

Kjersti Wæhre

MILJØ SOM IMAGE. BORDET FANGER?

En kvalitativ studie av
sammenhengen mellom
image, organisasjons-
identitet og arbeid med
ytre miljø i HÅG

NTNU 

Program for industriell økologi

Rapport nr: 1/2003

Reports and Communications from

**Norwegian University of Science and Technology (NTNU)
Industrial Ecology Programme (IndEcol)**

Report no.1/2003

ISSN 1501-6153

ISBN 82-7948-023-4

Editor:

Professor Helge Brattebø, Programme Leader (IndEcol)

Design and layout:

Elin Mathiassen, Coordinator (IndEcol)

Reports and Communications may be ordered from:

Industrial Ecology Programme (IndEcol)

NTNU

NO-7491 Trondheim, Norway

Tel.: + 47 73598940

Fax.: + 47 73598943

E-mail: indecoll@indecoll.ntnu.no

Web: www.indecoll.ntnu.no

Price: NOK 100,-

MILJØ SOM IMAGE. BORDET FANGER?

**En kvalitativ studie av sammenhengen mellom
image, organisasjonsidentitet og arbeid med ytre
miljø i HÅG**

Kjersti Wæhre

**Program for Industriell økologi
Rapport nr: 1/2003**

FORORD

Denne rapporten er en leveranse fra prosjektet *Ansvarlige Virksomheter* som er en del av forskningssatsingen P2005 Industriell økologi. Den overordnede problemstillingen i *Ansvarlige Virksomheter* er hvordan kommersielle aktører møter bærekraftutfordringen i en stadig mer globalisert og markedsbasert økonomi. *Ansvarlige Virksomheter* er et samarbeid mellom SINTEF Teknologiledelse – IFIM og NTNUs Program for industriell økologi.

Foruten forskning og publisering, er det også skrevet flere hovedfagsoppgaver i tilknytning til *Ansvarlige Virksomheter*. Denne rapporten er basert på forfatterens hovedfagsarbeid i psykologi ved NTNU. Med få unntak er rapporten identisk med hovedfagsoppgaven som ble levert og forsvart ved psykologisk institutt våren 2002.

Analysen tar utgangspunkt i kontorstolprodusenten HÅGs arbeid med ytre miljø. HÅG tok fatt i miljøutfordringen ut fra antagelsen om at dette skulle bedre bedriftens markedsposisjon. Med bakgrunn i dette blir begrep som organisasjonsidentitet, image og omdømme brukt for å vise hvordan høy miljøprofil utad virker tilbake på en bedrifts faktiske miljøarbeid. Denne dynamikken representerer den gjennomgående problemstillingen i analysen. Samtidig blir hemmende og fremmende faktorer for et positivt samspill mellom bilde utad og faktisk miljøarbeid diskutert. Avslutningsvis løftes diskusjonen opp, og miljøarbeid som konkurransefortrinn i markedet vs. miljøarbeid som tilpasning til myndighetskrav blir diskutert som motivasjonsfaktorer for bedrifters arbeid med ytre miljø.

Diskusjonen er spesielt relevant i lys av de pågående ”forhandlingene” mellom stat, kapital og det sivile samfunn om hvem som skal ta seg av overordnede oppgaver i samfunnet. Trekk ved de siste tiårs globaliseringsprosesser er politisk liberalisering, økt markedsorientering, og maktforskyvning fra politisk styrte prosesser og institusjoner til privateide og profittmotiverte virksomheter. I kjølvannet av dette har det oppstått forventninger til kommersielle aktører om i større grad å bidra til å løse samfunnets overordnede oppgaver. Samtidig har det sivile samfunn i form av frivillige organisasjoner og forbrukerorganisering inntatt en stadig viktigere rolle for å overvåke markedet og dets aktører. Rapporten kan leses som et innspill i debatten om rollefordelingen mellom de ulike aktørene i samfunnet, med utgangspunkt i en norsk, internasjonalt orientert vareproduserende virksomhets erfaringer.

Øivind Hagen, veileder
SINTEF Teknologiledelse - IFIM

SAMMENDRAG

Samfunnsansvar synes å bli et stadig viktigere tema for næringslivet. Denne oppgaven ser samfunnsansvar i lys av at merkevarebygging blir stadig viktigere for å skille masseproduserte og standardiserte produkter fra hverandre. Dette arbeidet tar for seg den norske bedriften HÅG og dens arbeid med ytre miljø. HÅG er brukt som case-bedrift for å belyse spørsmål om forholdet mellom merkevare og miljøansvarlig handling. To spørsmål ble stilt innledningsvis: 1) Hva kjennetegner en bedrift som velger å ha/har en miljøprofil? 2) Hvordan virker et image som miljøansvarlig inn på en bedrifts faktiske arbeid med miljø? Spørsmålene er knyttet opp til teori om image og organisasjonsidentitet. Metodisk bygger arbeidet på en analyse av kvalitative forskningsintervjuer med ansatte på alle nivå i bedriften, samt studie av dokumenter og skriftlig materiell. Analyse og diskusjon peker på to hovedfunn: 1) HÅG har sett miljø som en positiv mulighet både for merkevarebygging, og for underbygging av sin organisasjonsidentitet: Miljøansvarlighet er sett på som et konkurransefortrinn for HÅG, samtidig som miljøansvarligheten både bekrefter og utvikler HÅGs organisasjonsidentitet. 2) Analysen diskuterer en "bordet fanger"-effekt der et miljøvennlig ansikt utad presser organisasjonen til en stadig utvikling av sitt faktiske arbeid med ytre miljø. Avslutningsvis diskuteres en konkurransemotivert tilnærming til miljøarbeid.

INNHold

1	Innledning og bakgrunn	1
1.1	Industri og miljø	1
1.2	Endring i industriens forhold til miljø	2
1.2.1	Et historisk tilbakeblikk	2
1.2.2	Endring i industriens rammevilkår og markedsbetingelser	3
1.2.3	Bedrifters samfunnsansvar	6
1.3	Presentasjon av case-bedriften HÅG	8
1.4	Forskningsspørsmål	9
2	Teori	11
2.1	Valg av teori	11
2.2	Organisasjonsidentitet	12
2.2.1	Hva er organisasjonsidentitet?	12
2.2.2	Identitet og organisasjonskultur	16
2.2.3	Strategi og identitet	18
2.2.4	Identitet og en organisasjons atferd	20
2.3	Image og omdømme	21
2.3.1	Interessenter	22
2.3.2	Image	24
2.4	Forholdet mellom image, omdømme, identitet og handling	25
2.4.1	Oppsummering og problemstillinger	27
3	Metode	29
3.1	Valg av metode	29
3.1.1	Det kvalitative forskningsintervjuet	29
3.1.2	Studie av bakgrunnsmateriale	31
3.2	Valg av bedrift	32
3.3	Valg av informanter	33
3.4	Utforming av intervjuguiden og forberedelse før intervjuene	34
3.5	Gjennomføring av intervjuene	35
3.6	Transkribering	37

Innhold

3.7	Analyse av datamaterialet	37
3.7.1	Intervjumaterialet.....	37
3.7.2	Analyse av bakgrunnsmateriale	40
3.8	Om validitet og reliabilitet; en kvalitetsvurdering av studien	41
3.8.1	Reliabilitet.....	41
3.8.2	Validitet	42
4	Analyse.....	45
4.1	HÅGs miljøhistorie	45
4.2	Særtrekk ved HÅG og sammenhengen mellom særtrekk og miljøarbeid	47
4.2.1	Image- og kundefokus.....	47
4.2.2	Annerledes og bedre: Innovativ, kreativ, foran og først.....	54
4.3	Spenning mellom ulike særtrekk, og mellom særtrekk og miljø.....	59
4.3.1	Økonomi og miljø.....	59
4.3.2	Tid.....	61
4.4	Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av HÅG som miljøbedrift.	65
4.4.1	Scio	66
4.4.2	Miljøsjefen: ”Tante Grønn”	67
4.4.3	Resirkuleringssystemet i fabrikken.....	68
4.5	Et ønske om sammenheng	70
4.5.1	Ansikt utad og opplevd virkelighet innad	70
4.5.2	Press til handling og dokumentasjon som følge av et offensivt ansikt utad	71
5	Avsluttende diskusjon.....	75
5.1	Å gripe mulighetene	75
5.1.1	Merkevarebygging, en del av HÅGs organisasjonsidentitet?	76
5.1.2	Miljøarbeid og HÅGs organisasjonsidentitet.....	77
5.2	Bordet fanger?.....	79
5.2.1	Organisasjonsmedlemmenes betydning som interessent og pressgruppe	80
5.2.2	En positiv spiral?	81
5.3	Miljøprofil som konkurransefortrinn vs. miljøprofil som et resultat av et myndighetskrav.....	83
5.3.1	”Bordet fanger-effekten” og implikasjoner for andre bedrifter.....	87
5.4	Metodiske betraktninger.....	90

Innhold

6	Oppsummering og konklusjon.....	93
6.1	Forslag til videre forskning	94
	Referanser	95
	Andre kilder:.....	103
	Avisartikler	104
	Vedlegg.....	i
	Vedlegg A. Intervjuguide	i
	Vedlegg B. Evalueringsskjema.....	vi

1 INNLEDNING OG BAKGRUNN

1.1 Industri og miljø

De såkalte "myke" faktorene, det være seg kunnskap, kultur eller samfunnsansvar synes i stadig større grad å fremstå som de hardeste utfordringene for fremtidens næringsliv (Robberstad & Lunheim, 2001 s. 81).

Sitatet over peker på betydningen av de myke faktorene i fremtidens næringsliv. Bedrifters samfunnsansvar, herunder ansvar for det ytre miljø, er en av disse myke faktorene. Hva er grunnen til at samfunnsansvar er blitt en viktig utfordring? Jeg hevder i denne oppgaven at globalisering og internasjonalisering er viktige grunner til dette. Samfunnsansvar har blitt en del av en utvidet forståelse av produktet, der varens emosjonelle egenskaper er blitt en viktig konkurransefaktor (Jensen, 1999). Samtidig har et økt fokus på miljøproblemene i verden, og industriens negative bidrag til disse, skapt et krav om miljøarbeid i bedrifter fra så vel kunder som myndigheter, miljøorganisasjoner og media.

Næringslivets økte satsning på miljøansvar og samfunnsansvar blir ofte utsatt for kritikk. Kritikken viser til at bedrifters historiske motivasjon, å tjene penger og et ønske om å ha konkurransefordeler i markedet, står i motsetning til et miljøfokus der økologisk balanse er det naturlige midtpunkt. Robberstad et al. (2001) peker på at næringslivets beveggrunner for sosial ansvarlighet ikke skiller seg vesentlig fra enkeltmenneskets dypere motivasjon for etisk atferd. Bak denne påstanden ligger troen på at enkeltmennesket også er motivert ut fra egeninteresser, men at en slik egeninteresse ikke nødvendigvis står i motsetning til samfunnets interesse. Spiller det således en rolle hva næringslivets motivasjon for ansvarlighet er? Vil motivasjonen som ligger bak bedrifters satsning på samfunnsansvar gi forskjeller i de konkrete resultatene av organisasjoners samfunnsansvarlige arbeid?

I denne oppgaven analyserer jeg organisasjonen HÅG sitt arbeid med ytre miljø. HÅG er en bedrift med en høy miljøprofil. Målet med oppgaven er todelt. For det første ønsker jeg å kartlegge hva det er ved HÅG som gjør at de arbeider med og ønsker å profilere seg på miljø. Hva er motivasjonen for HÅGs miljøratsning? For det andre ønsker jeg å se på virkninger av det å gå aktivt ut og presentere seg som en bedrift som bryr seg om miljøet. Hvordan slår bildet utad som miljøbedrift tilbake på organisasjonen? Hvordan virker det inn på de ansatte, deres oppfatning av arbeid med miljø og hvor viktig dette er? Før jeg går inn på det teoretiske utgangspunktet for analysen, vil

jeg gi en beskrivelse av den historiske og samfunnsmessige bakgrunnen for temaet.

1.2 Endring i industriens forhold til miljø

1.2.1 Et historisk tilbakeblikk

Siden 1970-tallet har miljøvern og forurensningsproblemer vært en viktig del av folks bevissthet. Miljøkriser og miljøproblemer på 1960- og 1970-tallet skapte en redsel for at forurensning ville ødelegge framtida for den menneskelige rase. Senere har problemer som svekkelse av ozonlaget, global oppvarming, avskoging og svekkelse av biodiversiteten økt bekymringen om jordas og menneskenes framtid.

Frem til 90-tallet var miljøutfordringene et offentlig problem. I Norge la det offentlige gjennom SFT, *Statens forurensningstilsyn*, lista for mengde lovlig utslipp til jord, luft og vann, og bedriftene var forpliktet til å følge opp disse direktivene. Miljøproblemene i industrien ble i så måte fokusert løst gjennom "end-of-pipe"-løsninger. Det vil si at en reduserte utslipp ved å "filtrere" og rense bort de skadelige stoffene fra avfallsprodukter samtidig som en til en viss grad sluttet å bruke ekstremt skadelig midler (Brattebø, 1998). Det var en holdning i industrien at det var myndighetenes ansvar å påse at industrien ikke forurenset mer enn det som var forsvarlig.

I dag ligger myndighetens krav til bedrifters forhold til ytre miljø i "Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter" (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 1996). I miljøsammenheng forholder HMS-forskriften seg lovmessig til forurensningsloven (Miljøverndepartementet, 1981). HMS-forskriften inneholder flere spesifikke krav til industri og næringsliv om hvordan bedrifter skal forholde seg til ytre miljø og opptre i miljøsammenheng. I miljøsammenheng står krav til egenkontroll, krav til dokumentasjon av innholdet i HMS-arbeidet og de ansattes rett og plikt til medvirkning i dette arbeidet sentralt. Gjennom HMS-forskriften plikter med andre ord bedriften seg til å drive egenkontroll av produksjonens miljøpåvirkning, og kartlegge og dokumentere produkt og produksjons miljøpåvirkning. I tillegg plikter bedriften å fastsette skriftlige mål for HMS, kartlegge farer og problemer og på den bakgrunn vurdere risiko samt lage planer og tiltak for å redusere risikoforholdene. Bedrifter skal iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fra myndighetene, og foreta systematisk overvåkning og gjennomgang av selve internkontrollrutinen. Forurensningsloven spesifiserer krav til behandling av avfall og miljøgifter, og krav til konsesjon og meldeplikt ved utslipp til jord, luft og vann. Overtredelse av internkontrollforskriften medfører sanksjoner fra tilsynsmyndigheter. Bedrifters miljøtilpasning er med andre ord grundig behandlet i lovverket.

De siste årene har det i tillegg vært søkt å overføre en del av ansvaret til bedriftene selv, eventuelt til bransjen. Forlenget produsentansvar er innført for en del produkter som har spesielt vanskelig avfall å håndtere (Stortingsmelding nr. 8, 1999-2000). Gjennom forlenget produsentansvar gis produsentene ansvar for produktet også etter at det er solgt. Produsenten gis større frihet og valgmulighet i forhold til *hvordan* avfallet blir håndtert, og dette overlates dermed mer til markedsbaserte mekanismer. I tillegg vil myndighetene støtte prosjekter som satses på utvikling av nye øko-vennlige produkter. Et eksempel på et øko-vennlig produkt er Scio-stolen fra HÅG som er laget av resirkulerte bruskorker. Med satsning på øko-vennlige produkter og forlenget produsentansvar, skjer det en overgang fra løsninger på miljøproblemene som er "end-of-pipe"-fokusert, til løsninger som er *livsløpsorientert*. Fra løsninger utelukkende fokusert på statlige reguleringer, åpnes det nå for reguleringer som også er markedsbaserte (Stortingsmelding nr. 8, 1999-2000).

Det har skjedd en endring i industriens forhold til miljø. Jeg vil argumentere for at dette i stor grad har sammenheng med to faktorer: 1) En generell endring i industriens markedsbetingelser og rammevilkår, og med dette 2) en endring i synet på hva slags ansvar industrien har i samfunnet. Jeg vil i de neste to avsnittene gå nærmere inn på disse endringene.

1.2.2 Endring i industriens rammevilkår og markedsbetingelser

De siste 25 årene har vestlige lands utvikling vært preget av en liberaliseringsbølge der mer blir overlatt til markedskreftene (Amdam, Gran, Hansen & Sogner, 2001). Globalisering er et viktig begrep knyttet til den endringen som har skjedd. I følge Schiefloe (1998) kan globalisering beskrives gjennom fire hovedpunkter:

- Endring i den internasjonale økonomiske politikken.
- Arbeidsdeling og integrerte verdikjeder.
- Samtidighet i den industrielle utviklingen.
- Svekkelse av nasjonalstatens betydning.

Det internasjonale markedet preges av at markedskreftene får stadig større makt. Det skjer en økende internasjonalisering av normer og regler for kommersiell virksomhet, og økonomisk samarbeid over landegrensene fører til fri flyt av varer og tjenester. Samtidig har det vokst frem nye industrinasjoner, da særlig i Asia, og dette har ført til økt konkurranse på en del varer. Dette fordi de asiatiske landene blant annet har muligheten til å tilby billig arbeidskraft.

Med fri flyt av varer og tjenester, har også produksjonen endret seg. Markedene for standardiserte masseprodukter domineres av internasjonale

konsern, som sentraliserer produksjonen i store og høyt automatiserte anlegg. Den enklere og mer arbeidsintensive produksjonen (som for eksempel tekstilproduksjon) er flyttet til land med billig arbeidskraft. Verdikjedene i industriell produksjon integreres i større grad. Bedriftene konsentrerer sin egen aktivitet rundt sin kjernekompetanse, og henter de andre tjenestene som må til i produksjonen fra andre samarbeidende bedrifter gjennom såkalt nettverksorganisering. Nettverksorganisering gir en økt effektivisering for bedriften, samtidig som de forskjellige bedriftene blir mer avhengig av hverandre (Kanter, 1991; Schiefloe, 1998).

Den teknologiske utviklingen skjer mer og mer samtidig over hele verden. Det tok 12 år fra svart/hvitt TV ble vanlig i USA, til det ble et allment produkt i Europa. Når Microsoft lanserte sitt nye operativsystem Windows 95 ble det lansert samtidig over hele verden. Dette eksempelet illustrerer godt hvordan nye produkter kommer hurtig og samtidig på markedet. Bedriftene må som følge av dette stadig endre seg for å følge med på utviklingen, og det er et stadig jag etter nyvinninger for å holde tritt med konkurrentene (Kanter, 1995; Schiefloe, 1998).

Globaliseringen i form av integrering av verdikjeder, og handel og produksjon på tvers av landegrensene, reduserer nasjonalstatens makt og betydning for samfunnsutviklingen. Høye avgifter på tobakk og alkohol fører for eksempel til at flere reiser til Sverige for å handle, noe som igjen kan presse norske myndigheter til senke avgiftene. Et høyt skattetrykk kan omgås ved at kapital og arbeidsplasser flyttes ut av landet. Internasjonale handelsavtaler legger premissene for eksport og import av varer, og fører til mindre statlig styring av hvilke varer som kommer inn i landet. Den nasjonale innflytelse og betydning for utvikling er svekket (Amdam et al., 2001; Schiefloe, 1998).

Samtidighet, integrerte verdikjeder, og fri flyt av varer over landegrenser betyr at det blir mindre forskjell på produktene. Det er ikke lenger nødvendigvis forskjeller i teknologi og kvalitet på en japansk og en tysk bil. Et produkt kan produseres hvor som helst i verden. En økt grad av "outsourcing" (sette ut deler av produksjonen til andre bedrifter), fører også til at produktene blir mer like. To forskjellige sykkelmerker inneholder for eksempel mange av de samme enkeltdelene fordi gir- og bremsesystemer kommer fra samme utenforstående produsent. Det som skiller et produkt fra et annet blir dermed i større og større grad produktets emosjonelle karakter; utseende, merkevaren og de assosiasjoner kunden har til produktet (Olins, 2000). Jensen (1999) viser til tegn som tyder på at det er historien knyttet til tingen som genererer profitt, ikke selve produksjonen. I Danmark kommer 50 % av alle eggene som selges fra frittgående høns. Danskene har vært villige til å betale for historien om egget som er lagt av en lykkelig høne. Schiefloe (1998) hevder på samme måte at det har skjedd en forskyvning i forhold til hvor i verdikjeden den største delen av verdiskapningen i en bedrift skjer. En verdikjede viser forholdet mellom arbeidsinnsats og verdiøkning for et produkt, og består av tre ledd: 1) utvikling og planlegging,

2) fysisk produksjon og 3) salg og markedsføring. I tradisjonell industriproduksjon har fysisk produksjon gitt den største verdiøkningen. Som sagt krever selve produksjonen mindre arbeidskraft enn før (på grunn av automatisering), og det er muligheter for å gjennomføre produksjonen med billig arbeidskraft. De delene av verdikjeden som kommer før og etter produksjonen; utvikling og markedsføring, har imidlertid blitt viktigere for verdiøkningen. Det vil si at forskning og produktutvikling sammen med markedsføring og merkevarebygging får større betydning.

DuGay (2000) peker på at globaliseringen også har gitt kunden større makt og en viktigere plass i organisasjonene. Globalisering, med den økte konkurransen og økt valgfrihet på markedet, gjør at bare de bedriftene som klarer å holde seg nær kunden, kan overleve. Kunden eller konsumenten beskrives som autonom og selvaktualiserende, og søker å maksimalisere livskvalitet gjennom forbruk og valg i markedet. Kundens behov og ønsker må i større grad inn som en del av organisasjonen. Kunden assosierer et merke eller et produkt med ulike egenskaper, og velger også produkt for å signalisere hvem han/hun er (Olins, 2000).

