "stakeholders" presser på utenifra.
Intensjon	Hva var den interne målsettingen med implementeringen? Var det flere grunner til å implementere enn de dere har formidlet utad?	Leder Mellomleder?	
Intensjon	Hvor ambisiøse synes du målsettingene var? Hva er grunnen til at de var slik de var?	Leder? Mellomleder	Flere bidrag mener resultatene er for avhengige av ambisjonsnivået.
Intensjon	Hva tror du er grunnen til at ISO-sertifikatet er så populært? Har dere hørt om andre miljøstyringssystemer enn ISO 14001?	Leder Mellomleder Ansatt	Mistanke om at fleksibilitet, og gode muligheter for oversettelse, gjør den ekstra populær.

Intensjon	Hvem tok i første omgang avgjørelsen eller initiativet til å implementere ISO 14001?	Leder	
Intensjon	- Hva var hovedgrunnen til at dere ville miljøsertifisere? - Hvorfor akkurat ISO 14001? - Vet du om flere grunner?	Leder Mellomleder?	
Intensjon	Vet du om andre bedrifter som har ISO 14001? (- Tror du det har vært avgjørende for at dere også implementerte?)	Leder Mellomleder Ansatt	Press/legitimitet fra omgivelsene? Moteriktig?
Intensjon	Har dere vurdert å implementere noen andre miljøstyringssystemer eller sertifikater? (hvis ja) Hvorfor?	Leder	Kan måle motivasjon og miljøengasjement
Intensjon, strategi	Hvordan ble prosjektet mottatt hos andre ledere/mellomledere/andre ansatte i begynnelsen?	Leder Mellomleder	
Intensjon	Har dere hørt om andre miljøstyringssystemer enn ISO 14001?	Leder Mellomleder Ansatt	
Motivasjon, Drivere	Hvor og når hørte du om ISO14001 første gangen? Vet du om noen andre bedrifter som har sertifisert seg?	Leder Mellomleder Ansatt	Fra start til slutt, eventuelt fra da miljøpolitikken ble vedtatt og til ferdig godkjent sertifisering?
Motivasjon	Hvordan var forventningene til sertifiseringen?	Leder Mellomleder Ansatt	Forventning om reelle endringer med positive resultater, eller ingen forventning om endring? (rasj. vs ny-inst)
Motivasjon	Følte dere at sertifiseringen var mer kostbar eller ressurskrevende enn først forespeilet?	Leder Mellomleder	
Motivasjon, Drivere	Hvem har vært pådriveren til å gjennomføre implementeringen?	Leder Mellomleder	Top-down eller motsatt?
Innføring	Hvordan ble prosjektet presentert for dere? Fra ledelsen eller noen andre?	Ansatt	Se hvor i prosessen de ansatte ble involvert
Planlegging, Innføring	- Hva omfatter ISO 14001 hos dere? - Hva slags deler av driften (adm. eller prod)?		