En positiv merkevare knyttet til en bestemt organisasjon karakteriseres ved at en kunde responderer mer positivt på denne organisasjonens reklamekampanje, enn på samme tilbud fra et anonymt eller ukjent selskap. Kunden har sterke og positive assosiasjoner til organisasjonen (Keller, 2000). I følge Keller (2000) inneholder en merkevare følgende dimensjoner:

- Egenskaper, fordeler og holdninger knyttet til organisasjonens produkter
- Mennesker og relasjoner
- Verdier og programmer som miljøbevissthet og sosialt ansvar
- Organisasjonens kredibilitet i form av oppfattet ekspertise, tillit og hvor godt likt de er

Å selge et produkt avhenger med andre ord ikke bare av om man har et godt produkt til en rimelig pris, det handler like mye om å bygge opp og opprettholde organisasjonens omdømme i markedet.

Image og omdømme til en bedrift, utsagn om verdier, visjoner og misjon blir det som skiller en organisasjon fra en annen, ettersom bedrifter blir slanket til beinet og er mer gjennomsiktige enn før (McIntosh, Leiziger, Jones & Coleman, 1998). Avsløringer om bruk av barn som arbeidskraft, miljøutslipp og salg av helseskadelige produkter kan bli ødeleggende for salg og inntjening for et selskap på kort og lang sikt. Selskaper som McDonalds, Shell og Nestlé har måttet kjempe for å gjenvinne troverdighet i markedet etter slike typer avsløringer. Kommersielle aktører har i så måte fått øynene opp for viktigheten av å vise et samfunnsansvar utover de områdene som bedriftene tradisjonelt har hatt ansvar for (McIntosh et al., 1998). Industrien har etter hvert også blitt oppmerksomme på at samfunnsansvar og forsøk på en mer miljøvennlig produksjon, kan være et

fortrinn i konkurransen om å selge mer. Ytterhus (1997) fant at ledelsen i norske bedrifter tror at miljøtiltak kan ha en positiv effekt på mange av bedriftenes mål. Mest positiv virkning tror de miljøtiltakene har på bedriftens profil, langsiktig fortjeneste, produktprofil, tilfredshet blant ledelsen og tilfredshet blant eierne. Norske ledere ser med andre ord miljøtiltak som et fortrinn i konkurransen med andre bedrifter.

Jeg har vist at globalisering blant annet har ført til økt konkurranse, og større fokus på merkevare og produktets emosjonelle karakter som et viktig konkurransefortrinn. En bedrifts miljøprofil kan være et konkurransefortrinn i så måte. Argumentrekken gir et godt bilde på hvor vanskelig det er å skille et produkt og en organisasjon fra den konteksten den beveger seg i. Hvor går grensen mellom organisasjonen og dens omverden? Om du er ansatt eller ikke? Ved aksjonærer? Leverandører? Hosking og Morley (1991) viser hvordan en organisasjon er knyttet sammen med andre organisasjoner i et nettverk, og at det ikke finnes noen tydelig grense for hva som er innenfor og hva som er utenfor en organisasjon. Dette problemet er også tydelig når det kommer til spørsmålet om samfunnsansvar og ansvar for det ytre miljøet. Har organisasjoner et ansvar? Hvor langt går dette ansvaret? Hva bunner ansvaret i? I takt med endringer i den industrielle konteksten, har det også skjedd en endring i synet på hvilket ansvar bedrifter har i samfunnet, herunder ansvaret for miljø.

1.2.3 Bedrifters samfunnsansvar

Bedrifters ansvar overfor samfunnet er et spørsmål som tidlig ble diskutert av økonomen og filosofen Adam Smith. Smith (1910) argumenterte for at "den usynlige hånd" ville styre samfunnsutviklingen mot et felles beste, så lenge markedskreftene fikk fritt spillerom (Amdam et al., 2000; Krogh, 1993; Smith, 1910). Bedrifters eneste ansvar er i følge dette å profittmaksimere, og bare ta ansvar for eksempel for miljøet i de tilfellene hvor det øker avkastningen til bedriften. Friedman (2001/1970) hevder som Smith at organisasjonens overordnede mål og ansvar, er å maksimalisere overskuddet, slik at aksjonærer i bedriften tjener mest mulig penger. Bedriftslederen skal forvalte aksjonærenes penger slik aksjonærene ønsker det. Friedman hevder at det er myndighetenes ansvar å ta vare på de sosiale og samfunnsmessige spørsmålene gjennom å sørge for et regelverk som er i samsvar med folkets preferanser og ønsker. Dette er i hovedsak den modellen som ble fulgt på 70-tallet, der de lovgivende myndighetene var de som styrte bedrifters arbeid i forhold til det ytre miljøet. Utslippstillatelser og regler om renseanlegg la begrensninger på organisasjonenes markedsøkonomiske frihet, men det ble ikke forventet at de tok noe samfunnsansvar ut over dette. Friedman (2001/1970) understreker imidlertid at det mest ideelle er om markedskreftene får fritt spillerom, og ikke blir

begrenset av avgifter og reguleringer. I likhet med Smith (1910) hevder han dermed at et fritt marked også vil være til det beste for samfunnsutviklingen.

Senere teoretikere (se bl.a. Bowie & Freeman, 1992; Goodplaster, 1991) mener at bedrifters ansvar bør strekke seg lenger enn bare til profittmaksimering. Disse argumenterer for at bedriftene må holde seg innenfor et *moralsk minimumskrav*. Så lenge de gjør det er det økonomisk effektivitet som skal være det primære målet. Det hersker uenighet om innholdet i det moralske minimumskravet. Et forslag er for eksempel ”å unngå å gjøre skade”. Bowie et al. (1992) argumenterer for at det moralske minimum skal defineres ut fra overveielser av interessenters behov og krav. Interessenter (eller stakeholders) er grupper som kan påvirke, eller som påvirkes av bedriftens produksjon og eksistens. Herunder finner vi grupper som eiere, forbrukerorganisasjoner, kunder, konkurrenter, media, ansatte, miljøaktivister, leverandører, myndigheter og grupper i lokalsamfunnet (Freeman, 1984). Forskjellen fra Friedmans standpunkt ligger i at bedrifter ikke bare skal forholde seg til regelverk fra myndighetene, men også selv må ta et moralsk ansvar for den påvirkningen bedriftens aktiviteter har både på mennesker og natur (for å nevne noe). Utviklingen av dette perspektivet på samfunnsansvar, kan vi spore i for eksempel innføring av ”forlenget produsentansvar” (se avsnitt 1.2, s. 2).

DesJardins (1998) peker på flere vanskeligheter ved både Bowie et al. (1992) og Friedmans (2001/1970) syn på bedrifters samfunnsansvar. Til kritikk av den første modellen hevder DesJardins (1998) at det har vist seg at de frie markedskrefter ikke alltid klarer å møte samfunnets krav. Forurensning fra industrien og utnyttelse av ikke fornybare ressurser, er eksempler der det som gir avkastning og profitt for bedriften, ikke nødvendigvis er til samfunnets beste. For det andre er det ikke alltid en sammenheng mellom det som gir best avkastning for den enkelte bedrift og det som er best for markedet i sin helhet. Den siste innvendingen til DesJardins (1998), er kritikk av begge modeller. Profittmaksimering og de frie markedskreftene baserer seg på konsumentenes preferanser. Det finnes ingen garanti for at ulike interessenters krav er moralske krav som er til samfunnets beste. Bedriftene vil i tillegg til en viss grad være selektive i hvilke interessenter de legger vekt på når de skal ta en avgjørelse (Fineman & Clarke, 1996; Mitchell, Angle & Wood, 1997). Det å komme frem til et moralsk minimumskrav, slik Bowie et al. (1992) hevder det, vil derfor være vanskelig.

DesJardins (1998) argumenterer derfor for at det må skje en endring i næringslivet der bærekraftig utvikling, istedenfor utelukkende profitt og vekst, må være målet for bedrifters miljøansvar i fremtiden. Det må skje et skifte der en økologisk logikk tar over for den rene økonomiske logikk i bedriftene. Dette synet støttes av blant annet Schrivastava (1995) og Malandri (1999). De hevder at dersom bedrifter skal kunne ta et ansvar for det ytre miljø, må den konteksten bedriftene lever i, den markedsbaserte økonomien, endres radikalt mot en økologisk basert økonomi eller et

økologisk paradigme. Et økologisk paradigme innebærer at industrien må produsere ut fra naturens begrensning og tålegrenser. Det vil si at det ikke lenger er utelukkende økonomiens lover som skal bestemme, men begrensninger i økosystemet. Det paradigmeskiftet DesJardins (1998) Malandri (1999) og Schrivastava (1995) argumenterer for, er et stykke fra det som er virkeligheten for industrien i dag. Markedsøkonomien og den økonomiske logikk er i all hovedsak styrende elementer. Kyoto-avtalen, innføring av miljøsertifiseringssystemer, grønn produksjon og øko-design, er imidlertid eksempler som tyder på at økologiske hensyn er på vei inn i industrien. Kanskje er dette et tegn på overgang til mer økologisk tenkning i næringslivet? Uansett tyder det på at det har skjedd en endring i bedrifters syn på samfunnsansvar, herunder miljøansvar. Ansvarer strekker seg utover profittmaksimering.

Så langt har vi sett at det har skjedd en endring i organisasjoners forhold til det ytre miljø. Endringen har jeg forsøkt å forklare gjennom en endring i den industrielle kontekst, og en endring i synet på organisasjoners samfunnsansvar. I sammenheng med blant annet økt globalisering, har merkevarebygging blitt stadig viktigere. Samfunnsansvar, og bedrifters holdning til dette, har blitt en viktig del av bedrifters profilering i markedet. Jeg vil nå presentere min case-bedrift, HÅG, og beskrive hvordan den passer inn i dette bildet. Deretter presenterer jeg det teoretiske utgangspunktet for oppgaven.

1.3 Presentasjon av case-bedriften HÅG

HÅG er en norsk bedrift som utvikler og produserer kontorstoler. Bedriften ble opprettet i 1943, men det var først på 70-tallet at bedriften begynte å fokusere utelukkende på produksjon av kontorstoler. Hovedkontoret ligger i Oslo, mens all produksjon av funksjonsbærende og patenterte komponenter skjer ved fabrikk på Røros. HÅG er representert med datterselskaper i Skandinavia og Europa, samt en produksjonsbedrift i Greensboro, USA. I tillegg til disse har bedriften lisensproduksjon og importører og agenter spredt rundt i hele verden. 80 % av salgsinntektene kommer fra markeder utenfor Norge. Organisasjonen selger produktene sine hovedsaklig gjennom eksterne forhandlere. Totalt teller konsernet ca. 500 medarbeidere med en omsetning i 2000 på 665 millioner norske kroner. HÅG har vært en suksessbedrift i norsk sammenheng, og er i dag ledende i produksjon av kontorstoler i Norden. HÅGs filosofi er at menneskekroppen ikke er skapt for å sitte stille, men for variasjon og bevegelse. Miljø er sammen med ergonomi, visuell design og kvalitet sentrale satsningsområder når HÅG skal utvikle nye stoler (HÅG Design, 2001; HÅG, 2002).

Med en høy miljøprofil og flere gjennomførte miljørelaterte prosjekter, er HÅG ansett for å være en av de ledende bedriftene i forhold til miljø i Norge. I Årsrapporten for 1999 står det:

HÅG engasjerer seg sterkt i miljø fordi vi anser å ha et globalt ansvar for å redusere miljøbelastninger, og fordi vi mener det vil gi en langsiktig bedret lønnsomhet [...] HÅG skal fremstå som en miljøbevisst bedrift ved å synliggjøre produktløsninger og holdninger som bidrar til å redusere det totale ressursforbruket i henhold til naturens kretsløp [...] HÅG skal ligge i forkant av myndighetenes krav” (Årsrapport, 1999, s. 34).

I sine eksterne dokumenter legger HÅG vekt på at det ligger et samfunnsansvar i å ta vare på miljøet, og de har som mål å bidra til høyere økologisk effektivitet¹ i alle ledd av produksjon (HÅG Miljøhåndbok, 1999). Miljøarbeidet er konsentrert rundt miljøvennlig produktutvikling, særlig bruk av resirkulert og resirkulerbart materiale. Her er det naturlig å nevne lanseringen av HÅG Scio i 1998, en stol der sete og rygg er laget av platen fra resirkulerte brus korker. Satsningen på resirkulert materiale blir videreført i 2001 med lansering av en stol laget av Volvo-støtfangere og ketchupflasker.

1.4 Forskningsspørsmål

HÅG er en bedrift som passer godt inn i det bildet jeg har tegnet i innledningen, med et økt fokus på miljøansvar, globalisering og merkevarens betydning. Utad presenterer de seg som en bedrift som engasjerer seg i miljøspørsmål. De ønsker å ligge foran myndighetenes krav, og ser miljøarbeid som et bedriftsansvar. Materialer i kretsløp og øko-vennlige produkter er hovedsatsningsområder. Dette samsvarer med den utviklingen i industriens forhold til miljø jeg har skissert tidligere. Samtidig er HÅG en bedrift der design og produktutvikling, i tillegg til produksjon, er kjerneaktiviteter. De er en bedrift som bruker mye tid og krefter på profilering utad. Miljø er en del av dette. *I denne sammenhengen blir det naturlig å spørre seg hva slags effekt en høy miljøprofilering utad har på bedriftens faktiske arbeid med miljø innad i bedriften. Som en forlengelse av dette blir det også viktig å se på særtrekk ved HÅG som har vært med på å bestemme hvorfor de profilerer seg som miljøbedrift, og hvordan de arbeider i forhold til miljøet.* Temaer som merkevarebygging og globalisering samt

¹ Økologisk effektivitet defineres av WBCSD, World Business Council of Sustainable Development, som det at et selskap leverer varer og tjenester som tilfredsstiller menneskelige behov, er konkurransedyktige i pris og som samtidig reduserer økologisk påvirkning og bruk av ressurser til minst å være på nivå med jordens bæreevne (WBCSD, 2000). Økoeffektivitet kan uttrykkes som verdiskapning per enhet økologisk belastning.

det spesielle med case-bedriften HÅG har vært avgjørende for valg av teori om organisasjonsidentitet og image.

I neste kapittel vil jeg først gå igjennom argumentasjonen for valg av teori. Deretter diskuteres den teoretiske rammen med basis i problemområdene nevnt over. Til slutt i teorijennomgangen presenteres og problematiseres problemstillingene mer utførlig i sammenheng med teorien som er presentert. Jeg går deretter inn på metodiske forhold. Jeg skisserer valg av metode, hvordan og hvorfor. Jeg vil i metodekapittelet forsøke å gi en så åpen og grundig beskrivelse av studiens forløp som mulig. Dette innebærer at jeg vil ta opp, peke på og diskutere styrker og svakheter i studien på det metodiske planet. Analysekapittelet legger frem analysen av intervjumaterialet og skriftlig materiale, og tolker disse i forhold til teori. Jeg avslutter med mer overordnet diskusjon av problemstillingene i lys av analysefunn og teori.

2 TEORI

2.1 Valg av teori

I innledningen har jeg i tillegg til å ha sett på endringer i rammevilkår for industrien, gitt en kort karakteristikkk av min case-bedrift HÅG. HÅG er en design og produksjonsbedrift som har et sterkt uttalt engasjement for det ytre miljø. Jeg har på basis av dette skissert to forskningsspørsmål som utgangspunkt for den videre studien:

Hvilke kjennetegn ved HÅG har vært sentrale for valget om å profilere seg som miljøbedrift, og for hvordan de arbeider i forhold til miljø?

Hvordan virker en sterk miljøprofil utad inn på bedriftens indre og faktiske arbeid med miljø?

Det første spørsmålet handler om organisasjonens bilde av seg selv, eller organisasjonens *identitet*, og hvordan dette bildet virker inn på handling og strategi i forhold til miljø. Det andre spørsmålet handler i stor grad om presentasjon og oppbygging av et omdømme, og tilbakemeldinger på et omdømme fra eksterne pressgrupper. De to spørsmålene er vanskelig å se på hver for seg. Jeg har allikevel valgt å se dem atskilt for deretter å kunne se sammenhengen mellom dem bedre.

Det er ut fra dette resonnementet jeg har valgt teoretisk rammeverk for denne oppgaven. Jeg har valgt å konsentrere teorien rundt to hovedelementer som skal belyse problemstillingene; organisasjonens identitet og organisasjonens image.

Organisasjonens identitet, det organisasjonsmedlemmene ser som spesielt med HÅG generelt, blir nødvendig for å finne hva som gjør at de satser på miljø som et viktig område. Teorien jeg har sett på diskuterer hvordan organisasjonsidentitet virker inn på beslutninger og handling i organisasjoner. Jeg har derfor valgt å se organisasjonsidentitet i sammenheng med strategi og handling.

Image, eller hvordan organisasjonen ønsker at utenforstående oppfatter bedriften og hvilket bilde organisasjonsmedlemmene oppfatter at utenforstående har av dem, blir viktig for å belyse bedriftens miljøprofil utad. For å få et inntrykk av hvordan en miljøprofil virker på HÅGs faktiske arbeid med miljø, har jeg inkludert teori om eksterne (og interne) interessenter/pressgrupper, og hvordan organisasjonen oppfatter disse. Interessenter gir gjennom forskjellige kanaler tilbakemelding på en miljøprofil. Hvordan en slik respons oppfattes i organisasjonen, vil være

med på å bestemme videre avgjørelser og valg i forhold til miljø. Jeg vil komme nærmere tilbake til hvordan.

Kapittelets videre struktur blir som følger: Organisasjonsidentitet blir definert og knyttet opp mot det beslektede begrepet organisasjonskultur. Deretter vil jeg diskutere sammenhengen mellom organisasjonsidentitet, strategi og handling i organisasjonen. Jeg vil i neste omgang definere image (organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hva slags bilde utenforstående har av organisasjonen og hvilket bilde organisasjonen ønsker at utenforstående skal ha av dem) og omtale de ulike betydningene av begrepet. I sammenheng med image vil jeg omtale teori om eksterne og interne interessenter, og hvordan disse har en påvirkning på organisasjonens bilde av seg selv. Til slutt vil jeg oppsummere teorien ved å se på sammenhengen mellom organisasjonsidentitet, image, interessenter, strategi og faktisk handling. Som en naturlig videreføring av denne diskusjonen vil jeg diskutere problemstillingene med basis i sammenhengen mellom de fem skisserte begrepene.

2.2 Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet kan karakteriseres som en organisasjons selvbilde (Gioia, 1998). En del teori rundt organisasjonsidentitet fokuserer på hvordan organisasjoners identitet har en innvirkning på handling og strategi (Barney, et al., 1998). Før jeg diskuterer om og i tilfelle hvordan en organisasjonsidentitet kan ha en innvirkning på en organisasjons arbeid med ytre miljø, vil jeg definere og diskutere begrepet organisasjonsidentitet. Diskusjonen tar utgangspunkt i Albert og Whetten (1985) sin definisjon av begrepet. Jeg vil deretter utdype min forståelse av begrepet med basis i en del kritikk rettet mot den opprinnelige definisjonen (Ashforth & Mael; 1996; Bouchikhi et al., 1998; Gioia et al., 2000; Scott & Lane, 2000).

2.2.1 Hva er organisasjonsidentitet?

Albert et al. (1985) definerer organisasjonsidentitet som det som er *sentralt* (central), *distinkt/tydelig* (distinct) og *varig* (enduring) ved en organisasjons karakter. I følge Albert et al. (1985) vil organisasjonsidentitet, svare på spørsmålet: *Hvem er vi? Hva slags organisasjon er vi?* I de fleste sammenhenger vil organisasjonen unngå å stille seg dette spørsmålet, fordi det vil være for vanskelig og konfliktfyllt å svare på. En organisasjons identitet vil dermed i de fleste sammenhenger være ubevisst. I tider der det er uenighet eller forvirring rundt mål og verdier, vil behovet for en mer uttalt og bevisst identitet komme til uttrykk. Implisitt i Albert et al. (1985) sin definisjon ligger dermed at en organisasjonsidentitet har en *funksjon* i at det

letter prosessen med å fastsette mål og verdier organisasjonen skal styres etter. Albert et al. (1985) sin omtale og definisjon av organisasjonsidentitet kan dermed karakteriseres som funksjonalistisk (Gioia, 1998). Organisasjonen oppfattes å ha en kjerne som organisasjonsmedlemmene kan enes om, og som er fast og til dels varig. Jeg vil nå kort utdype hva som menes med sentral, distinkt og varig. Deretter vil jeg gå nærmere inn på kritikken rettet mot Albert et al. (1985) sin definisjon.

Sentralitet refererer til kjernen i en organisasjon, og egenskaper som er sentrale kan karakteriseres som viktige og essensielle for organisasjonen (Albert et al., 1985). Sentrale egenskaper er de egenskapene organisasjonsmedlemmene er enige om kan karakterisere organisasjonen. Det er ofte en årsak til at egenskapene er sentrale. Hvilke egenskaper som er sentrale er dermed avhengig av hvilken situasjon organisasjonen ser egenskapen i forhold til. I HÅG vil det være enkelte egenskaper som har en sterkere sammenheng med miljøarbeid enn andre egenskaper. Det er derfor viktig å definere sammenhengen en ønsker å se egenskapen i forhold til. Av dette følger det at en organisasjon kan karakteriseres med flere forskjellige egenskaper, hvorav noen egenskaper er viktigere enn andre. Sentralitet referer dermed til den posisjonen en egenskap har i et nettverk av egenskaper (Ashforth et al., 1996).

Distinkt eller *tydelig* betyr at den eller de egenskapene som karakteriserer organisasjonsidentiteten ikke bare må være sentral innad i organisasjonen, men også tydelig atskilt fra andre organisasjoner. Organisasjoner praktiserer en sammenlikningsprosess seg i mellom, som kan betegnes som sosialisering innenfor en bransje eller en gruppe organisasjoner som har noen av de samme karakteristikene. Sammenlikningen er ikke tilfeldig, men skjer på områder som gjør at en minimaliserer likheter og maksimaliserer ulikheter. Samtidig vil et ønske om å fremstå som bedre og flinkere enn andre, kunne gi en tendens til at organisasjonen sammenlikner seg med noen som er "under" dem (Albert et al., 1985). I mange sammenhenger vil de sentrale og distinkte karaktertrekkene overlape hverandre, men ikke alle sentrale karakterer trenger å være unike for organisasjonen. Det er heller sammensetningen av "egenskaper", og hvilke som til en hver tid blir tydeliggjort av ledelsen, som bestemmer en atskilthet (Albert et al., 1985). Et tydelig trekk ved Albert et al. (1985) sin definisjon er dermed at tydeligheten ved en organisasjonsidentitet er noe som kan gjøres bevisst, og som brukes og manipuleres av ledelsen.

I definisjonen til Albert et al. (1985) ligger det en forutsetning for at en organisasjonsidentitet også er varig eller vedvarende (continuing). Varigheten innebærer organisasjonen i en sammenlikningsprosess med andre organisasjoner over tid vil avdekke en hva som er distinkt og sentralt ved organisasjonen. Varigheten er dermed avhengig av den historiske utviklingen til organisasjonen. Fra før har jeg omtalt at en organisasjonsidentitet er ubevisst i store deler av organisasjonens utvikling. Bevisstgjøringen av en identitet skjer i situasjoner der organisasjonen står

overfor omveltninger, som omorganiseringer eller ved tap av viktige personer i organisasjonen (for eksempel en grunnlegger). Organisasjonsidentiteten blir dermed varig gjennom en tilbakeskuende prosess der organisasjonen spør seg hvem de er, hvem de har vært, og hvem de ønsker å være. Varighet er dermed et tvetydig spørsmål i Albert et al. (1985) sin omtale av organisasjonsidentitet. En organisasjonsidentitet vil utvikle seg i takt med tiden, men samtidig inneholde mange av de samme attributtene.

Samtidig som Albert et al. (1985) sin definisjon har dannet utgangspunktet for senere omtale av begrepet, er definisjonen også blitt kritisert. Kritikken går særlig på den funksjonalistiske forståelsen av fenomenet; ledelsens oppfatning av hva som er en organisasjons identitet står i fokus, organisasjonen oppfattes å ha en objektiv kjerne som alle i organisasjonen kan enes om, og organisasjonsidentiteten har en funksjon for organisasjonens beslutninger og valg. Ashforth et al. (1996) og Gioia et al. (2000) har kritisert denne forståelsen av organisasjonsidentitet, og utdypet forståelsen av fenomenet gjennom en mer fortolkende oppfatning av hva organisasjonsidentitet er (se også Bouchkhi et al., 1998).

2.2.1.1 Utdyping og en mer fortolkende forståelse av organisasjonsidentitet.

Sentralt i den fortolkende forståelse av organisasjonsidentitet er at den er en sosial konstruksjon (Ashforth et al., 1996; Gioia, 1998). Dette innebærer at organisasjonsidentiteten er avhengig av den forståelsen organisasjonsmedlemmene til en hver tid har av hva som er sentralt og distinkt ved organisasjonen. Denne forståelsen er både avhengig av organisasjonsindividenes oppfatning av seg selv i forhold til organisasjonen, hvilke deler av organisasjonen organisasjonsmedlemmene befinner seg i, og den eksterne konteksten organisasjonen forholder seg til (Ashforth et al., 1996). Hva organisasjonsmedlemmene oppfatter som sentralt og tydelig vil dermed variere både over tid, og i forskjellige deler av organisasjonen. Ashforth et al. (1996) hevder imidlertid at det vil eksistere en enighet rundt hva som er sentralt og tydelig i organisasjonen. Denne enigheten vil imidlertid ikke kunne karakteriseres som en objektiv kjerne, men mer som en sosial konstruksjon; organisasjonsmedlemmenes subjektiv oppfatning av hvilke egenskaper som karakteriserer organisasjonen.

Den viktigste kritikken av Albert et al. (1985) sin definisjon er konsentrert rundt oppfatningen av at en organisasjonsidentitet kan være varig. For å øke forståelsen av tidsaspektet ved en identitet, skiller Gioia et al. (2000) mellom identitet som "enduring" og identitet som "continuing". Det som vil være relativt varig ved en organisasjonsidentitet vil i følge Gioia et al. (2000) være identitetsutsagn i organisasjonen. Det som imidlertid stadig endrer seg er den *meningen* organisasjonsmedlemmene tillegger karakteristikker ved organisasjonsidentiteten. Det vil si at selv om

organisasjonen kan ha en uttalt oppfatning av seg selv som en kundefokusert bedrift, vil organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hva kundefokus innebærer endre seg over tid. Gioia et al. (2000) hevder dermed at merkelappen (for eksempel kundefokus) ofte vil være den samme, mens meningen organisasjonsmedlemmene tillegger merkelappen (hva kundefokus innebærer for organisasjonsmedlemmene) vil endre seg.

Jeg har skissert en endring i industriens rammevilkår som innebærer rask utvikling, og som krever at organisasjoner må endre seg i forhold til sin ytre kontekst. En slik kontekst krever at organisasjoner forandrer seg, for at de ikke skal havne i bakleksa i forhold til konkurrentene (Gioia, 1998). Samtidig vil individene i en organisasjon ha behov for en viss grad av stabilitet i bildet av seg selv (Gioia et al., 2000). En kan ut fra dette si at en organisasjon er i en kontinuerlig tilblivelsesprosess: En organisasjon gjennomgår stadige endringer i takt med tid og omgivelser. Gjennom en historisk fremstilling av organisasjonens utvikling, er det imidlertid mulig å skape en følelse av en stabil organisasjonsidentitet. I følge Gioia et al. (2000) vil den historiske fremstillingen stadig endre seg i takt med at organisasjonen endrer seg. Det betyr at organisasjonsmedlemmene aktivt vil endre fortolkningen av hendelser, valg og beslutninger organisasjonen har gjort bakover i tid, for å skape en følelse eller en illusjon av stabilitet. Kontinuitet og stabilitet blir dermed ”in the eye of the beholder”, mer enn et objektivt faktum (Ashforth et al., 1996).

Min forståelse av organisasjonsidentitet blir en blanding av en funksjonalistisk og en fortolkende forståelse av organisasjonsidentitet. I problemstillingene mine ligger det implisitt en oppfatning av at organisasjonsidentitet vil kunne påvirke handling og strategi: Organisasjonsidentitet vil i så måte ha en funksjon for organisasjonens beslutninger og valg. I min senere omtale av sammenhengen mellom organisasjonsidentitet, strategi og handling, legger jeg imidlertid vekt på at denne sammenhengen ikke har et årsak-virkningsforhold; at det ikke er en direkte sammenheng mellom identitet, strategi og handling (Ashforth et al., 1996; Barney et al., 1998). Jeg vil heller legge vekt på at identitet, strategi og handling i mange tilfeller bare er løst knyttet til hverandre, og at de også påvirker hverandre gjensidig. Samtidig som jeg har en funksjonalistisk forståelse av organisasjonsidentitet, er min oppfatning av hva organisasjonsidentitet er preget av en mer fortolkende forståelsesramme. Jeg legger i analysen min vekt på hva slags *mening* informantene tillegger forskjellige identitetslementer, og hvordan de forskjellige oppfatningene av organisasjonsidentiteten legger rammen for fortolkning av hvordan arbeidet med ytre miljø skal realiseres i praksis. I analysen vil jeg imidlertid legge vekt på at HÅG ser ut til å ha en relativt klart definert kjerne, i form av identitetslementer som viser seg som gjennomgående i hele organisasjonen. Organisasjonsmedlemmenes forståelse og tolkning av disse er imidlertid noe forskjellig.

Så langt har jeg diskutert hva organisasjonsidentitet er. Jeg har valgt å holde meg til Albert et al. (1985) sin definisjon av organisasjonsidentitet som det som er sentralt, tydelig og varig ved en organisasjons karakter. Jeg har imidlertid utvidet min forståelse av organisasjonsidentitet gjennom en mer fortolkende ramme, og gjort eksplisitt hvordan jeg i denne oppgaven forstår organisasjonsidentitet. Begrepet organisasjonsidentitet har mye til felles med et annet fenomen diskutert i organisasjonsteorien, organisasjonskultur. Vi skal se at de to begrepene kan oppfattes som like. Senere i oppgaven skal jeg bruke litteratur om forståelsen av kultur for å illustrere forholdet mellom identitet og miljø i HÅG. Jeg vil nå derfor kort vise hvordan identitet og kultur forholder seg til hverandre, og hva som eventuelt skiller begrepene.

2.2.2 Identitet og organisasjonskultur

Organisasjonskultur er av Schein (1985; 1992)² definert som de grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles av alle medlemmer i en organisasjon, som opererer ubevisst og som definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. Antagelsene er lærte og de læres gjennom felles erfaringer, gjennom mestring av problemer knyttet til ekstern og intern tilpasning. I følge Schein (1985; 1992) har kulturen en rekke funksjoner for en gruppe. Kulturen gir en mulighet til å oppnå en felles forståelse av viktigste misjon og primære oppgave i organisasjonen. Den utvikler enighet om organisasjonens viktigste mål ut fra misjonen, og om hvilke midler som skal brukes for å oppnå målene. I tillegg vil organisasjonskulturen gi en pekepinn på kriterier som skal legges til grunn for å evaluere hvor godt målene oppnås, og utvikle enighet om hvilke strategier som skal brukes dersom målene ikke oppnås.

De kulturelle elementene finnes i følge Schein (1985; 1992) på tre ulike nivåer; artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. *Artefakter*, er kulturens første nivå. Artefakter, kulturelle uttrykk og manifestasjoner, er synlige, observerbare produkter av kulturen. Alt fra bygningers utforming og struktur, hvordan organisasjonsmedlemmene kler seg, til de følelser mennesker uttrykker, kan være uttrykk for kultur. Artefakter kan ikke direkte forstås som kultur, men må tolkes for at man skal finne frem til den spesifikke betydningen de har i den aktuelle organisasjonen. Schein (1985; 1992) understreker også at artefakter ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med kulturen. I disse tilfellene kan artefaktene like gjerne være

² Det er skrevet mye om organisasjonskultur. Jeg har bevisst valgt å ikke gå inn på diskusjonen rundt begrepet fordi kultur først og fremst er et støttebegrep brukt i analysen. Jeg har valgt å bruke Schein (1992) sin definisjon og omtale av kulturbegrepet fordi Schein (1985; 1992) blitt en "klassiker" som alle har et forhold til (Alvesson, 1993; Schultz, 1990), og fordi han er nevnt spesielt i diskusjonen om forholdet mellom identitet og kultur (Hatch & Schultz, 2000).

uttrykk for en *ønsket* kultur som en reell kultur. Artefakter som ikke samsvarer med verdier og grunnleggende antagelser kan sammenliknes med det jeg senere vil omtale som *ønsket* eksternt image (Gioia et al., 2000).

Nivå nummer to kaller Schein (1985; 1992) *verdier*. Dette nivået omhandler de *uttrykte* verdier og normer som virker styrende for atferd i organisasjonen. De verdier og normer som uttrykkes av aktører i organisasjonen, er ikke nødvendigvis i samsvar med de faktiske verdier som uttrykkes gjennom beslutninger og valg i organisasjonen. Dette illustrerer forskjellen mellom verdinivået og det neste nivået; grunnleggende antagelser.

Nivå tre kaller Schein (1985; 1992) *grunnleggende antagelser*. Grunnleggende antagelser er de ubevisste oppfatninger gruppen har om måten å handle på. Antagelsene er så tatt for gitt at gruppen vanligvis ikke kan se for seg noen annen handlemåte. Grunnleggende antagelser fører til responser, tillært gjennom erfaringer om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. De grunnleggende antagelsene påvirker organisasjonsmedlemmenes oppfatning og fortolkning av verden.

Organisasjonskultur er altså i følge Schein (1985; 1992) artefakter, verdier og grunnleggende antagelser som deles av individene i en organisasjon. Er det så noe skille mellom det som er definert som organisasjonsidentitet og det som kalles organisasjonskultur?

Fiol, Hatch og Golden-Biddle (1998) har forsøkt å klargjøre forskjellen på disse to begrepene, gjennom å si at organisasjonsidentitet er “det aspektet av kulturelt nedfelt meningsproduksjon som er selvfokusert” (Fiol et al., 1998, s. 56). En organisasjonsidentitet er altså et produkt av både de grunnleggende antagelsene i organisasjonskulturen, og av andre deler av konteksten til organisasjonen. I et tenkt eksempel er en organisasjonsidentitet som “innovasjonsbedrift” både et produkt av organisasjonens læringshistorie og praksis, men også av bedriftens i forhold til andre bedrifter, dens omdømme og størrelse: “De sier vi er en innovativ bedrift, vi oppfatter oss som mer innovative enn bedrifter rundt oss, og samfunnet belønner innovativ handling”. Organisasjonsidentitet svarer på spørsmålet “Hvem er vi” i relasjon til en ekstern og intern meningskontekst (Fiol et al., 1998; Hatch og Schultz, 1997). Identitet handler om tydelighet og sammenlikning (hva er det som skiller vår organisasjon fra andre liknende organisasjoner?), og er bygget på en organisasjons kulturelle antagelser. Kulturen er bakteppet for identiteten (Barker, 1998).

Selv med dette forsøket på å klargjøre forskjellen mellom identitet og kultur, blir skillet vagt og kan virke ubetydelig. Kultur og identitet er begreper som er mer like enn de er ulike. Fellestrekk er blant annet at de begge er et produkt av organisasjonens historie, at de kan være ubevisste, og at både kultur og identitet består av verdier, oppfatninger, normer, regler og “måter å gjøre ting på”. I disse sammenhenger er jeg av den oppfatningen at det går an å se de to fenomenene som mer eller mindre likestilte. Jeg har imidlertid *valgt* å legge vekt på identitet, siden dette begrepet tar for seg det

selvreflekterende ved en organisasjon. Med det mener jeg at organisasjonsidentitet er organisasjonsmedlemmenes mer bevisste oppfatning av hva som er spesielt med organisasjonen. Organisasjonsidentitet kan også lettere knyttes til image og omdømme, som blir en viktig del av analysen, og som jeg kommer nærmere tilbake til senere (Dutton et al., 1991; Gioia & Thomas, 1996; Gioia et al., 2000). Organisasjonsidentitet er et relativt nytt begrep i organisasjonsteorien. Det finnes derfor begrenset materiale om forholdet mellom organisasjonsidentitet, strategi, handling i organisasjonen og beslektede tema. Jeg vil av den grunn bruke litteratur som omhandler organisasjonskultur der jeg finner at det kan bidra til en større forståelse av organisasjonen HÅGs forhold til det ytre miljø.

Som en oppsummering kan vi si at en organisasjons identitet er karakteristikk som organisasjonsmedlemmene opplever som sentrale i organisasjonen, som skiller og tydeliggjør organisasjonen fra andre organisasjoner, og som kan *oppfattes* som relativt stabil og varig over tid.

Hvilken funksjon har så organisasjonsidentitet? Hvorfor er organisasjonsidentitet et interessant begrep i sammenheng med denne oppgaven? For å få svar på hva det er som er spesielt med HÅG som er med på å bestemme hvordan de arbeider med det ytre miljø, og hvorfor de velger å profilere seg som en organisasjon som er opptatt av miljø, vil jeg nå gå inn på strategi og handling i organisasjoner. Viktigst for å belyse problemstillingene blir å diskutere forholdet mellom strategi, handling og organisasjonsidentitet. Først blir det imidlertid nødvendig å definere strategi. Det blir også nødvendig å skille strategi fra faktisk handling. Begrepet strategi er ikke hovedtema for denne oppgaven. Jeg vil derfor gi en forholdsvis kort innføring i innholdet av strategibegrepet.

2.2.3 Strategi og identitet

Definisjonene av strategi spenner fra en konkret plan som legger premisser for handling og beslutninger, til strategi som perspektiv (Mintzberg, 1991a). Hvor nær sammenheng det er mellom strategi og faktisk handling vil dermed avhenge av hvilken definisjon en forholder seg til. Strategi som en konkret plan eller handlingskurs ligger nærme konkret handling. Strategi som perspektiv, vil på en mer ubevisst måte være med på å bestemme den kursen organisasjonen tar, og hvilke valg og beslutninger som blir de riktige. Klassisk strategiteori legger vekt på toppledelsen som den som legger opp strategien for en organisasjon. Dette henger sammen med en oppfatning av strategi som en bevisst og rasjonell plan. Mintzberg (1991b) legger vekt på at alle deler av organisasjonen har en innvirkning på utformingen av strategi. Riktignok er det toppledelsen som i stor grad setter ord på strategien, men strategien kan oppstå hvor som helst i organisasjonen. I følge den teorien

som blir beskrevet i det følgende, er organisasjonsidentitet et av opphavene til strategi.

Ashforth et al. (1996) hevder at organisasjonsidentitet definerer felles oppfatninger og verdier i en organisasjon. Flere har påpekt en sammenheng mellom organisasjonsidentitet og strategi. Det er imidlertid viktig å poengtere at identitet og strategi ofte bare er løst knyttet til hverandre (Barney et al., 1998). Dutton et al. (1991) hevder at en tydelig organisasjonsidentitet er viktig for formulering, aksept og implementering av strategi. *Organisasjonsidentitet kan være med på å lette den strategiske prosessen, men bestemmer ikke strategien i organisasjonen.* Det er flere grunner til dette. For det første finnes det flere måter å realisere en organisasjonsidentitet på enn gjennom strategi. En identitet blir ofte sett på som “hellig” mens en strategi er praktisk og endres lettere. En god strategi vil derfor være en som tar hensyn til praktiske forhold, samtidig som den ikke går på bekostning av de “viktige” verdiene i organisasjonen. For det andre kan praktiske grunner som tid, ressursmangel og negativ respons fra kunder eller “stakeholders”, hindre at organisasjonen handler ut fra sin identitet. For det tredje er strategi og organisasjonsidentitet gjensidig relatert. Det vil si at organisasjonsidentiteten også påvirkes og endres etter den strategien som legges opp, akkurat som identiteten påvirker strategien (Ashforth et al., 1996). Ashforth et al. (1996) hevder altså at identitet blir utspiller seg gjennom organisasjonens strategi, men blir også modifisert, bekreftet og synliggjort gjennom strategiske beslutninger. Også Barney et al. (1998) legger vekt på at identitet og strategi er interrelaterte. Organisasjoner har ikke nødvendigvis en klar og uttalt identitet fra starten av. Identiteten kan like mye utvikle seg etter handling og strategi i en organisasjon. Identiteten kommer ofte til uttrykk i krisesituasjoner (Albert et al., 1985; Barney et al., 1998; Schein, 1985; 1992), og kan være et resultat av det organisasjonsmedlemmene oppfatter ligger bak strategier og handlinger i nåtid og fortid. Samtidig kan en organisasjonsidentitet ha et opphav ikke bare i oppfatning av fortiden, men også gjennom identitetsuttalelser, eller uttalelser om et ønsket fremtidig image/identitet. Det siste skal jeg komme nærmere tilbake til senere (se avsnitt 2.4, s. 30).

I følge disse resonnementene påvirker og former altså strategi og identitet hverandre. Ikke alle organisasjoner har en sterk og definert identitet med felles uttalte verdier. En bevissthet rundt identitet og verdier gir en mer umiddelbar strategi der alle arbeider mot et felles mål. Mintzberg (1991c) omtaler en organisasjon med en sterk uttalt identitet og mål, som en organisasjon med ideologi. Den ekstreme formen for ideologiske organisasjoner er den religiøse organisasjon. En religiøs organisasjon er en organisasjon med en misjon og et endelig mål. Denne kjernen binder organisasjonsmedlemmene sammen. Organisasjonen når sine mål og får organisasjonsmedlemmene til å handle i tråd med misjonen gjennom at individene identifiserer seg med organisasjonens verdier. Religiøse organisasjoner skiller seg fra kommersielle organisasjoner, men også

kommersielle organisasjoner kan ha det Mintzberg (1991c) kaller ideologiske trekk. En sterk visjon og identitet vil gi strategiprosessen en tilblivende effekt der strategien ”kommer” fra hele organisasjonen.

En sterk organisasjonsidentitet kan med andre ord lette den strategiske prosessen. En organisasjon vil imidlertid ikke alltid handle i tråd med strategiske mål og planer. Økonomiske forhold og press utenfra er eksempler på faktorer som kan hindre et samsvar mellom strategi og handling. Hvordan kan så organisasjonsidentitet påvirke faktisk handling?