Planlegging, Strategi, Resultater	- Hva var bedriftens interne miljømål? - Er målene oppnådd? - Hvordan er dette målt/parametre?	Leder Mellomleder	Mangel på intern målsetning kan vise ny-inst. motivasjon
Innføring, Utførelse	Har dere laget egne rutiner knyttet til ISO 14001? Har dere endret noen rutiner dere allerede hadde?	Mellomleder Ansatt	Reell påvirkning, eller "window-dressing"?
Innføring	Hvem har vært mest involvert i tilpasse systemet til bedriften? Interne eller eksterne? - Kunne disse selv legge føringer for implementeringen? Handlingsrom?	Leder Mellomleder	Hvem er oversetteren? Hvor store frihetsgrader?
Innføring, strategi	- Hvor utfordrende var det å ta i bruk systemet slik det var formulert? - Brukte dere lang tid?	Leder Mellomleder	Forsøk på å undersøke hvor mye som måtte oversettes, og hvordan. Rask tilkobling?
Innføring, Strategi	- Hvor godt synes du systemet har blitt integrert i bedriftens rutiner? - Passer det inn i andre rutiner dere har?	Ansatt	Helhetlig, sammenkoplet, rasjonelt design?
Innføring, strategi	Hvordan virket veiledningsdokumentet for dere? Har dere brukt ISO 14004?	Leder? Mellomleder	Oversettelse?
Innføring, strategi	Fikk dere mye (god) hjelp fra et eksternt konsulentfirma? (Fortell)	Leder Mellomleder	Hvem er oversetteren?
Strategi	Hadde bedriften en miljøpolitikk fra før? Hvorfor endre?	Leder Mellomleder Ansatt	Kan måle motivasjon/utgangspunktet for miljøansvar Formålsrasjonelt å bytte?
Strategi, Utførelse	• Hvilken opplæring har du fått i ISO 14001? • Har du deltatt fra prosjektstart? • Har konseptet endret seg ?	Ansatt	Oversettelse
Strategi Utførelse	Fortell om hvordan dere gikk fram for å oppfylle kravene fra ISO. Fulgte dere PDCA-sirkelen?	Leder? Mellomleder Ansatt	Oversettelse
Strategi	Hvordan gjorde dere systemet meningsfullt for dere som organisasjon? Hvordan ble ideen presentert for de ansatte/dere?	Mellomleder Ansatt?	Identifisere lokalisering (oversettelse)

Strategi	Har dere tidligere implementert andre ISO-sertifikater?	Leder	tenkes å ha etablerte egenskaper som gjør dem i større eller mindre grad i stand til bestemte typer endringer. 9001 likt?
Utførelse	(For eksempel ISO 9001 om kvalitetsstyring?)	Mellomleder	
		Ansatt	de kjenner logikken i standarden, de har dedikerte ressurser til å jobbe med slike saker, de har erfaringer med hva som kreves for å implementere osv.
Utførelse, ressursbruk	Hvordan forholdt dere dere til papirarbeidet som oppstod? Har det blitt mer papirarbeid?	Leder Mellomleder Ansatt	Oversettelse? Relaterer til Boiral
Ressursbruk	Har prosessen vært kostbar for selskapet?	Leder	Utforske den økonomiske ressursbruken, er det mye eller lite relativt sett for selskapet? Et "offer"? (Boiral 2011?)
Ressursbruk	Tar papirarbeidet eller de nye rutinene fokus bort fra det dere egentlig driver med?	Mellomleder Ansatt	
Resultater	Hva mener du om PDCA-sirkelen, er det en fornuftig måte å organisere miljøarbeid på?	Mellomleder Ansatt	Formålsrasjonell eller institusjonalisert rasjonalitet?
Resultater	Hva er de største fordelene med ISO 14001-systemet?	Leder Mellomleder Ansatt	Formålsrasjonelt? Window-dressing?
Resultater	Opplever du at ISO 14001 er et nyttig verktøy i arbeidet ditt? Har det gjort god nytte for bedriften?	Leder Mellomleder Ansatt	Tidsmarkør for fremtid? (Oversettelse) og tegn på motivasjon
Resultater	Ser dere noen effekt av ISO 14001 i organisasjonen?	Leder Mellomleder Ansatt	
Motivasjon, Resultater	I ettertid, føler dere at sertifiseringen har vært verdt ressursbruken (tid, penger)?	Leder Mellomleder?	Tidsmarkør for fremtid, tegn på motivasjon?
Resultater, kontroll	Hva slags tilbakemelding får dere fra kunder og andre utenfra om miljøarbeidet deres?	Leder	
Korreksjon	Hvordan var "runde to" med systemet, etter korrigering av første runde? Mange forandringer? Enklere å gjennomføre?	Mellomleder Ansatt?	

Korreksjon	Hvordan ser dere for dere at systemet skal utvikle seg videre hos dere?	Leder	Identifisere tidsmarkører for samtid og fremtid
Strategi	Hva tror du om den reviderte versjonen som kom i fjor?	Mellomleder	