2.2.4 Identitet og en organisasjons atferd

Individets identitet er både en struktur (et skjema) og en prosess som styrer tanker, følelser og handlinger. Hvis vi legger til grunn en relativt sterk organisasjonsidentitet, en sterk følelse av ”hvem vi er”, vil en identitet påvirke oppfatning av mening og meningsproduksjon blant individene i en organisasjon (Schlenker, 1985). Organisasjonsidentitet blir en linse som bestemmer hva organisasjonsmedlemmene oppfatter som bra, virkelig, viktig, mulig og nødvendig i en organisasjon. Dette skjer gjennom at organisasjonsidentitet påvirker hva i organisasjonen som blir lyttet til og dermed hva som blir lagt merke til (Ashforth et al., 1996). Saker som er i takt med strategi, misjon og identitet vil bli sett på som mer riktig og legitimt å ta tak i. Oppgaver som er i tråd med organisasjonsidentiteten blir sett på som mer mulig å takle og dermed mer attraktive. En sterk og synlig organisasjonsidentitet vil dermed kunne gjøre beslutningsprosesser mindre konfliktfylte, men også gjøre at det blir vanskeligere å diskutere beslutninger som går utenom eller utenfor organisasjonens identitet. En organisasjon som vet hvem den er, hevdes å ha en konkurransefordel fordi den kan ta beslutninger raskere. HÅG som organisasjon har valgt å være miljøbevisste. Det finnes imidlertid flere forskjellige alternativer for *hvordan* de velger å arbeide med miljøet. De kan for eksempel velge å satse på utvikling av miljøvennlige produkter eller de kan fokusere på at produksjonen skjer på en mest mulig miljøvennlig måte, uten utslipp av miljøfiendtlige stoffer. Dersom identiteten organisasjonen legger til grunn farger de beslutningene som tas (Barney et al., 1998), vil beslutningen om *hvordan* være miljøbevisst bli enklere. På den negative siden kan imidlertid identitet føre til at mulige og viktige alternative måter å være miljøvennlige på, utelukkes før de oppdages fordi informasjon som ikke harmonerer med identiteten, ikke blir oppfattet eller lagt vekt på (Ashforth et al., 1996).

Organisasjonsidentitet kan virke som et speil eller et filter som bestemmer hva organisasjonen legger vekt på og hva slags handling og strategi som blir sett på som riktig, men organisasjonsidentitet kan også sees på som en buffer mellom omgivelsene og organisasjonen (Barney et al., 1998). Som en buffer kan identitet være med på å ta unna for presset fra

”stakeholders”³. Det blir lettere for organisasjonen å gjøre valg som “passer for dem” istedenfor å la seg lure med i det som til en hver tid er “in”. På den andre siden kan bufferen virke som en hindring for utvikling og påvirkning utenfra. En organisasjon som har en bestemt oppfatning av seg selv vil kunne ende opp med å sakke akterut, fordi de låser muligheter for utvikling av firmaet i en retning som kanskje er uunngåelig i lys av hvordan markedet og fremtiden ser ut (Barney et al., 1998).

Vi har sett at en organisasjons identitet kan ha en innvirkning på strategi, beslutninger og atferd i organisasjoner. Identitet alene er imidlertid ikke den eneste beveggrunn for handling eller en strategi til fordel for miljøet. Press utenfra og et ønske om å fremstå positivt utenfor organisasjonen vil også være en del av bildet. Fra det indre anliggende i organisasjonen vil jeg derfor nå ta for meg den andre siden av bildet, nemlig eksterne interessenter (stakeholders) innvirkning, for så å se dette i forhold til en organisasjons image og omdømme. Forholdet mellom image, identitet, interessenter og handling vil så bli diskutert.

2.3 Image og omdømme

HÅG profilerer seg som før nevnt som en miljøbevisst bedrift. Hvorfor de velger en slik miljøprofil handler blant annet om hvordan de ønsker å bli oppfattet av eksterne interessenter. Jeg ser image, hva slags bilde organisasjonsmedlemmene oppfatter at utenforstående har av organisasjonen og det bildet organisasjonen ønsker at utenforstående skal ha (Dutton et al., 1991; Gioia et al., 2000), som et viktig begrep i denne sammenhengen. Hvordan organisasjonsmedlemmene tror at bedriften blir oppfattet utad, og hvordan de *ønsker* å bli oppfattet utad, er med på å påvirke valg av strategi i forhold til miljø. Spørsmålet om hvordan en miljøprofil virker inn på strategi og konkret arbeid med miljø, har jeg valgt å se i lys av teori om image, omdømme, interessenter og handling/strategi. Interessenter gir tilbakemelding om bedriftens omdømme, og har en forventning om hvordan organisasjonen skal følge opp en miljøprofil. Jeg vil i denne delen av oppgaven først ta opp teori om interessenter, hvilke interessenter som blir tillagt vekt og hvordan de påvirker handling og beslutninger i en organisasjon. Deretter vil jeg gi en innføring i begrepet image og de forskjellige betydningene dette begrepet har. Til slutt diskuterer jeg forholdet mellom interessenter, image, omdømme, identitet og handling. Denne diskusjonen, sammen med diskusjonen om sammenhengen mellom strategi, identitet og handling, blir den viktigste diskusjonen for problemstillingene i oppgaven.

³ ”Stakeholders” eller interessenter utdypes senere i oppgaven. Se avsnitt 2.3.1, s. 25.

2.3.1 Interessenter

Interessenter kan øve press på, og har forventinger til, en organisasjon. De gir tilbakemeldinger på den profilen bedriften presenterer utad.

Det var Freeman (1984) som først beskrev "stakeholders", heretter omtalt som interessenter, i organisasjonslitteraturen. Begrepet var ikke nytt i 1984, men det var Freeman (1984) som så den strategiske relevansen begrepet hadde for å redusere usikkerhet som oppsto som et resultat av kompleksitet og stadige omskiftninger i bedriftens eksterne og interne miljø (Jones, 2000). For å redusere denne usikkerheten var det viktig for organisasjonene å få oversikt over sine interessenter og finne ut "hvem og hva som virkelig teller". Freeman (1984) har definert interessenter slik:

A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives (Freeman, 1984: s 46).

Senere har flere forsøkt å konkretisere stakeholder-begrepet, de fleste med utgangspunkt i Freeman sin definisjon (Fineman et al., 1996; Jones, 2000; Mitchell, et al., 1997). I følge Freeman (1984) favner mulige grupper av en organisasjons interessenter eiere, forbrukerorganisasjoner, kunder, konkurrenter, media, ansatte, miljøaktivister, leverandører, myndigheter og grupper i lokalsamfunnet. Organisasjonen er plassert i midten med de ulike innvirkende interessenter rundt. Hvilke grupper som er relevante og tydelige for organisasjonen avhenger imidlertid av det strategiske spørsmålet som er under overveielse (Freeman, 1984; Jones, 2000; Mitchell et al., 1997). Noen interessenter vil være av relativt permanent relevans for organisasjonen, *permanente interessenter*, andre grupper vil være relatert til bare en enkelt sak, *saksrelaterte interessenter*. Som et eksempel vil et oljeselskap ha sine kunder som en relevant gruppe interessenter i de fleste sammenhenger, men i det øyeblikket selskapet søler olje utenfor kysten av Europa, vil miljøorganisasjoner og media bli viktig fordi de kan sette selskapet i et dårlig lys.

Mitchell et al. (1997) har pekt på et annet viktig poeng i denne sammenhengen, nemlig at hvilke grupper av interessenter som er tydelige, er de som ledelsen oppfatter som tydelige. Pressgrupper er de gruppene som ledelsen oppfatter å inneha en eller flere av egenskapene 1) makt, 2) legitimitet og 3) et krav som er presserende. Makt innebærer at gruppene har midler og muligheter til å innvirke på organisasjonens mål og virke. Interessentens oppfattede legitimitet viser seg i fire elementer; at interessenten og organisasjonen har en likhet i språk, interessentens image, måten interessenten gir respons til organisasjonen på og den oppfattede kompetansen interessenten innehar på området (Fineman et al., 1996). At interessenten har et krav som er presserende innebærer at det krever handling i løpet av kort tid (Mitchell et al., 1997). Kombinasjonen av disse tre

egenskapene hos en interessent gir en pekepinn på i hvilken grad interessenten spiller en rolle for organisasjonen. Hvilke egenskaper interessenten har vil imidlertid variere fra sak til sak og over tid (Mitchell et al., 1997).

Hvilke grupper som har innvirkning på organisasjonenes mål og handling vil med andre ord variere. Hva slags innvirkning har gruppene så på bedriftens identitet og image (bilde utad), og hvordan forholder ledelsen seg til det presset interessenter kan utøve? Scott et al. (2000) hevder at interessenter har en innvirkning på organisasjonens identitet og image (Omtales senere: Se avsnitt 2.4, s. 30), og at identitet oppstår i et samspill mellom ledelsen, organisasjonsmedlemmer og andre "stakeholders". Scott et al. (2000) mener at identitet blir forhandlet og testet ut i en interaksjon mellom interessenter og ledelsen. Ledelsen vil konstruere og presentere et ønsket bilde til "stakeholders" som ledelsen tror er sant, som de tror vil tjene organisasjonens mål, og som samtidig appellerer og tilfører noe til bedriftens selvpoppfattelse. Det vil variere i hvilken grad bildet som blir presentert er sant. I tilfeller der det finnes dokumentasjon og "beviser" tilgjengelig for offentligheten som viser at imaget har rot i virkeligheten eller ikke, vil ledelsen være opptatt av sannhetsgehalten i det bildet som blir presentert. I de tilfeller der det ikke er informasjon tilgjengelig som kan dokumentere om imaget er sant, vil ledelsen være mindre opptatt av hvor korrekt det presenterte bildet er (Scott et al., 2000).

Interessenter gir tilbakemelding om sin oppfatning av organisasjonen gjennom direkte tilbakemelding og gjennom mer indirekte atferd mot organisasjonen (Scott et al., 2000). Hvis interessenter oppfatter en organisasjon som miljøbevisste vil de kunne gi direkte tilbakemelding til organisasjonen ("Dere som er en bedrift som er miljøvennlige..."), gjennom krav om dokumentasjon av resultater på miljøfronten, eller gjennom å spørre etter miljøresultater i et tilfelle der de vurderer å kjøpe bedriftens produkter.

Williams, Medhurst og Drew (1993) har identifisert press bedrifter er utsatt for, som tvinger dem i retning av større bevissthet i forhold til ytre miljø. I tillegg til press fra myndighetene og motivasjon i forhold til reduserte kostnader, legger de vekt på kommersielt press, press fra lokalbefolkning og press fra interessegrupper (*stakeholder influence*). De konkluderer blant annet med at to av de viktigste grunnene til at bedrifter satser i retning av mer miljøvennlig praksis, er pålegg fra myndighetene og redsel for å utvikle et dårlig omdømme i markedet.

Jeg har slått fast at interessentene har en innvirkning på organisasjonens mål og handling. Målet med denne oppgaven er imidlertid ikke i så stor grad å se på hvilke interessenter som påvirker organisasjonen HÅG i dens arbeide med miljø, men heller se på hvordan det at bedriften eksponerer seg som miljøbedrift utad, virker tilbake på arbeidet bedriften gjør innad. Interessenters oppfattelse av og tilbakemelding på dette arbeidet blir en side av dette bildet. I neste omgang vil jeg ta for meg det begrepet som beskriver "mellomleddet" mellom organisasjonen og utenverdenen; image eller "bilde

utad”. Hvorfor jeg kaller det et mellomledd vil komme klarere frem i det følgende.

2.3.2 *Image*

For å belyse hvordan en høy miljøprofil kan virke inn på strategi og handling i organisasjonen HÅG, tar jeg i bruk begrepet image. Det bildet en organisasjon presenterer av seg selv (image) og den oppfatningen utenforstående har av organisasjonen (omdømme), vil være med på å bestemme valg og beslutninger i bedriften. Før jeg går inn på hvordan et image virker inn på handling, strategi og identitet, blir det nødvendig å definere begrepene image og omdømme.

Dutton et al. (1991) oppfatter en organisasjons *image* som den tro organisasjonsmedlemmene har om hva slags oppfatning utenforstående har av organisasjonen. Dette er blitt kalt et “oppfattet eksternt image” (“construed external image”). Andre har definert image som det bildet toppledelsen gjerne vil at utenforstående skal ha av organisasjonen, “eksponert image”, (Alvesson, 1990). Definisjonen av image som et bilde skapt av organisasjonen for kommunikasjon utad ligger nært et annet begrep, nemlig “ønsket fremtidig image”, som ofte kommer til uttrykk i visjoner fra ledelsen om hvordan de ønsker at organisasjonen skal oppfatte seg selv og bli oppfattet av andre (Gioia et al., 1996; Gioia et al., 2000). Ønsket fremtidig image danner grunnlaget for de elementene en organisasjon ønsker å legge vekt på i profilering; merkevarebygging.

Felles for definisjonene er at image er et internt fenomen, noe som blir oppfattet av medlemmene i en organisasjon. Forskjellen i hvordan image defineres er imidlertid så store at det blir nødvendig å gjøre forskjellene eksplisitt, ved å gi dem forskjellige navn. Senere i teksten vil jeg konsentrere meg om to definisjoner av image som dekker ulike nyanser av begrepet, den ene definisjonen er nåtidsrettet, den andre fremtidsrettet. *Når jeg senere i teksten bruker begrepet image refererer jeg til Dutton et al. (1994) sin definisjon om at image er det bilde medlemmene i en organisasjon har av hvordan utenforstående oppfatter organisasjonen. Utenforstående blir i dette tilfellet eksterne interessenter som har kunnskap om organisasjonen, men allikevel ser organisasjonen utenfra. Den oppfatningen en organisasjon vil at eksterne utenforstående og interne medlemmer skal ha av organisasjonen i fremtiden, kaller jeg “ønsket fremtidig image” (Gioia et al., 1996).*

Et image (uansett definisjon) er som sagt noe som er farget av, og til en viss grad bestemt av, individene i organisasjonen. På den måten kan vi skille *image* fra *omdømme* (*reputation*) som er det bildet utenforstående faktisk har av organisasjonen (Dutton et al., 1994). Fombrun og Rindova (2000) har definert en organisasjons omdømme som de samlede oppfatningene utenforstående har av en organisasjons synlige karakteristika. Et organisasjonsmedlem vil aldri kunne se organisasjonen slik utenforstående

ser den. Dette fordi organisasjonsmedlemmenes oppfatninger er preget av den virkelighet de møter innad i organisasjonen (Gioia et al., 1996). Et image vil derfor ikke kunne være det samme som et omdømme. Hvordan image er definert, viser tydelig hvorfor jeg kaller image mellomledet mellom organisasjonen og utenverden. Image er farget både av organisasjonsidentitet og omdømme, og kommuniserer utenverdens oppfatning av organisasjonen til organisasjonsmedlemmene, samtidig som det er organisasjonens kommunikasjon av organisasjonsidentitet til ytre interessenter.

Det er blitt populært å markere seg som ansvarlig utad, men når et selskap gjør dette må det også være forberedt på å bli etterprøvd på om handling står i forhold til visjoner og verdiuttalelser. Selskaper som Body Shop, IBM og Nike har markert seg som spesielt ansvarlige, og har på denne måten gjort seg sårbare for beskyldninger om at de ikke følger opp det de sier med handling (McIntosh et al., 1998). For å få svar på hvordan en miljøprofil virker inn på handling og strategi i forhold til miljøet, vil jeg derfor i det neste kapitlet diskutere sammenhengen mellom omdømme, image, identitet og handling.

2.4 Forholdet mellom image, omdømme, identitet og handling

Jeg har valgt å definere organisasjonsidentitet som det som organisasjonsmedlemmene oppfatter som sentralt, tydelig og mer eller mindre vedvarende ved en organisasjons karakter (Albert et al., 1985; Ashforth et al., 1996). En organisasjons omdømme er de oppfatningene utenforstående har av en organisasjons synlige karakteristika (Fombrun et al., 2000). Min definisjon av image beskriver det bildet organisasjonsmedlemmene tror eller ønsker at utenforstående har eller skal ha av organisasjonen (Dutton et al., 1991, Gioia et al., 2000).

Identitet, image og omdømme påvirker hverandre gjensidig (Dutton et al., 1991; Dutton et al., 1994; Gioia et al., 1996; Gioia, 1998; Gioia et al., 2000.). Et omdømme vil bli kommunisert til organisasjonsmedlemmene gjennom media, kunder og via utenforstående sine uttalelser. Hvis imaget endres og står i motsetning til hvordan organisasjonen ser på seg selv (identitet), vil identiteten kunne påvirkes av det endrede imaget (Gioia et al., 2000). På den annen side vil både omdømme og image som før nevnt påvirkes av den identiteten organisasjonen har.

I sine ulike former vil image kunne virke som en katalysator på organisasjonsmedlemmenes refleksjon over hva organisasjonen er. Ofte kan image virke destabiliserende på identitet gjennom å tvinge medlemmene til å stadig rekonstruere sin definisjon av organisasjonen (Gioia et al., 2000). Vi antar at alle bedrifter har en eller annen slags oppfatning om hvem de er som

organisasjon, en identitet. Denne identiteten blir delvis kommunisert til interne og eksterne aktører gjennom et eksponert image (et bilde av organisasjonen til bruk i kommunikasjon utad). Over tid vil organisasjonen få tilbakemeldinger på sitt eget bilde av organisasjonen (gjennom tilbakemelding på et omdømme). Det kan også skje at en bestemt hendelse gjør identiteten tydelig (Dutton et al., 1991), f. eks. en miljøskandale som retter søkelyset mot bedriftens seriøsitet i forhold til miljø. Individuer i en organisasjon er både interne medlemmer og eksterne aktører (f.eks. kunder), og blir dermed sensitive for utenforståendes bilde og oppfatning av organisasjonen. De vil ha en tendens til å sammenlikne eget bilde med det bildet de møter utenfor organisasjonen (Hatch et al., 1997).

I et møte mellom identitet og image kan individene i organisasjonen oppfatte et gap mellom det bildet de selv har av hva organisasjonen er, og det bildet de oppfatter at utenforstående har. Som et tenkt eksempel kan vi si at en bedrift har et bilde av seg selv som en solid, norsk bedrift med gode etiske standarder. Samtidig blir de kritisert i media for sitt engasjement i u-land som kan være med på å støtte en korrumpert regjering. Det blir med andre ord stilt spørsmål om organisasjonens moralske standard. Når et slikt gap blir stort nok og blir vurdert som betydelig av toppledelsen eller andre, vil bedriften handle for å redusere gapet (Gioia et al., 2000). Gioia et al. (2000) foreslår to måter bedriften kan reagere på i en situasjon med stor forskjell mellom image og identitet. En måte å gjøre det på er å endre aspekter ved identiteten ved å skape et nytt ønsket fremtidig "image" som over tid kan være med på å endre identiteten. For at et ønsket fremtidig image skal kunne endre en organisasjonsidentitet, må organisasjonen handle og ta beslutninger i tråd med det imaget. Identitet er organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvem organisasjonen er. Denne oppfatningen er et resultat av de strategier og det handlingsmønster organisasjonen velger over tid. Den andre reaksjonen kan være å forsøke å endre noe i hvordan andre ser på bedriften (endre omdømme og dermed image). Når omdømme skal endres vil en kunne gjøre det ved å kommunisere og understreke den delen av identiteten en ønsker skal "komme ut". Det en legger vekt på bør ha rot i konkret handling slik at omdømmet kan bekreftes ute (Gioia et al., 2000).

Med andre ord: Hvis bedriften i vårt eksempel føler at gapet mellom et image som umoralske og kyniske, og en identitet som solid og moralsk, er for stort til at den kan leve med det, har ledelsen to alternativer for hvordan dette kan løses. Enten ved å forsøke å endre identiteten ved å skape et fremtidsbilde av organisasjonens image. F.eks.: "X er en bedrift som tar ansvar for den sosiale velferden i landet de investerer i." Dette må de følge opp med handling ved å for eksempel investere i sosiale tiltak for befolkningen i u-landet, gode arbeidsvilkår for de som ansettes i bedriften eller liknende. Ledelsen kan alternativt forsøke å endre sitt omdømme mer mot slik de opplever sin egen identitet f. eks. gjennom utad å understreke og legge vekt på de tingene X gjør som er moralsk og solid i andre deler av sin virksomhet.

Et eksempel viser hvordan Royal Dutch/Shell taklet en omdømmekrise i 1997. To hendelser i 1997 var ødeleggende for Shell sitt omdømme: Den planlagte senkningen av oljeplattformen Brent Spar ble møtt av store protester fra miljøorganisasjonen Greenpeace. Senere samme år fikk selskapet kritikk for den rollen de hadde i en konflikt med befolkningen et sted i Nigeria, som endte med at lederen for innbyggerne i området ble arrestert og henrettet (Fombrun et al., 2000). Den negative oppmerksomheten resulterte i dårligere salg for selskapet, og tilbakemeldingen fra interessenter, viste at det var en inkongruens mellom de kjerneverdiene selskapet mente å stå for, og det selskapet som ble presentert i media. En av grunnene til dette var at Shell hadde mistet følelsen av sin indre kjerne (DeGeus, 1999; Fombrun et al., 2000). Det Shell måtte gjøre var å finne sin identitet og kjerneaktivitet, for så å endre hvordan interessenter oppfattet dem ved å handle i tråd med denne kjernen. Royal Dutch/Shell valgte å endre, eller finne sin identitet, for å kunne endre omdømme og gjenopprette interessenters tillit til selskapet. Omdømmet ble gjenopprettet ved at selskapet gjorde sin identitet eksplisitt og synlig gjennom handling og uttalte strategier i tråd med sin identitet.

Dutton et al. (1991) har studert hvordan en transportorganisasjon over noen få år endret sin politikk i forhold til bostedsløse som tilbrakte dager og netter på organisasjonens stasjonsområder. Fra å prøve å bli kvitt de bostedsløse i begynnelsen, gikk bedriften isteden over til å engasjere seg i å bygge hospitser ol. i nærheten av stasjonen. Dutton et al. (1991) tolket denne endringen i handlingsmønster blant annet som at organisasjonen forsøkte å følge opp en identitet og et image som etiske, skandalefrie, altruistiske og opptatt av velferden i den regionen den befant seg i. Hjemløshetsproblemet og måten det ble håndtert på, ble en trussel mot organisasjonens image. Ved å ta et visst ansvar for de bostedsløse kunne organisasjonen opprettholde imaget sitt. Både image og identitet formet og filtrerte med andre ord organisasjonens tolkninger av og handling i forhold til en sak.

2.4.1 Oppsummering og problemstillinger

Som en oppsummering kan vi si at både identitet og image, sammen med interessenters oppfatning av disse (omdømme), er avgjørende faktorer for handling og strategiske beslutninger i organisasjoner. Jeg har skissert hvordan en organisasjons identitet vil påvirke strategi, handling og beslutninger. Samtidig viser teori om organisasjoners image at et image, som er organisasjonsmedlemmenes speilbilde av organisasjonens bilde utad, gjennom en image-identitet-sammenlikning, også vil ha en effekt på handling. I forhold til case-bedriften HÅG og dens arbeid med det ytre miljø har jeg skissert to hovedspørsmål. Hva kjennetegner en bedrift som har høy miljøprofil? Hvordan virker en høy miljøprofil tilbake på bedriftens faktiske arbeid i forhold til det ytre miljø? Disse hovedspørsmålene sett i

sammenheng med teori diskutert, gir følgende hovedproblemstillinger og underproblemstillinger:

1. Hva kjennetegner en bedrift som har en høy miljøprofil?
 - Hva er hovedelementene i HÅGs organisasjonsidentitet?
 - Hvordan er elementer ved HÅGs organisasjonsidentitet synlig i bedriftens arbeid med miljø?

2. Hvordan virker en uttalt miljøprofil tilbake på en bedrifts faktiske arbeid i forhold til det ytre miljø?
Hva er HÅGs image i forhold til miljø?
 - Hva slags rolle har eksterne og interne interessenter i opprettholdelse av HÅGs miljøprofil?
 - På hvilken måte har en uttalt miljøprofil en effekt på strategi og handling i HÅG?

Før jeg går inn på funn og diskusjon av funn i forhold til problemstillinger, vil jeg imidlertid gjøre rede for metodisk utgangspunkt, og fremgangsmåte for innsamling av data og analyse av funn.

3 METODE

Jeg har til nå gjort rede for bakgrunn for studien og det teoretiske fundamentet for oppgavens problemstillinger. Problemstillingene er beskrevet på bakgrunn av teori. I dette kapitlet vil jeg gå igjennom metodiske forhold i oppgaven. Først vil jeg gjøre rede for mitt valg av metode. Deretter vil jeg gå igjennom hele forskningsprosessen. Jeg vil forsøke å tydeliggjøre alle valg, og peke på de områder jeg ser at metoden har svakheter som er viktige for resultater av analysen. Til slutt i kapitlet vurderer jeg den metodiske kvaliteten på studien på bakgrunn av de valg jeg har gjort.

3.1 Valg av metode

En forskningsmetode bør velges ut fra hva slags forskningsspørsmål en ønsker å "få svar på". Noen forskningsspørsmål er av en slik art at det blir naturlig å søke svar ved hjelp av kvalitative metoder. Kvalitative metoder kan f. eks brukes til å avdekke hva som ligger bak et fenomen som er lite studert, eller til å studere i mer detalj, og fra en annen vinkel, et fenomen som er velkjent (Strauss & Corbin, 1990).

Interesse, preferanser og også erfaring vil imidlertid også være med på å bestemme valg av metode. Noen forskere kommer fra en vitenskapelig tradisjon (eks: antropologi) eller har et filosofisk ståsted (eks: fenomenologi) som fører til at det blir naturlig å velge en kvalitativ innfallsvinkel (Strauss et al., 1990). Valg av metode blir dermed både et resultat av det som skal undersøkes og forskerens metodologiske ståsted.

Praktiske hensyn som valg av bedrift, samt overveielser rundt teori og problemområde gjorde at det ganske tidlig ble naturlig å gjennomføre denne undersøkelsen ved hjelp av kvalitative forskningsintervjuer og studie av tilgjengelig bakgrunnsmateriale om bedriften. Jeg skal heller ikke legge skjul på at personlig referanse for kvalitativ metode, og dybdeintervjuer som innsamlingsmetode, spilte en rolle. Jeg vil utdype dette nærmere i det kommende avsnittet.

3.1.1 *Det kvalitative forskningsintervjuet*

Mitt teoretiske utgangspunkt var organisasjonsidentitet. Som nevnt tidligere er det mange måter å definere organisasjonsidentitet. Vi har sett at organisasjonsidentitet kan defineres som den teorien medlemmer av en organisasjon har om hvem de er (Barney et al., 1998). Organisasjonsidentitet

er som jeg før har vært inne på sosialt konstruert (Stimpert, Gustavsson & Sarason, 1998). Albert (1998) mener at det av den grunn er naturlig å studere organisasjonen ved hjelp av kvalitativ metode, for å kunne få en større forståelse for en identitet i sammenheng med den konteksten individene opplever:

“An answer to the identity question requires a narrative, not a number, a sentence not a phrase. To answer the question “Who am I?” requires subject, object, and verb together with all the modifiers and digressions that must be added if the answer is to do justice to the question.” (Albert, 1998, s. 12)

Ved hjelp av kvalitative intervjuer ville jeg få tak i nettopp den konteksten og helheten som Albert (1998) mener en studie av identitet krever. I gjennomgangen av min forståelse av organisasjonsidentitet har jeg sagt at jeg har en funksjonalistisk, men også fortolkende oppfatning av organisasjonsidentitet. Den fortolkende tradisjonen er opptatt av å gripe organisasjonsmedlemmenes subjektive oppfatning av organisasjonsidentitet, og den meningen de tillegger ulike identitetslementer (Ashforth et al., 1996; Gioia, 1998). Det ble derfor viktig å gjøre kvalitative intervjuer slik at jeg kunne få en forståelse av hvordan informantene oppfattet og tolket HÅGs organisasjonsidentitet, og hvordan denne fortolkningen virket inn på beslutningsprosesser og valg.

Målet med undersøkelsen var å få en forståelse av HÅGs organisasjonsidentitet og hvordan denne har virket inn på HÅGs arbeid med ytre miljø. I tillegg ønsket jeg å se på virkninger av det å gå aktivt ut og presentere seg selv som en bedrift som bryr seg om miljøet. Gjennom å gjøre kvalitative intervjuer fikk jeg muligheten til å få tak i informantenes egne opplevelser av arbeidet med ytre miljø i organisasjonen, deres oppfattelse av organisasjonens identitet og image, og om mulig, hvordan disse eventuelt kunne henge sammen.

Jette Fog (1992) peker på at det kvalitative intervjuet gir muligheten til å gå i dybden i temaet.

“Pointen i at bruke samtale til både psykoterapi og det kvalitative forskningsinterview er at man - metaforisk uttrykt ”kan gå i dybden”, at man kan trænge ind til grader af sandhed og meningsfuldhed fra og om personene og deres verden, som man ikke kan fange ind, hverken ved den konventionelle samtale eller et spørgeskema.” (Fog, 1992, s. 231).

Ved bruk av for eksempel spørreskjema ville jeg ikke hatt muligheten til å få tak i informantenes opplevelser på samme måte som ved et intervju (Fog,

1992). Jeg måtte i større grad ha bestemt kategorier på forhånd, og kunne dermed ha utelukket temaer og vinklinger som jeg ikke hadde tenkt ut forhånd.

Vi ser som nevnt i innledningen at koblingen mellom miljøarbeid og identitet i bedrifter ikke er gjort før i noen særlig grad. Det ble derfor viktig å kunne ha et noen lunde bredt og åpent utgangspunkt. Det kvalitative forskningsintervjuet er temaorientert. Det er en samtale mellom to parter om et tema der intervjuobjektets livsverden ligger til grunn og blir diskutert. Et intervju har en struktur og en hensikt, og skiller seg fra vanlig konversasjon ved at en person (forskeren) styrer og definerer situasjonen (Kvale, 1996). Forskningsintervjuet ville dermed kunne gi meg muligheter for å gå bredt ut for så å snevre inn og gå i dybden på enkelte elementer ved å stille oppfølgings spørsmål om de forholdene som syntes viktige og avgjørende.

3.1.2 Studie av bakgrunnsmateriale

I tillegg til intervjuene ble datamateriale supplert med det bakgrunns materialet jeg klarte å grave opp. Årsrapporter fra 1993-2001, en EMAS-rapport fra 1997, arbeidsbok om organisasjonens kjerneverdier, internaviser fra 1998, 1999 og 2000, designbrosjyre (til offentlig bruk/reklame) for 2000, håndbok i helhetsledelse, oppsummeringsskriv om HÅGs historie og HÅGs internettsider. Grunnen til at jeg var interessert i bakgrunnsinformasjon av denne typen, var at jeg ønsket å se på hva slags bilde HÅG tegnet av seg selv overfor både ansatte og de utenfor bedriften; kunder, leverandører og investorer. Materialet ga meg et inntrykk av et *ønsket* image, og balanserte den informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene som ga et bilde av *opplevd identitet og image*. Jeg hadde et ønske om å studere flere interne dokumenter som f. eks referater av miljømøter. Dette ville kunne gi meg et mer fyldig inntrykk av identitet og arbeid med ytre miljø, og kanskje gitt informasjon som ikke kommer frem i offentlige dokumenter som årsrapporter. Det var i utgangspunktet vanskelig å få tilgang til bedriften. Jeg hadde i tillegg liten tid til rådighet da jeg gjennomførte intervjuene i bedriften. Det ble av den grunn vanskelig å spørre om ytterligere tilgang til slikt sensitivt materiale.

For å supplere materiale fra bedriften gjorde jeg et søk på forskjellige avisers nettsider for de siste tre årene, i den hensikt å få et bilde av HÅGs omdømme. For å få et *nyansert* bilde av HÅGs omdømme, måtte jeg ha foretatt en undersøkelse blant HÅGs interessenter. I tillegg var avismaterialet tilfeldig innsamlet. Det er ikke hele avisen som blir lagt inn på avisenes nettdatabaser, som også begrenser seg til å gjelde de siste tre årene. Avismaterialet er av den grunn bare brukt som et supplement, eventuelt som en illustrasjon, i beskrivelsen av HÅGs image og omdømme.

3.2 Valg av bedrift

Denne studien gjort i sammenheng med forskningsprosjektet P2005, Industriell økologi - Ansvarlige virksomheter⁴. Dette forskningsprosjektet har knyttet til seg tre kjernebedrifter, og det falt derfor naturlig å velge en av disse kjernebedriftene som case for oppgaven. Valg av bedrift krevde nøye vurdering. Å få innpass i en bedrift var ikke så lett som jeg hadde forestilt meg. En bedrift måtte i utgangspunktet ha en interesse for det jeg hadde lyst til å se på. Dessuten var jeg avhengig av en viss velvilje når det gjaldt bruk av deres arbeidstid. Siden jeg var tilknyttet prosjektet P2005, Industriell økologi - Ansvarlige virksomheter, ble det lettere å finne en bedrift som både hadde interesse og tid. Å være tilknyttet et prosjekt hadde imidlertid også sine ulemper. Jeg sto mindre fritt i forhold til valg av bedrift og i forhold til selve kontakten med bedriften. Dessuten er HÅG en bedrift som er blitt forsket mye på gjennom bred og langvarig kontakt med både SINTEF og NTNU. Dette gjorde at de i utgangspunktet var skeptisk til å ta imot enda en student. Det var en viss fare for forskertretthet hos informantene. Når jeg likevel havnet på HÅG som den mest interessante av de tre kjernebedriftene, var dette fordi HÅG hadde jobbet lenge med miljøaspektet og knyttet det til sin strategi. Dessuten var HÅGs miljøfilosofi meget sterkt uttalt i alle offentlige og interne dokumenter. De fremstilte seg som en miljøbedrift. Det ble interessant å se hvordan en uttalt miljøprofil virker inn på bedriftens arbeid med miljø. Valget av HÅG ville dermed kunne gi meg bred og dyp informasjon om det jeg ville diskutere.

HÅG er det Stake (1994) kaller en ekstrem case. Siden de hadde en slik uttalte miljøprofil antok jeg at de også kunne gi mye informasjon om det jeg var interessert i. Å velge en ekstrem case er viktig for at fenomenet som skal studeres skal være tydeligere og observerbart (Eisenhardt, 1989). Ved valg av en mer "typisk" bedrift (Stake, 1994), ville jeg fått et "riktigere" bilde av miljøarbeid i dagens bedrifter i Norge, men en typisk bedrift ville kanskje ikke ha gitt meg den samme mengden av informasjon om det jeg var interessert i. Valg av bedrift ble dermed et resultat av hvilke bedrifter som var tilgjengelige og hvilke som utmerket seg på området som skulle studeres.

⁴ P2005 er et tverrfaglig forskningsprosjekt som har til hensikt å styrke kompetansen innen vareproduserende industri i Norge. P2005 Industriell økologi er et av tre hovedsatsningsområder i prosjektet, og har konsentrerer seg rundt to hovedområder: 1) Øko-effektive produkter og produktutvikling, 2) Øko-effektive resirkuleringssystemer og produsentansvar. Ansvarlige virksomheter er en horisontal aktivitet i P2005, og ønsker å kartlegge hvordan bedrifter bygger ansvar inn i organisasjons- og ledelsesstrukturer (<http://www.bygg.ntnu.no/indecol/>, sist lastet ned 05.04.02.)

3.3 Valg av informanter

Intervjuene ble delt mellom fabrikken på Røros og konsernet i Oslo. Dette for å få et så bredt bilde av bedriften som mulig. Utvalget bestod av på Røros to operatører, to mellomledere henholdsvis på transport og utvikling, en på kundekontoret og personalsjefen. I Oslo valgte jeg ut miljøsjef, “controller” (økonomisjef) og en ansatt fra hver av avdelingene “organisasjon og kultur”, “produktutvikling” og “marketing”. Jeg snakket med fire kvinner og sju menn. Aldersmessig var det en spredning fra 22 til 63 år, med en hovedvekt rundt 40 år. Det var stor variasjon i hvor lenge informantene hadde vært ansatt i bedriften; fra to til seksten år.

Informantvalg ble gjort i samarbeid med veileder og kontaktpersoner i HÅG. Før jeg gjorde intervjuene hadde jeg fått kjennskap til bedriften gjennom det jeg hadde lest av bakgrunnsinformasjon og det jeg hadde hørt gjennom P2005. Jeg visste lite om hvilke konkrete personer som kunne vært interessant å intervju. Mine ønsker for valg av informanter ble derfor begrenset til avdeling og plassering i hierarkiet. Det var en viktig avveining at informantene ikke skulle gi et alt for skjevt inntrykk av de ansattes forhold til miljøprofilen. Samtidig var det viktig å ha informanter som kunne gi meg fyldig og god informasjon. Jeg ba mine kontaktpersoner om å ta hensyn til dette når de skulle velge ut informanter. Miljøsjef i konsernet og konstituert assisterende administrerende direktør i produksjonsenheten kom på bakgrunn av dette med forslag til informanter. Det at personer i bedriften selv var med på å velge informanter, innebar en fare for at det ville bli et skjevt og lite representativt (alt for miljøbevisst) utvalg. Det var viktig at jeg var bevisst på dette når jeg siden skulle analysere datamaterialet.

Kvale (1996) sier om informantvalg at ikke noe utvalg er perfekt. Valg av informanter blir ofte et kompromiss mellom det tilgjengelige og praktiske, og det utvalg som gir mest informasjon. Bedriften var en produksjonsbedrift med sterkt arbeidspress og stramt tidsskjema. Dette lå i noe grad i veien for mulighetene for et “perfekt” utvalg. Jeg var f. eks. på Røros like etter en mindre omorganisering. Det var også en hektisk periode produksjonsmessig. For i det hele tatt å få muligheten for å komme og intervju, måtte jeg overlate utvelgelsen av informanter til min kontaktperson i bedriften. På denne avdelingen var jeg bare i to dager, og på de to dagene gjennomførte jeg seks intervjuer. Jeg hadde med andre ord ikke tid eller muligheter til å utvide antall informanter, eller ta kontakt med personer underveis.

Når det gjelder antall intervjupersoner sier Kvale (1996) at det avhenger av studiens hensikt. Siden hovedhensikten i denne studien var å beskrive hovedelementene i organisasjonens identitet og image, og hvordan disse hang sammen med bedriftens arbeid med miljø, var det nødvendig å velge så mange informanter at jeg var i stand til å danne meg et noen lunde nyansert bilde av bedriften. Det var dermed nødvendig å trekke ut personer fra de fleste avdelinger og hierarkiske lag. Samtidig, sier Kvale (1996), vil antall personer av tidshensyn måtte begrenses. Dette både av hensyn til tid brukt i

bedriften, og ikke minst av hensyn til den analyseprosessen som skal følge etter at intervjuene er gjort. Jeg måtte derfor av "økonomiske" hensyn begrense utvalget i noen grad.

3.4 Utforming av intervjuguiden og forberedelse før intervjuene

Intervjuguiden skal inneholde intervjuets temaer og hvilken rekkefølge temaene skal komme i (Kvale, 1996). Et intervju spørsmål skal selvsagt ta hensyn til tematikken, det vil si at spørsmålet blir stilt på en slik måte at svaret blir et svar på det som er av interesse. Intervju spørsmålene skal imidlertid også være med på å øke mulighetene for en god relasjon mellom intervjuer og informant. Denne relasjonen er med på å påvirke dybden og fortroligheten i svarene. Jeg merket tydelig underveis i intervjuene at måten jeg la opp intervjuet på, var viktig for hva slags svar jeg fikk. Blant annet fant jeg at det ble en mer avslappet og fortrolig stemning hvis informanten fikk starte med å fortelle litt om arbeidet sitt. Gjennom en slik innledning ble det også lettere å finne naturlige innfallsvinkler til de temaene jeg ønsket undersøke. Kvale (1996) legger også spesielt vekt på at intervju spørsmålene skal være rettet mot å gi svar som er forankret i subjektets livsverden. Det ble derfor viktig å prøve å formulere spørsmålene slik at de hele tiden la vekt på informantens opplevelser og ikke så mye hans/hennes "synsing" rundt tema.

Hvor strukturert intervjuguiden ble, var et resultat av et kompromiss mellom et ønske om bred og mye informasjon og hensynet til den senere analysen. For at analysen skulle gå lettere forsøkte jeg å holde intervjuet forholdsvis strukturert. Samtidig var det viktig å ikke styre informantene for mye gjennom intervjuguiden. I et semistrukturert intervju består intervjuguiden av en mengde tema som skal dekkes og forslag til spørsmålsformulering. Samtidig gir et semistrukturert intervju mulighet for å endre form og rekkefølge på spørsmålene slik at man kan følge opp svar som blir gitt (Fontana & Frey, 1994, Kvale, 1996).

Valg av spørsmål ble gjort på bakgrunn av problemstillinger, det jeg hadde lest av teori på forhånd og bakgrunnsmateriale om bedriften. Jeg hadde hjelp av intervjuguiden fra tidligere studier om miljø (Welford, 1997), kultur (Bang, 1988; Schein, 1985; 1992) og identitet (Albert et al., 1985; Ashforth et al., 1996; Dutton et al., 1991; Dutton et al., 1994; Elsbach & Kramer, 1996; Gioia et al., 1996; Gioia et al., 2000; Whetten et al., 1998).

Jeg leverte et førsteutkast til intervjuguide til veiledere. De kom med tips og hjelp som ble tatt hensyn til i den endelige intervjuguiden. I tillegg gjennomførte jeg et prøveintervju over telefon med en bedriftsleder som jobbet i en bedrift med mye fokus på miljø. Prøveintervju eller pilotintervju blir anbefalt av Kvale (1996), både for å forberede seg på

intervjusituasjonen, og for å få prøvd ut hvordan spørsmålene fungerer. Prøveintervjuet ga meg nyttige tilbakemelding på spørsmål som var uklare eller måtte omformuleres. Jeg gjorde enkelte små justeringer av intervjuguiden etter prøveintervjuet.

I tillegg til prøveintervjuet brukte jeg i tiden før intervjuene en god del tid på å lese tilgjengelig bakgrunnsmateriale. Dette ga meg en god plattform å bygge på når jeg skulle ut og intervju. Rubin og Rubin (1995) understreker at studie av bakgrunnsmateriale er nyttig for at det skal være lettere å forstå informantens svar og komme med gode oppfølgingsspørsmål. Samtidig signaliserer man til den man intervjuer at man er forberedt og har satt seg inn i en del problemstillinger. Det er imidlertid en fare for at studie av materialet kan ha gitt meg en del forutinntatte oppfatninger som kan ha påvirket meg i intervju - og analysesituasjonen. Jeg prøvde å være bevisst på dette under intervjuene.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i to omganger; først 6 intervjuer på fabrikken på Røros, deretter 5 intervjuer på hovedkontoret i Oslo. Hele intervjurunden ble utført i løpet av november og desember 2000. At intervjuene kom i den rekkefølgen var stort sett et resultat av ønske fra bedriften om hvilken tid som passet best. Jeg hadde tre uker mellom intervjuene på Røros og intervjuene i Oslo. Dette fordi jeg ønsket å gjøre transkribering og litt lettere analyse av intervjuene på Røros som forberedelse til intervjurunde nummer to.

Intervjuene ble gjennomført på et ledig kontor. Vi satt ved et lite bord slik at kontakten mellom intervjuer og informanten ble naturlig. Jeg gjorde opptak av alle intervjuene ved hjelp av en mini-disk med mikrofon. Dette for å kunne være friere i forhold til å ta notater, og for å være sikker på at ingen opplysninger gikk tapt. Alle informantene fikk en orientering før intervjuet der jeg fortalte litt om meg selv, hva jeg var ute etter å studere, og om bruken av opptaket. Det ble presisert at det var frivillig om vi skulle ta opp samtalen, og at alt de sa skulle forbli konfidensielt. Utsagn skulle ikke kunne spores tilbake til dem (se innledning til intervjuguide; Vedlegg A). Noen ga uttrykk for at det var litt ubehagelig med opptakeren, men alle ga godkjennelse. De fleste sa at de hadde glemt mikrofonen og opptakeren en stund ut i intervjuet.

Etter at intervjuet var ferdig, avrundet vi med litt snakk om løst og fast, og om hvordan informanten hadde opplevd intervjusituasjonen. Kvale (1996) anbefaler at man tar en "debreefing" med informantene etter at intervjuet er gjennomført, både av hensyn til informanten og av hensyn til kvaliteten på materiale. Intervjusituasjonen kan for enkelte være en spent situasjon, og informanten har ofte et behov for å "tømme seg" etterpå. Når opptakeren er slått av, kan det komme frem en del opplysninger som ikke

kom frem i intervjuet (Kvale, 1996). Jeg opplevde to ganger at det kom frem nye opplysninger etter at opptakeren var avslått. Dette var opplysninger som det var tydelig at informanten ikke ville ha på bånd. I begge tilfellene var det en bekreftelse av hva andre informanter hadde sagt om temaet fra før.

Som nevnt hadde jeg forsøkt å holde intervjuguiden forholdsvis strukturert av hensyn til behandlingen av materialet senere. Jeg merket imidlertid etter hvert at jeg måtte endre på rekkefølgen på spørsmålene fra informant til informant. Dette for at intervjuet skulle få en naturlig flyt, og for å kunne følge opp tema når de dukket opp. Intervjuguiden ble også til en hvis grad endret underveis. Noen spørsmål viste seg å ikke gi noe informasjon, enten fordi det var stilt på en sånn måte at de var lette å misforstå, eller fordi de ikke ga noen mening for informantene. Noen spørsmål viste seg til gjengjeld å kreve mer utdyping.

Kvale (1996) peker på viktigheten av oppfølgingsspørsmål for å få klarhet i og utdypet en del utsagn, og for å bedre kvaliteten på materialet. Siden det var første gang jeg gjennomførte kvalitative forskningsintervjuer, bærer spesielt de første intervjuene preg av manglende oppfølgingsspørsmål. Ettersom jeg ble mer dreven i situasjonen ble intervjuet mer lik en samtale, og oppfølgingsspørsmålene kom mer naturlig. Hvor flink jeg var til å komme med oppfølgingsspørsmål, var dels et resultat av læring og erfaring i situasjonen, og dels avhengig av den kontakten jeg greide å skape med informanten. De gangene kontakten var god, var det også lettere å tørre å spørre videre og be om utdyping av ting som kanskje ikke var så lett å snakke om. Jeg merket også at jeg ble tøffere til å gå i dybden etter hvert som jeg fikk mer erfaring. I etterkant ser jeg at noen av intervjuene har mangler som et resultat av at jeg ikke oppfattet muligheten til å spørre mer og dypere, eller at jeg ikke torde spørre mer fordi informanten ga tydelige signaler om at spørsmålet ikke var lett å svare på.

Etter hvert intervju fylte jeg ut et skjema jeg hadde laget på forhånd, hvor jeg oppsummerte mine inntrykk fra intervjuet og umiddelbare reaksjoner (Vedlegg B). Dette er blitt pekt på som nyttig av blant annet av Miles og Huberman (1994), fordi det hjelper deg til å huske intervjuet bedre senere, og fordi det kan være nyttig i senere analyser. I tilfeller hvor det kan være ting som har kommet opp som du har lyst til å spørre andre om å utdype, kan det også være en god forberedelse til neste intervju.

Mellom første og andre intervjurunde gjorde jeg transkribering samtidig som jeg prøvde å gjøre meg noen tanker om funn. Dette ble gjort som en overflatisk analyse delvis hjulpet av veileder. Miles et al. (1994) legger vekt på at analysen skal begynne så tidlig som mulig, for å få bedre kvalitet på funnene og en bedre datainnsamling. En slik tidlig analyse kan fungere som et korrektiv for den pågående prosessen, ved at en lettere oppdager eventuelle blindspor og kan hente seg inn igjen med supplerende spørsmål om ting en finner interessant. Det gir også en mulighet for å kunne teste ut noen av funnene i neste omgang. Intervjuene i andre runde ble til en viss grad preget av analysen etter første intervjurunde. Jeg prøvde å følge opp og

“sjekke” inntrykk fra første runde, og la mer vekt på de temaene i intervjuguiden som syntes å være mest interessant. Siden denne første analysen ble utført noe overflatisk og lite systematisk, er det en fare for at jeg kan ha gått glipp av viktige funn som jeg skulle ha tatt med meg i de senere intervjuene (Strauss et al., 1990). Av tidsmessige grunner ble en grundigere analyse vanskelig å gjennomføre i første omgang.

3.6 Transkribering

Mine data er intervjuer transkribert til tekst samt en del skriftlige dokumenter. Miles et al. (1994) legger vekt på at dataene skal være skrevet ned tydelig og leselig for andre. Hvor detaljert transkriberingen skal være er opp til forskeren selv og prosjektets art. En kvalitativ analyse handler alltid om reduksjon av tekstmaterialet (Miles et al., 1994). Transkriberingen ble første runde i tekstreduksjonen, og der tok jeg det første valget på hva som var viktig og betydningsfullt for analysen min. Jeg valgte å skrive ned ordrett hva informantene og jeg som intervjuer sa. Dette for å ha det skriftlige materiale å forholde meg til når jeg skulle starte analyseprosessen. Detaljer som ansiktsuttrykk, tonefall, pauser og småord som “eieeh” ble i regelen utelatt, men er tatt med der det virket betydningsfullt. Opptakene ble også beholdt til analysene var over, slik at det var mulig å gå tilbake og dobbeltsjekke hvis dette var nødvendig.

Transkriberingen utførte jeg selv. Mye av praktiske og økonomiske årsaker, men like mye for å bli godt kjent med materialet. Når jeg hørte igjennom båndene og transkriberte, gjenopplevde jeg stemningen og husket igjen ansiktsuttrykk og stemningsleie hos informanten og meg selv. Denne gjenopplevelsen ble viktig når jeg i analyseprosessen kun forholdt meg til teksten. Det ble lettere å huske tonefall og uttale, og det reduserte dermed faren for å miste en del av meningen i utsagnene. Selve transkriberingen tok cirka en måned.

3.7 Analyse av datamaterialet

3.7.1 *Intervjumaterialet*

Det finnes mange lærebøker i kvalitativ metode og analyse (Kvale, 1996; Miles et al., 1994; Rubin et al., 1995; Strauss et al., 1990), men få gir noen eksakt og godt beskrevet metode for hvordan en skal gå frem under analysen. Selv i vel definerte metodetilnærminger som “grounded theory” (Strauss et al., 1990), gis det en stor grad av valgfrihet i forhold til hvor grundig forskeren skal gå til verks i sin analyse. Dette faktum ga meg et helt

annet utgangspunkt enn hvis jeg hadde gjort en kvantitativ analyse hvor det er strengere regler, men også klarere “oppskrifter” å forholde seg til.

I forkant av analysene leste jeg en del av litteraturen rundt kvalitativ analyse. Hvordan jeg gikk frem i analysen, ble dermed et resultat av hva jeg fant mest praktisk i forhold til de dataene jeg hadde og de råd som ble gitt i litteraturen. Jeg har med andre ord ikke brukt noen spesiell teoretisk prosedyre for analysen.

Analyseprosessen kan grovt deles inn tre deler (Rubin et al., 1995; Strauss et al., 1990). En starter opp på det helt beskrivende nivået uten tolkning, går via en sammenliknings og sammenfatningsprosess, til et mer teoretisk nivå hvor funnene er gruppert inn i få kategorier og knyttet opp mot teori. Kvale (1996) beskriver denne prosessen som tre tolkningsnivå: Informantens subjektive tolkningsnivå, et “common sense” nivå og et teoretisk/faglig tolkningsnivå. Slik jeg ser det blir målet med analysen å komme opp på et nivå der temaer og kategorier i studien forstås i lys av teori. I min analyse startet jeg med et beskrivende nivå der jeg forsøkte å få tak i hva informanten sa der og da uten for mye tolkning. Deretter forsøkte jeg å trekke paralleller og koblinger på tvers av informanter og temaer, for til slutt å prøve å knytte det jeg så opp mot teori og litteratur.

Som nevnt startet analysen i praksis allerede under intervjuene ved at jeg merket meg spesielle temaer som var interessante, og som jeg kunne ta med meg videre til neste intervju. I tillegg hadde jeg en rask og overflatisk gjennomgang av materialet etter første intervjurunde, for å få en oversikt over spesielt interessante tema, både det som var overraskende og det som var forventet. Dette ble gjort ved at jeg gikk igjennom det transkriberte materialet med penn og merket meg de utsagnene og temaene som syntes å gå igjen. På den måten kunne jeg sjekke om mitt umiddelbare inntrykk etter å ha vært på Røros stemte med de neste informantenes bilde av situasjonen. I tillegg jeg kunne gå dypere inn i tema som trengte videre undersøkelse. Miles et al. (1994) peker på betydningen av denne tidlige analysen som blir gjort underveis, fordi en slik analyse er et viktig korrektiv til den pågående prosessen. Det er lettere å oppdage blindspor, og det blir mulig å korrigere seg selv ved å stille oppfølgingsspørsmål i neste intervju.

Når jeg etter andre runde hadde alt materialet klart, kunne trinn to av analysen starte. Jeg startet med å lese igjennom alt materialet, for å få en oversikt over teksten og for å kunne se intervjuene som en samlet fremstilling. Deretter gikk jeg igjennom intervjuene et for et, avsnitt for avsnitt, og prøvde å gi hvert utsagn, deler av utsagn, ord eller avsnitt, navn i forhold til hva de syntes å handle om. Avsnitt og utsagn som omhandlet det samme fikk felles navn. Dette er første prosedyre i det Strauss et al. (1990) kaller åpen koding (“*open coding*”), nemlig å knytte teksten opp til begreper. Den viktigste metoden jeg brukte her var å stadig spørre meg om hva avsnittet eller setningen egentlig handlet om. I tillegg sammenliknet jeg tekstdelene og gikk tilbake i teksten hvis det dukket opp noe som var helt nytt. Dette kalles “*constant comparasing*” hos Strauss et al. (1990). Rubin et

al. (1995) understreker også viktigheten av sammenlikning gjennom hele analyseprosessen.

Underveis i denne gjennomgangen tok jeg også notater og plukket ut gode sitater. Notatene, eller “memos”, (Miles et al., 1994; Strauss et al., 1990) ble skrevet ned etter innfallsmetoden, men fungerte etterpå som et godt supplement i den videre analysen. De første tankene viste seg å være nyttige senere siden jeg i begynnelsen av analyseperioden så med friskere øyne på teksten enn senere i prosessen.

Åpen koding stykker opp datamassen i mindre deler og gir muligheter for å identifisere noen kategorier. Kategorier er klassifisering av begreper som virker omhandle det samme. Kategoriene er på et abstrakt nivå og har “egenskaper” eller karakteristikk som beskriver dem (Strauss et al., 1990). Etter den første kodingsrunden satt jeg igjen med en stor mengde “merkelapper” eller kategorier. En del av kategoriene gikk igjen, og noen av dem omhandlet de samme tingene. Det neste skrittet ble derfor å se på de forskjellige kategoriene på tvers av intervjuer. Sammenlikningen ble gjort for å se om det var mulig å finne et mønster i hvordan kategoriene ble brukt, i hvilken sammenheng informantene brukte bestemte ord og beskrivelser, og hvordan de hang sammen med de spørsmålene informanten svarte på. Dessuten var det et mål å redusere antall kategorier. Etter denne gjennomgangen hadde jeg redusert antall kategorier, og enkelte av kategoriene hadde fått “høyere status” enn andre. Flere kategorier hørte sammen, men på forskjellig beskrivelsesnivå. Hos Strauss et al. (1990) kalles en prosess der du prøver å finne sammenheng mellom kategorier og subkategorier for å finne et begrenset antall hovedkategorier for “axial coding”.

Det var nå tid for å gå tilbake til teorien jeg hadde tatt utgangspunkt i. Ut fra teori og intervjuguide kunne jeg se tre hovedtemaer som hadde blitt tatt opp; organisasjonsidentitet, image og miljø. Nå gikk jeg igjennom hvert intervju og oppsummerte hvilke kategorier som ble tatt opp i sammenheng med de forskjellige temaene. Noen kategorier gikk igjen, og måtte tas med i forbindelse med alle de tre hovedtemaene. Andre kategorier var unike for et spesielt tema. Noen kategorier passet ikke inn i noen av de tre hovedtemaene. Disse forsøkte jeg å gruppere sammen og gi nye hovedoverskrifter. I tillegg var det tema jeg hadde lagt vekt på i intervjuguiden som viste seg å gi få eller ingen resultater. Intervjuguiden favnet i utgangspunktet over flere tema enn det jeg senere tok med i analyse og diskusjon. Etter en prosess der jeg forsøkte å knytte dataene mine opp til teori, sto jeg igjen med fem hovedkategorier som kunne beskrive datamaterialet mitt: *Innovativ og annerledes, image- og kundefokus, miljøhendelser, økonomi og tid*. Etter at skriveprosessen var i gang, ble det imidlertid klart for meg at enda en kategori, *ønske om sammenheng*, måtte inn som en del av analyseresultatene.

Analysemetoden min ble med andre ord en blanding av induktiv og deduktiv kategorisering. Jeg hadde et teoretisk utgangspunkt med noen

utgangskategorier jeg ønsket å undersøke og prøve å finne en sammenheng mellom. Disse utgangskategoriene måtte imidlertid beskrives med kategorier jeg ikke kunne vite om før jeg gikk ut og intervjuet. Den induktive delen av prosessen var dermed å finne de kategoriene som hørte sammen med og beskrev utgangskategoriene. I tillegg var det en del kategorier fra intervjuene som ikke passet inn i utgangskategoriene mine. Disse kategoriene måtte jeg også forsøke å finne en sammenheng i, og koble mot resten av funnene på best mulig måte. Strauss et al. (1990) hevder at kvalitativ analyse alltid vil være en vekslings mellom induksjon og deduksjon. Man har en hypotese som blir testet gjennom dataen og kanskje revidert for så igjen å testes. Uansett vil koding av teksten være preget av den forforståelsen forskeren har. Om analysen er god vil være avhengig av at de hypotesene en har underveis hele tiden blir testet mot datamaterialet. Siden jeg hadde et definert teoretisk utgangspunkt, vil nok både datainnsamling og analyseresultat være et resultat av dette utgangspunktet. Ved å stadig gå tilbake til datamaterialet og sjekke hypotesene mine, har jeg forsøkt å være min forutinntatthet bevisst og kvalitetsjekke den.

3.7.2 *Analyse av bakgrunnsmateriale*

Sammen med intervjuene hadde jeg som før nevnt også en del dokumenter og bakgrunnsmateriale til bruk i studien. Dokumentanalysen var viktig for å kunne danne et bilde av HÅGs image. Hvordan presenterte de seg for utenforstående interessenter og organisasjonsmedlemmene?

Analysen av dokumentene ble gjort i både i forkant av intervjuene og i etterkant av analysen av disse, og jevnt over fulgte jeg samme metoden her som under analysen av intervjumaterialet. Strauss et al. (1990) hevder i sin redegjørelse av praktiske metoder rundt "grounded theory" at metoden kan brukes på så vel intervjumateriale som dokumenter og observasjoner. Jeg startet med en gjennomlesning av dokumentene. Jeg markerte temaer som hadde relevans for mine tre hovedtemaer identitet, miljø og image, og ga dem merkelapper som passet. Deretter forsøkte jeg å knytte disse merkelappene opp mot de kategoriene jeg hadde funnet i intervjumaterialet. I tillegg skrev jeg korte oppsummeringer av det viktigste innholdet i hvert enkelt dokument. Oppsummeringene gjorde det lettere å sammenlikne innholdet i de forskjellige dokumentene. Det ble blant annet lettere å se utviklingen i organisasjonens arbeid med miljø over tid. I hovedsak var innholdet i dokumentene med på å styrke de kategoriene jeg kom frem til i analysen av intervjuene. Det var lite som skilte det inntrykket informantene ga av HÅGs image og det dokumentene fortalte. Dokumentene ga meg imidlertid mer håndfast informasjon om strategier i forhold til miljø, hvilke beslutninger som var tatt, og hvilke mål som var oppnådd. Jeg fikk på den måten tak i rene fakta om organisasjonens arbeid med miljø, og la vekt på dette i analysen.

3.8 Om validitet og reliabilitet; en kvalitetsvurdering av studien

I en vurdering av kvaliteten på den studien jeg har gjort, blir spørsmålet hvilke standarder jeg skal vurdere undersøkelsen opp mot. I kvantitative undersøkelser er standarden en vurderer ut fra oftest *validitet* og *reliabilitet*. Validitet er studiens gyldighet, dvs. at metoden måler det den er ment å måle. Reliabilitet gjenspeiler i hvilken grad studien er pålitelig, dvs. om man kan si at de sammenhenger man finner ikke er produkter av tilfeldigheter, feil eller liknende.

De fleste indikatorene for validitet og reliabilitet kan ikke tilfredsstilles gjennom kvalitativ metode. (Kvale et al., 1996; Rubin et al., 1995). Det er flere måter å løse dette på. En måte å gjøre det på er å vurdere kvaliteten på studien ved hjelp av andre kriterier som passer for, og er tilpasset, en kvalitativ studie. Jeg har valgt å se undersøkelsen min i lys av de to kvalitetskriteriene, men også tatt utgangspunkt i Kvale (1996) sin diskusjon rundt bruk av kriteriene reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. Jeg vil forsøke å vise til studiens metodiske begrensninger, og hvordan jeg har forsøkt å møte disse begrensningene.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitetskravet innebærer i hovedsak at funnene i studien kan være reproduserbare, dvs. at en annen eller den samme forskeren kan finne de samme funnene ved en senere studie.

Dette kriteriet er vanskelig av flere grunner: Siden intervjuet var semistrukturert og intervjuguiden ikke ble fulgt til punkt og prikke, vil intervjuet vanskelig kunne gjentas med samme resultat. Både informant og intervjuer vil i løpet av et intervju gjennomgå en grad av forandring i forhold til temaet (Kvale, 1996). Informanten har fått satt i gang en tankeprosess rundt temaet som gjør at hun/han ved en senere anledning kanskje ville gi andre svar på det samme spørsmålet. Jeg som intervjuer har reflektert over svar og lært nye ting om temaet, slik at mine forutsetninger for intervjuet vil være et helt annet nå i ettertid, enn det var da jeg først gjorde intervjuene.

Det er under tolkningen av intervjuene at spørsmålet om reliabilitet i forbindelse med kvalitative intervjuer blir aktuelt. I denne forbindelsen peker Kvale (1996) på to teknikker for å få en reliabel studie. Det ene er at flere forskere koder og analyserer den samme teksten. Av praktiske hensyn er dette ikke gjort i denne studien. Et alternativ til denne teknikken er at forskeren i sin rapport hele tiden redegjør for tolkingsprosedyrer slik at en leser kan følge gangen i tolkningen. Dette krever en stor grad av

gjennomsiktighet i redegjørelse av tolkning og resultater (Kvale, 1996; Rubin et al., 1995). Jeg har etter beste evne prøvd å gjøre mine analyser gjennomsiktige og forståelige for leseren. Jeg har blant annet brukt en del sitater i resultatdelen for å eksemplifisere hvordan utsagn er blitt analysert og tolket til det endelige resultatet.

3.8.2 Validitet

Kravet om gjennomskinnelighet og kommuniserbarhet (Rubin et al., 1995) gjelder også i forhold til validitet. For at det skal være mulig å validere studien er vesentlige refleksjoner og valg i forhold til metode og prosedyre forsøkt gjort rede for i metoddelen over. Validitet gjelder både i forhold til valg av teori, design, gjennomføring av intervjuer, transkribering og analyse (Kvale 1996). Metoddelen i denne oppgaven er dermed blitt både en redegjørelse for hvordan studien var tenkt og faktisk gjennomført, men også en diskusjon rundt de svakheter og fallgruver som var tilstede. Dette er gjort i forbindelse med omtalen av de forskjellige delene av undersøkelsen. Denzin (1994) kaller dette å gi en tykk beskrivelse (“thick description”). En tykk beskrivelse gir kontekst til erfaringene, gir uttrykk for de intensjoner og den meningen som ligger bak, og avdekker erfaringen som prosess. Gjennom å gjøre rede for intervju- og analyseprosessen gir jeg bakgrunnen for den tolkningen jeg har gjort, og argumenterer dermed for resultatenes gyldighet (Denzin, 1994).

For å sjekke om svarene en har fått på spørsmål er valide foreslår Kvale (1996) at intervjueren stiller et spørsmål flere ganger på forskjellige måter, og at han/hun sjekker om svarene er oppfattet på riktig måte ved oppfølgingsspørsmål som: “forstår jeg deg rett når jeg sier at du...?” eller “du sier altså at...”. I den grad jeg har vært i stand til det, har jeg forsøkt å gjennomføre disse teknikkene i min studie. Som før nevnt er jeg imidlertid ikke erfaren i intervjusituasjonen, og særlig under de første intervjuene kan dette ha påvirket validiteten på studien.

I en forskningsstudie med kvalitative forskningsintervjuer som metode bruker forskeren seg selv som instrument. Sensitivitet og empati i intervjusituasjonen blir i denne sammenhengen et viktig validitetskriterium. Med innlevelse og gode kommunikasjonsevner er det større sjanse for at en oppfatter og er sensitiv overfor viktige signaler og utsagn fra informanten. Dessuten vil en forsker med disse evnene ha lettere for å oppfatte hvor det er riktig å komme med oppfølgingsspørsmål, for å få dypere og mer informasjon om forhold. Empati og innlevelsessevne er imidlertid til en viss grad avhengig av erfaring hos forskeren (Kvale, 1996; Rubin et al., 1995). Som hovedfagsstudent har jeg vært midt i en læringsprosess, og har således ingen tidligere erfaring som forsker. Jeg etterstrebet likevel å lytte, og fokusere på det informanten sa og la vekt på. De intervjuene som ga mest informasjon, viste seg å være de intervjuene der det var mest flyt i praten.

Dette blant annet fordi jeg her var lyttet godt etter hva informanten sa, og fulgte opp temaer som ble tatt opp. Jeg merket imidlertid en fare ved å la meg for mye styre av informantene. Flere syntes å bruke intervjusituasjonen som en mulighet til å få “tømt seg” for frustrasjon i forhold til bestemte ting som ikke nødvendigvis var ment å være hovedfokus i intervjuet. Det kunne være vanskelig å finne balansen mellom å være empatisk og lyttende samtidig som samtalen skulle styres til de temaene jeg var interessert i.

Både i forbindelse med validitet og reliabilitet viser det seg altså at gjennomsiktighet og kommuniserbarhet er viktig for at noen skal kunne bedømme kvaliteten på studien. Denne methodedelen har dermed i stor grad blitt et forsøk på å kommunisere fremgangsmåte og diskutere mulige svakheter i veien fra teori til faktiske resultater.

4 ANALYSE

I dette kapittelet ønsker jeg å beskrive hovedfunnene fra analysen av datamaterialet mitt og knytte dem til teori med utgangspunkt i problemstillingene mine. Dette kapittelet har en fortløpende teoretisk diskusjon av funn. I avsnitt 4.2 svarer jeg i hovedsak på første problemstilling; ”hvilke kjennetegn ved HÅG er sentrale for valget om å profilere seg som miljøbedrift, og for hvordan de arbeider i forhold til miljø”. Avsnitt 4.3 utdypes dette ytterligere, samtidig som det sammen med kapittel 4.4 og 4.5 svarer på den andre problemstillingen; ”hvordan virker en sterk miljøprofil utad inn på bedriftens indre og faktiske arbeid med miljø”. Kapittel 5, Avsluttende diskusjon, vil ha en mer overordnet diskusjon av problemstillinger og teori. Først vil jeg imidlertid gi et innblikk i historien om HÅGs arbeid med det ytre miljø. Hovedhensikten er å gi en introduksjon til oppgavens hovedtema: HÅG og miljø.

4.1 HÅGs miljøhistorie

Starten på arbeidet med det ytre miljø i HÅG er knyttet til begynnelsen av 90-tallet, da HÅG skulle starte opp datterselskap i Tyskland. Det kom en lovgivning i Tyskland om at leverandører eller distributører måtte ta tilbake emballasje ved levering av et produkt til kunden. HÅG fikk en avtale med en bedrift som tok seg av resirkulering av all emballasje i Tyskland. Samtidig kom det krav og interesse fra en del kunder spesielt i Danmark, Sverige og Tyskland om at bedriften skulle dokumentere hva slags materiale som fantes i stolene. HÅG måtte begynne og dokumentere miljøfakta i forhold til produksjon og hva produktet inneholdt.

Enkelte av informantene hevder imidlertid at miljøfokuset i HÅG startet allerede på 70-tallet. Tidlig i 70-årene var bedriften inne i en krise som førte til en omlegging av produksjonen mot fokus på kontorstoler. I omleggingen ble det lagt vekt på det helsemessige aspektet ved stolen, og ergonomi og bevegelse ble viktige satsningsområder. Informanter i ledelsen hevder at miljøaspektet, som kom på 90-tallet, var en videreføring av helsesatsningen, og representerte således ikke noe radikalt nytt, men heller en naturlig utvikling av HÅGs holistiske produktfilosofi. Dette stemmer overens med funn hos Dahl, Hagen og Larssæther (2002), og understrekes også av at ytre miljø er markert som en del av HÅGs designfilosofi sammen med visuell design, kvalitet og ergonomi.

Som et svar på press fra kunder og myndigheter, jobbet HÅG i tiden mellom 1990 og 2000 med miljødokumentasjon av produksjon og produkter

mot kunder og leverandører. EMAS-sertifisering og ISO 14001-sertifisering⁵ ble gjennomført henholdsvis i 1995 og 1998. Det er opprettet et retur- og resirkuleringssystem på fabrikken der emballasje sendes tilbake til leverandøren og materialrester blir sortert til gjenvinning. Rundt 1992-93 ble miljøstyring integrert i HÅGs total kvalitet og skulle gjelde for hele selskapet. I løpet av 2000 har en beskrivelse av miljøfakta for alle produkter blitt gjort tilgjengelig på internettsidene (HÅG Miljøhåndbok, 1999). Bedriftens miljøarbeid og miljømål formidles eksternt gjennom årsrapportene, der miljørapporten har vært en integrert del siden 1996.

I 1992 ble miljøarbeidet utvidet til produktutviklingsnivå. Det startet med ideen om bruk av resirkulert plast i produksjon av stoler. I 1998 kom Scio-stolen med sete og rygg av resirkulerte brus korker. Problemer i forhold til innsamling og teknologiske problemer, gjorde at utviklingen av denne typen stol tok relativt lang tid (Avisartikkel 1, Body & Soul, 1998a). Arbeidet med integrering av miljø i produktutviklingen er siden videreført, og da stolen H05 ble lansert i 1999, ble det lagt vekt på at miljø var tatt med i alle deler av utvikling og produksjon.

Miljø har også fått sin plass i den administrative delen av organisasjonen. I 1991 ble det ansatt egen miljøsjef i 50 % stilling. Miljøsjefen fikk ansvaret for gjennomføringen og organiseringen av arbeidet med det *ytre* miljø, og er plassert i utviklingsavdelingen. Øverste miljøråd er konsernledelsen, og øverste leder for dette rådet er administrerende direktør (Årsrapport, 1997). Hver avdeling av bedriften har sin egen miljøkoordinator, og det er opprettet et miljøforum hvor alle miljøkoordinatorer og miljøsjef møtes og kan diskutere erfaringer og utfordringer (Årsrapport, 1998).

Internt har HÅG satset på informasjon og opplæring av alle ansatte gjennom et opplæringsprogram i miljø. Programmet "NaturligVis" tar for seg basiskunnskap i økologi og miljø, og er utarbeidet av miljøstiftelsen GRIP⁶. Miljø skal også være en del av opplæringsprogrammet for alle nyansatte, HÅG-Akademiet Basic. Andre informasjonskanaler er intranett, Body & Soul (HÅG Magasin) og HÅGs internavis, HÅGianeren, som ble lagt ned i 2000.

Over har jeg gitt en beskrivelse av historikken til miljøarbeidet i HÅG. Oversikten har til hensikt å gi et innblikk i hvorfor jeg har karakterisert HÅG som en bedrift med en høy miljøprofil, og hvordan de arbeider med miljø. Innledningsvis skisserte jeg to hovedproblemstillinger. Hva kjennetegner en bedrift (HÅG) som har en høy miljøprofil? Hvordan virker en høy

⁵ EMAS - Eco-Management and Audit Scheme: EMAS er EUs forordning for miljøstyring og -revisjon.

ISO 14001: Internasjonal standard for oppbygging av miljøstyring og miljørevisjon i en virksomhet. ISO: International Organization for Standardization.

⁶ GRIP - Stiftelsen for bærekraftig produksjon og forbruk. Se http://www.grip.no/Offentlig/naturlig_vis.htm, sist lastet ned 14.04.02.

miljøprofil inn på en bedrifts faktiske arbeid med det ytre miljø? Jeg vil først vise hvordan image- og kundefokus og det å være innovativ er særtrekk ved HÅG som har hatt betydning for bedriftens arbeid med det ytre miljø. Begge særtrekkene kan være med på å forklare HÅGs miljøratsning, og hvordan de har valgt å gjennomføre miljøarbeid i praksis. Vi skal imidlertid også se at miljøarbeidet har vært med på å styrke, men også utvide organisasjonsmedlemmenes forståelse av HÅGs organisasjonsidentitet. Dernest vil jeg vise hvordan HÅGs forhold til tid og økonomi avdekker spenninger mellom særtrekkene image- og kundefokus og innovativ. HÅGs forhold til tid og økonomi viser også tydeligere i hvilke sammenhenger miljø blir prioritert. Før jeg går videre vil jeg understreke at det ikke er en årsak-virkningssammenheng mellom organisasjonsidentitet og arbeid med miljø. Det er imidlertid denne sammenhengen jeg har valgt å fokusere på.

I tredje del vil jeg argumentere for at miljøarbeidet har festet seg blant organisasjonsmedlemmene. Dette ved at organisasjonsmedlemmene assosierer miljø med tre viktige "miljøhendelser" knyttet til forskjellige deler av organisasjonens aktiviteter. At miljøarbeidet har festet seg i organisasjonen gjennom slike miljøhendelser, er en del av bildet på hva slags effekt en høy miljøprofil har på organisasjonens arbeid. Til slutt vil jeg beskrive og diskutere sammenhengen mellom image og organisasjonsidentitet i HÅG, både når det gjelder miljøarbeidet i HÅG og arbeidet for øvrig. Dette for å vise hvordan et miljøimage kan påvirke handling i forhold til ytre miljø i HÅG.

4.2 Særtrekk ved HÅG og sammenhengen mellom særtrekk og miljøarbeid

4.2.1 *Image- og kundefokus*

HÅG er en bedrift som er sterkt opptatt av profilering utad, hvordan de ser ut for kunder, leverandører og andre interessenter (stakeholders). Bedriftens image- og kundefokus sier mye om hvorfor og hvordan det arbeides med miljø. Utadrettingen viser seg på to områder som har nær tilknytting til hverandre:

- Imagefokus, som jeg vil hevde også har et innslag av salg av bedriften innad mot de ansatte.
- Kundefokus, der forholdet til kunden og ansvaret for kunden, samt salg av produkter og bedrift utad, er viktig.

Jeg vil først forsøke å beskrive hvordan et slikt kunde- og imagefokus kommer til uttrykk i materialet mitt, for deretter å koble dette opp mot bedriftens arbeid med miljø.

4.2.1.1 Imagefokus

Det inntrykket som møtte meg i HÅG (både i Oslo og på Røros), var vakre og lyse lokaler, stilfull innredning og mye kunst på veggene. Det var tydelig at dette var noe det var investert mye tid og omtanke i. Siden HÅG er profilert som en designbedrift, virker det som det ytre uttrykket blir ekstra viktig. En informant uttrykker det som at HÅG var mye mer opptatt av kunst, innredning og ting som vises utad, enn andre bedrifter han har jobbet i. Den negative siden ved dette er i følge informanten at det ble mindre fokus på det indre, på forholdene for de ansatte og arbeidsmiljøet. Flere av informantene i Oslo, og en på Røros, legger imidlertid vekt på fine lokalene som en viktig trivselsfaktor i arbeidshverdagen. De beskriver det som et privilegium å få lov til å jobbe i slike omgivelser.

HÅG har vunnet mange priser for design og ergonomi i tillegg til miljø, både nasjonalt og internasjonalt. Bedriften sitter også i et europeisk utvalg for bedriftskultur, og styreformann i HÅG har også vært styremedlem i Norsk Designråd. Rundt omkring på veggene både i Oslo og på Røros henger det diplomer og priser fra de siste årene. HÅG er også ofte profilert i media. Det blir bemerket fra de fleste informantene at HÅG som bedrift har blitt mer og mer kjent de siste årene, og at de p.g.a. sin suksess de har fått mye oppmerksomhet.

HÅG har en sterk tradisjon for å bygge et positivt bilde av seg selv utad. Design, kvalitet og ergonomi er viktige elementer i det bildet organisasjonen presenterer utad, og profileringsmaterieell legger vekt på å skape et bilde av HÅG som en organisasjon som tenker helhetlig i forhold til kunden. Miljø er bygget inn som en del av dette helhetsbildet (HÅG Design, 2000). En notis i Dagens Næringsliv (avisartikkel 2) forteller om et stort salg til Telenor der miljø var en av de viktigste grunnene til at HÅG ble valgt. Slike hendelser blir formidlet innad i bedriften og styrker oppfatningen av miljø som en viktig del av profilering og som et salgsargument.

4.2.1.2 Kundefokus

HÅG er en salgsbedrift som er opptatt av kundene sine. I HÅGs årsrapporter, i "Arbeidsbok for kjerneverdier", på nettsidene (HÅG, 2002) og i "Veiviser for 2000", er kundens betydning viet stor plass. Internt legger bedriften vekt på at kunden skal være i fokus i alle ledd av organisasjonen, og at det skal være en bevisst kundefokusering i folks arbeidshverdag. Eksternt fokuseres det på at kunden er en nøkkelfaktor for at HÅG skal lykkes, og at HÅG skal gi kunden det den forventer og *litt mer* (Årsrapport, 1998; Veiviser for 2000). Informantene sier at kunder, leverandører eller andre som har litt kjennskap til HÅG, oppfatter at HÅG legger vekt på og er flinke med kunden. Majoriteten av informantene opplever også *selv* bedriften som kundefokusert.

Kundefokuseringen har ulik betydning for informantene, avhengig av stilling og posisjon. Flere informanter, spesielt de på Røros, fokuserer på at alle har et *ansvar* for at kunden skal bli fornøyd. For produksjonsmedarbeiderne innebærer dette i hovedsak et ansvar for at stolen kommer frem til kunden til avtalt tid. Dette henger sammen med den produksjonsmåten bedriften baserer seg på, nemlig Just in Time-prinsippet (JIT). Just in Time-produksjon innebærer at bedriften ikke produserer for lager. Produksjonen av en stol starter idet kunden bestiller den. Stolen skal ideelt være kunden i hende tre dager etter bestilling. Alle ledd i produksjonen er dermed avhengig av hverandre, og ingen kan svikte uten at det går ut over de andre leddene, og til syvende og sist kunden. Kundefokuset innebærer med andre ord et ansvar både for kunden og for bedriftens suksess.

En informant beskriver kundefokuset gjennom å legge vekt på at bedriften har gode selgere som er flinke til å ta vare på kundene sine. Å ta vare på kunden innebærer å få kunden til å føle seg satt pris på. Gode relasjoner og personlig kontakt er viktige innslag. I tillegg lager bedriften arrangementer og "events" som er litt utenom det vanlige, der produkter blir presentert. Kundene blir tatt med i aktiviteter sammen med de ansatte (på salgssiden).

Informanter i utviklingsavdelingen og i ledelsen trekker frem *omsorgen* for mennesket knyttet til kundefokuset. Kunden som menneske og kundens kropp gjennom ergonomisk tilpassede produkter er her viktige elementer.

Kundefokus har med andre ord ulik mening for informantene, blant annet avhengning plassering i organisasjonen. Dette støtter Gioia et al. (2000) sin oppfatning av at en "merkelapp" har ulik mening for de ulike individene i en organisasjon. Like fullt er kundefokuset *sentralt* i HÅGs prioriteringer, både hos ledelse, salg/markedsføring, utvikling og produksjon. I visjonen om å gi *litt mer* ligger også en ambisjon om at kundefokuset skal skille organisasjonen HÅG fra andre organisasjoner. Informantene opplever at kundefokus er noe som er tydelig i organisasjonen, kundefokuset er unikt for HÅG. Det unike ligger imidlertid ikke i selve kundefokuset, men innholdet i kundefokuset knyttet til ansvar, salg og omsorg. Bouchikhi et al. (1998) hevder at organisasjonsidentitet er et produkt av organisasjonsmedlemmenes subjektive oppfatning av det som er sentrale og tydelige karakteristikk ved organisasjonen. Tross forskjell i mening vil dermed kundefokus være en del av HÅGs organisasjonsidentitet. I Fløistads (1998) gjennomgang av HÅGs kultur og historie er kunden og mennesket viet stor plass også i organisasjonens fortid. Kundefokus ser ut til å være en sentral, distinkt og vedvarende karakteristikk i HÅG, og samsvarer med Albert et. al (1985) sin definisjon av organisasjonsidentitet. Kundefokus er imidlertid også et særtrekk HÅG legger vekt på i markedsføringen av seg selv. Det er både et ønsket eksternt image (Gioia et al., 2000) understreket i visjon og kjerneverdier, og et oppfattet image (Dutton et al., 1991) for organisasjonsmedlemmene i HÅG.

På miljøsidene kan det synes som at kunden har hatt flere funksjoner. Arbeidet med miljø startet som sagt tidlig på 90-tallet, da HÅG skulle starte opp datterselskap i Tyskland. Lovgivningen i Tyskland var utgangspunktet for miljøstrategien. Samtidig kom det krav fra en del kunder i spesielt Danmark, Sverige og Tyskland om at bedriften måtte dokumentere hva slags materiale som fantes i stolene. HÅG måtte begynne og dokumentere miljøfakta i forhold til produksjon og hva produktet inneholder, og “*så balla det på en måte på seg*”, som en informant uttrykker det. Miljø startet altså både med et krav fra myndigheter i Tyskland og fra kunder generelt.

Flere av informantene oppfatter miljø som et viktig salgargument. På spørsmål om miljø selger flere stoler, er svarene informantene gir flertydige. Noen legger vekt på miljø som et positivt pluss, men at HÅG ikke nødvendigvis selger flere stoler av den grunn. Andre mener at kunden blir mer og mer miljøbevisst, og at HÅG særlig i fremtiden vil kunne tjene på å være i forkant på miljøfronten. Det synes å være en oppfatning av at kunden legger vekt på miljø når de skal kjøpe. En informant uttrykker dette slik:

Nei, de er jo miljøbevisste alle sammen som kanskje skal ha noe varer og sånt, da. Det er ... mye sånn resirkulert materiale i det de kjøper, kanskje. Kanskje de velger det fremfor det som ikke er så miljøvennlig.

Sitatet viser hvordan miljø oppfattes som noe kunden ønsker seg, og miljø blir dermed et legitimt satsningsområde. Et konkret eksempel der kunden har vært avgjørende for enkeltavgjørelser i bedriften er ordningen med retur av gamle stoler. Alle potensielle kunder får tilbud om at HÅG tar gamle kontorstoler i retur hvis kunden kjøper en HÅG-stol. Dette er et tiltak som er dyrt for HÅG, og kundene benytter seg bare i mindre grad av ordningen. Flere av informantene nevner at ordningen derfor har vært vurdert avskaffet. I 1999 fikk HÅG kun 500 stoler i retur. En del stoler blir solgt videre på brukmarkedet. I tillegg er systemer for innsamling av brukte stoler i de forskjellige markedene nevnt som en viktig hindring for at returordningen blir brukt (Årsrapport, 1999). Salgsavdelingen har formidlet at returordningen blir sett på som positiv fra kundens side. Selv om kunden bare i mindre grad benytter seg av ordningen, er det viktig at den eksisterer som en mulighet. Returordningen blir derfor beholdt. Kunden, gjennom tilbakemelding til salgsavdelingen, har med andre ord vært en pressgruppe også i forhold til å *oppretholde* et miljøkrav. Når returordningen blir brukt i mindre grad, kan en imidlertid stille spørsmål om hvorfor HÅG ikke bruker mer tid på å motivere kundene til å bruke ordningen. En av grunnene kan være at en kartlegging viser at stolene ikke blir kastet, men heller solgt videre på brukmarkedet. På den andre siden vil en hyppigere bruk av ordningen føre til økte kostnader for bedriften, gjennom bruk av personell til mottak og demontering og økte avfallskostnader. Siden HÅG bruker lite ressurser på motivering til bruk av ordningen, vil en kunne kritisere dem for

utelukkende å bruke ordningen som et salgsfremmende middel. Kunden har motivert til opprettholdelse av ordningen, men HÅG følger ikke opp ordningen slik at den blir mer brukt.

Kunden er imidlertid også nevnt som en hindring i forhold til miljøspørsmålet. En informant nevner at kundens miljøbevissthet synes å ha gått tilbake den siste tiden. Vedkommende hevder at i et land som Tyskland har interessen for miljø avtatt de siste årene. Her blir bedriften etter hvert en aktør som er nødt til å fortelle *kunden* at miljø er viktig og ikke omvendt. Et eksempel på dette er at kundene i Tyskland ønsker forkrommet metall på stolene. Forkromming lager blanke skinnende metalloverflater, men teknikken fordrer kjemikalier som er sterkt forurensende og helseskadelig. Ved å vise til sin miljøfilosofi har HÅG lyktes i å få aksept i det tyske markedet for at stolbena ikke ser ut slik kunden i utgangspunktet ville.

En informant forteller:

Tyskerne vil jo fortsatt veldig gjerne ha forkrommede metaller. Det har ikke samme utseende, men med bakgrunn i hele vår økologifilosofi, så aksepterer tyskerne det. Og da har vi vunnet. Helt klart.

I tilfellet med forkromming har HÅG gått mot kundenes opprinnelige ønsker, og overbevist dem om at HÅGs løsning er god for miljøet. Til forskjell fra eksempelet med returordningen, har HÅG vært aktive i motivasjon til større miljøbevissthet hos kunden. Dette kan henge sammen med at krom er et sterkt miljø- og helseskadelig stoff. Bruk av krom i produksjon, innebærer en stor krefttrisiko for de ansatte som skal jobbe med det. Hensynet til de ansattes helse er her et medvirkende moment. I tillegg står krom listen over kjemikalier hvor utslipp skal stanses eller reduseres vesentlig innen 2010 (Stortingsmelding, nr 24, 2000-2001). Å bruke krom i overflatebehandling av stolbein vil innebære en større miljørisiko, samt et mer synlig miljøovertramp. Det er dermed viktigere for organisasjonen å opprettholde miljøkravene her enn i sammenheng med returordningen for brukte stoler.

Kunden er også nevnt som en hindring i prioritering av miljø på andre måter. En informant legger vekt på at det kunden opplever som miljømessig optimalt, ikke nødvendigvis er det samme som bedriftens oppfatning. Organisasjonen har et mål om at avfallet fra produksjonen, det være seg emballasje eller materialer, i minst mulig grad skal gå til avfallsdepot. Her er tekstilavfall en vanskelig bit. Tidligere har HÅG hatt en ordning der Fretex har tatt imot stoffrester. Fretex sa i 2000 opp denne avtalen. Informanten mener at sett fra et miljøsynspunkt burde HÅG jobbet mer med å finne en alternativ løsning på dette. De har imidlertid vurdert det som mindre viktig å bruke store ressurser på dette etter en vurdering av hva som er hensiktsmessig ut fra et kundesynspunkt. Løsninger som kunden ikke så

tydelig ser som viktige miljøvirkemidler, kan med andre ord bli nedprioritert.

Et annet eksempel på dette er kvalitet. Det kan være vanskelig å finne løsninger som både er miljøvennlige og som tilfredsstillende kravet om kvalitet. Valg av resirkulert eller resirkulerbar plast kan innebære en forringelse av kvaliteten. Miljøvennlig plast kan for eksempel være mykere, og dermed vanskeligere å bruke i stolkonstruksjoner. I disse tilfellene er bedriften nødt til å velge det materiale som tilfredsstillende kundens krav til kvalitet. Organisasjonens kvalitetskrav ser strenge, for å opprettholde et omdømme som en bedrift som selger kvalitetsprodukter. Dette gjør at organisasjonen i noen tilfeller er nødt til å sette kvalitet foran miljø. Som en informant uttrykker det:

Man kan ha gode intensjoner om å velge de riktige materialene, men til syvende og sist når den kommer på den derre testbenken og blir banka og slått og sånn, så viser det seg at det holder ikke mål allikevel, også må man kanskje i siste øyeblikk velge noe annet og forsterke det på noe vis. Det blir negativt for miljøet, men stolen blir bra.

Utseende er også et viktig moment der bedriften må vurdere kundehensyn opp mot miljø. Produktutviklingsavdelingen har et ønske om at en stol de produserer, skal være lett å resirkulere. Dette vil blant annet si at de bestreber seg på å bruke rene materialer i produksjonen, og at de forskjellige delene i stolen lett skal kunne tas fra hverandre når stolen er utslitt. I noen tilfeller har de imidlertid måttet fire på dette kravet. Et eksempel er armlenene på enkelte stoler. Kunden har et ønske om at armlenet skal være "varmt". For å få armlenene "varme" og myke har de til nå brukt et plastmateriale kalt polyuretan. Dette er et materiale som under forbrenning blir blåsyre, og er derfor ikke ønskelig ut fra et miljøsynspunkt. Alternative løsninger er å feste mykere materiale på toppen av armlenene, men dette er vanskelig å få til slik at materialene i ettertid kan plukkes fra hverandre. Festes materiale mekanisk, vil det forringe kvaliteten ved at delene lett kan rives av. Hvis materialet derimot sprøytes på, blir materialdelene vanskelige å få fra hverandre, og løsningen oppfyller ikke kravet om størst mulig resirkulerbarhet. Bedriften har derfor valgt å opprettholde bruken av polyuretan, for å tilfredsstille kundens krav om "varme" i materialet. Som en informant uttrykker det:

Vi har faktisk ikke noen andre muligheter enda.

Informanten uttrykker imidlertid at de jobber kontinuerlig med å finne en bedre løsning. Bedriften opplever med andre ord at det er en vanskelig

balansegang mellom kundens krav til kvalitet, design og pris og det som er optimalt miljømessig. I de tilfellene der miljø er vinneren, kan det være myndighetskrav, så vel som en avveining av hvor alvorlig miljøpåvirkning det representerer. I de tilfellene der det har store konsekvenser for andre fokusområder i organisasjonen, som kvalitet eller design, er det vanskeligere å prioritere miljø.

Kunden er både en pådriver og en hindring i forhold til miljøarbeidet i bedriften. At HÅGs organisasjonsidentitet kan sies å være preget av kundefokus, gjør kunden til en vesentlig interessent for organisasjonen, og kan være en av forklaringene på HÅGs miljøsatsning. Som vist med referanse til Freeman (1984), har alle interessenter en potensiell mulighet til å utøve press på en organisasjon. I teorikapittelet har jeg vist at det er opp til organisasjonen selv og dens ledelse, å avgjøre hvem som teller og hvem som ikke teller (Watkins, 1999). HÅG som organisasjon har en uttalt oppfatning av at kunden er en pressgruppe som de tar hensyn til i valg og beslutninger. Hos HÅG ser det ut til at kunden har en negativ innvirkning i forhold til miljø, der miljø skal konkurrere med pris, kvalitet og utseende. På disse områdene har HÅG valgt å delvis være ”oppdragende”, ved at de forteller kunden hvorfor de satser på miljø og forsøker å påvirke dem til å kjøpe produktet selv om det ikke tilfredsstiller kundens krav til utseende (jf. eksempelet med forkrommet metall). Samtidig ser det ut til at bedriften lempet på sine miljøkrav og prøver å finne balansen mellom miljø, design, pris og kvalitet for at kunden skal bli fornøyd. Det synes imidlertid som at kunden også har lagt et betydelig positivt press på HÅG i forhold til miljø. I tillegg til at jeg mener at kundefokus er en del av bedriftens organisasjonsidentitet, kan dette også ha noe med HÅGs kundekrets å gjøre. HÅG er en bedrift som i mindre grad forholder seg til sluttbruker og ”mannen i gata”. Deres kunder er dels store forhandlere, store butikker som selger stolene videre, dels innkjøpere i store virksomheter. En kan tenke seg at de store bedriftene snakker ”samme språk” som HÅG, de oppfattes å ha stor kompetanse på området og har en image som appellerer til bedriften. Ser vi dette i sammenheng med Mitchell et al. (1997) artikkel om hvilke interessenter som ”teller”, vil kunden kunne fremstå med stor *legitimitet* som pressgruppe og ha en påvirkning på HÅGs miljøprofil. Samtidig viser eksempelet om forkromming av metalleder at HÅG i noen sammenhenger går på tvers av det kundene ønsker. Bedriften har en sterk profil utad og innad som gjør at de har makt til å påvirke kunden til å godta de valg de gjør i forhold til miljøet. HÅG er med andre ord ikke bare styrt av kundenes krav, men er også i en posisjon der de har muligheten til å være proaktive aktører i arbeidet mot det ytre miljøet. En av grunnene til dette kan være ønsket om å være nytenkende og innovativ, og derfor også ligge litt i forkant av kundens forventinger. Er det å være nytenkende og innovativ et annet særtrekk som kan sees i sammenheng med miljøarbeidet i bedriften?

4.2.2 *Annerledes og bedre: Innovativ, kreativ, foran og først*

HÅGs visjon er å være *annerledes og bedre*. Visjonen fant jeg uttalt både på nettsider, i designkatalog, og i årsrapportene (Årsrapport, 1997; 1998; 1999; HÅG Design, 2000; HÅG, 2002). I hovedsak legger disse tekstene vekt på at HÅG skal være annerledes og bedre enn konkurrentene, og ligge foran aktører i samme bransje. I HÅGs designkatalog står det: "HÅGs visjon er å være annerledes og bedre. Ikke annerledes for å være annerledes, men for å bli bedre for deg som bruker" (HÅG Design, s. 3). Denne visjonen skal ligge til grunn for alle beslutninger i HÅG. Jeg vil nå først beskrive hvordan denne uttalte visjonen også kommer til uttrykk i intervjumaterialet mitt. Dernest vil jeg diskutere hvordan ønsket om å være annerledes og bedre virker inn på miljøarbeidet i bedriften.

Når informantene ble bedt om å beskrive hvordan de trodde en utenforstående så på eller ville beskrive HÅG, var det mange svar som hadde mye av det samme innholdet. Så godt som alle informantene brukte ordet annerledes. Sett i sammenheng med bedriftens visjon er ikke dette overraskende. Allikevel var denne "annerledesheten" til en hvis grad oppfattet ulikt hos de forskjellige informantene. Det ble også brukt andre ord med mye av det samme innholdet, som pekte på nyansene i forståelsen av visjonen.

Flere informanter legger vekt på at HÅG er innovative når det gjelder produktutvikling. En informant beskriver det som at HÅG lager stoler som er geniale i funksjon og løsninger. Løsninger i forhold til ergonomi og design gjør at bedriften ligger foran konkurrentene i Norge og Norden. En annen nevner stolen Capisco som eksempel på at HÅG er innovative. Denne ble lansert for mange år siden, men det er først de siste to årene at salget har begynt å "ta av". Bedriften har opplevd at konkurrentene tar etter dem, og forsøker å lage stoler som likner HÅG-stoler i funksjon og løsninger. Så lenge de hele tiden ligger foran konkurrenten er dette er en positiv opplevelse. En informant beskriver det slik:

Vi er først i løypa og vi har den store gleden å se konkurrentene ta etter oss, og det er moro! Vi ligger foran dem på sittefilosofi og selv om de ikke alltid skjønner essensen, så er det et godt forsøk, og det er klart at så lenge vi da hele tiden har muligheten til å jobbe foran dem, så gjør ikke det noe.

En annen informant beskriver HÅG som en foregangsbedrift også på andre områder enn produktutvikling. Hun trekker frem "marketing" (produksjon av reklame- og profileringsmateriell) og bruk av dataverktøy som to eksempler på dette. Det å være innovativ og først ute er med andre ord noe som informantene legger stor vekt på når de skal beskrive HÅG.

Et annet trekk som preger HÅG, og som informantene legger vekt på i sammenheng med visjonen om å være annerledes og bedre, er kreativitet. Flere av informantene mener at HÅG blir oppfattet som spennende, kreativ og morsom, særlig i forhold til kundene. En beskriver det som at uansett hva slags arrangement som blir satt i gang for kunder, er det noe ekstra og utenom det vanlige. Maten kan være annerledes, det blir arrangert leker og det er alltid en overraskelse. Informantene legger også vekt på at de oppfatter HÅG som en morsom og kreativ bedrift å jobbe i. Dette er en viktig motivasjonsfaktor for å fortsette å jobbe i bedriften. En av kjerneaktivitetene i bedriften er produktutviklingen, der nye ideer utvikles i et kreativt miljø. Opprettholdelse av den kreative stemningen i bedriften synes å være viktig for organisasjonens selvoppfattelse.

Det å være innovativ er et særtrekk for HÅG som viser seg i flere deler av organisasjonen. Det er et særtrekk som er en del av profilen utad. I teorikapittelet har jeg skilt mellom et ønsket eksternt image og et oppfattet image. Et ønsket eksternt image er definert som det bildet organisasjonen ønsker at utenforstående skal ha av dem (Gioia et al., 2000), og et oppfattet image er definert som det bildet organisasjonsmedlemmene mener at utenforstående har av organisasjonen (Dutton et al., 1991). Innovativ er i følge dette både et ønsket eksternt image, og et oppfattet image for HÅG (Dutton et al., 1991; Gioia et al., 2000). Informantenes tolkning av innovasjon kommer til uttrykk gjennom ord som "foran", "spennende", "kreativ", "morsom", "nyskapende" og "innovativ". Det å være innovativ og kreativ er sentralt og tydelig i organisasjonens aktiviteter og beslutninger. Både i utviklingsdelen av organisasjonen, marketing, salg og produksjon legger vekt på innovasjon og nytenkning i sitt arbeid. Det å være innovativ kan dermed karakteriseres som en del av organisasjonens identitet, slik det er definert og utdypet i teorikapittelet. Det kommer til uttrykk på som et uttalt mål, men også implisitt gjennom informantenes beskrivelse av HÅG og sin egen arbeidshverdag. Miljø i HÅG er en måte å være innovativ og kreativ på, det er innovativt å bringe inn miljø som en faktor i produksjon og utvikling. Samtidig bringer miljøperspektivet inn utfordringer hvor organisasjonen må bruke kreative og innovative krefter for å sette miljø ut i livet.

I forhold til miljø blir det å være innovativ, kreativ og først ute vektlagt av flere av informantene. En uttrykker at det er morsomt og spennende når en må jobbe litt ekstra for å få til noe som er annerledes enn det konkurrentene driver med. En annen informant beskriver en prosess med en ny stol, der de har vanskeligheter med å løse konflikten mellom kvalitet og miljø. Av miljømessige hensyn har HÅG valgt å lage stolene sine i polypropylen, som er et plaststoff som gir fra seg mindre miljøfiendtlige avfallsstoffer enn andre alternativer. Dette materialet er imidlertid et mykt materiale som ikke egner seg i alle sammenhenger. En av stolene i den nye stolserien H05 har en ekstra høy rygg. Polypropylen ble her forsøkt brukt, men ryggen ble ikke stiv nok. I første omgang prøvde utviklerne å løse problemet med å blande

inn glassbiter i plasten. Løsningen med glassbiter er mindre miljøvennlig, men plasten HÅG bruker er samtidig bedre for miljøet enn alternative løsninger. Selv med oppstiving med glass har de imidlertid problemer med å få ryggen til å fungere. Istedenfor å gå tilbake til å produsere ryggen i et materiale som er mindre miljøvennlig (som PVC), bruker utviklerne mye tid på å finne en mer miljøvennlig løsning. Informanten beskriver arbeidet med å løse problemet slik:

Plast er vanskelig å forutse. Men vi har fortsatt valgt å si, nei vi prøver å kjøre, vi prøver å løse dette her innenfor de rammene der[miljørammer]. Så vi holder på, og har holdt på et halvt år og enda ikke kommet i mål, men vi holder på, skal få det til! Vi har et problem, men vi gjør noen forsøk, og da kan det være vi løser det. Så det er sånne utfordringer, men det er jo de som er morsomme, mye morsommere det enn å bare lage noe som alle andre har laget før. Klart.

Innovasjon som identitet er på den måten en utløsende faktor for miljøetsatsning. Utholdenhet i sammenheng med leting etter løsninger er imidlertid også med på å bekrefte og styrke en innovasjonsidentitet. Dette støtter den gjensidige påvirkningen mellom organisasjonsidentitet og handling omtalt i Barney et al. (1998). Med å jobbe videre for å finne en løsning viser produksjonsdelen i organisasjonen at de ikke gir seg før de får ideen til å fungere. En annen informant viser hvordan miljøfokus er med på å understreke at organisasjonen er først ute med løsninger. Miljøarbeidet opprettholder og styrker en innovasjonsidentitet samtidig som det understreker et ønsket image til markedet. Informanten er tydelig stolt av det HÅG har oppnådd på miljøfronten:

Jeg tror HÅG, hvis man går tilbake, uten at jeg skal være skråsikker på det, at innen veldig mye av dette som returordningene, setetrekkene, bruskorkene, har HÅG vært en av de ledende. Innen bransjen. Det tror jeg vi kan trygt si og være stolte av.

Materialbruk og resirkulert materiale er en viktig faktor i HÅGs arbeid med miljø. I første omgang kom Scio, stolen der sete og rygg er laget av resirkulerte bruskorker. Prosessen med utviklingen av denne stolen beskrives som langvarig og vanskelig fordi det ikke fantes noe system for innsamling og omsmelting av bruskorkmaterialet. Ideen kom på begynnelsen av 90-tallet, men produktet var ikke klart for markedet før i 1998. En informant beskriver perioden da de fant ut hvordan de skulle få realisert ideen som "den fasen når vi endelig fikk hull på den der bruskorkgreiene." Dette fremstilles som morsomt fordi det var nyskapende, det var ingen andre som

hadde gjort noe liknende før. En artikkel i Aftenposten omtaler lanseringen av et nytt produkt hvor det er brukt resirkulert plast av støtfangere i produksjonen. Styreformann Torgeir Mjør Grimsrud legger her vekt på at HÅG er først ute med å bruke en slik løsning og uttaler:

Foreløpig er vi alene rundt søppeldyngen. Vi går rundt som det skulle være en buffet og kan velge på øverste hylle. (Aftenposten, 19.2.2001, s. 32)

Sitatet fra avisartikkelen viser hvordan HÅG bevisst bruker miljø for å få positiv omtale i media. HÅG kan i denne sammenheng kritiseres for at bare en liten del av den totale stolproduksjonen skjer ved hjelp av resirkulert materiale, enten det er støtfangere eller brukskorker, og at faktisk miljøgevinst står lite i forhold til grad av profilering utad. På den annen side har de vært innovative og kommet langt i forhold til andre bedrifter på dette området, og viser at de stadig søker etter nye løsninger for å øke andel resirkulert materiale.

Også i arbeidet med leverandører, trekker en informant frem det å være innovativ som en viktig faktor. Han beskriver HÅG som en bedrift som har stor gjenklang i markedet og yter stor respekt hos leverandørene. Bedriften jobber mye med å påvirke leverandører i forhold til miljø. Leverandørene blir stilt krav til, ikke bare på kvalitet og pris, men også på miljø. Dette opplever informanten som annerledes og innovativt.

Malandri (1999) legger vekt på innovasjon som en viktig del av en miljøkultur, det vil si en organisasjonskultur som styrker miljøarbeidet i en bedrift. Jeg har vist hvordan det å ha en innovasjonsidentitet har virket positivt inn på miljøarbeidet i HÅG, både fordi identiteten utløser nye miljøløsninger, samtidig som miljøetsatsningen bekrefter og utvikler identiteten. Tradisjonen for å være innovativ, kreativ, morsom og annerledes kan imidlertid også være negativ i forhold til miljøet. Hvis den største motivasjonen for å jobbe med det ytre miljøet er å være først ute, kan det bli vanskelig å gjennomføre de mer "kjedelige", rutinebaserte delene av miljøarbeidet. Det som alle andre gjør, eller det de allerede har gjort, kan være mindre motiverende. Flere av informantene nevner dette i intervjuene. De snakker om at det i den siste tiden ikke har skjedd så mye på miljøplanet, rett og slett fordi de en periode gjorde mye, særlig i forhold til resirkuleringssystemer og hverdagsrutiner på fabrikken. Disse rutinene er nå innarbeidet og blitt en del av hverdagen. Det er vanskelig å se hva mer en kan gjøre. En av informantene beskriver det slik:

".....at det allerede er gjort en god del tiltak også, da, så jeg vet ikke hvor mye mer vi har å jobbe med. Vi er ganske miljøvennlig sånn som vi er i dag, da. Klart vi har alltid ting å hente, det er sikkert, men du

ser jo størst utvikling når det er veldig mye å hente, og hvis det ikke er så mye å hente, så kan du jobbe veldig mye og få liten utvikling, for å si det sånn.”

En av årsakene til at det er mindre fokus på miljø nå enn før, kan være at det har mistet nyhetens interesse. Andre årsaker som jeg også kommer tilbake til, er at organisasjonen var inne i en økonomisk bølgedal samtidig som miljøsjefen var ute i permisjon.

I forbindelse med produktutvikling ser bildet ut til å være annerledes. Scio-stolen var det første produktet bedriften kom med som var laget av resirkulert materiale. En informant beskriver dette som en *jippo* (informantens ord) som fikk mye oppmerksomhet ute. Det var helt nytt, ingen hadde gjort noe liknende før, og det var morsomt. Siden har de videreført denne strategien, men det neste produktet vil antagelig ikke få like mye oppmerksomhet. Informanten legger imidlertid vekt på at HÅG stadig jobber videre med slike løsninger. Enda er det ingen av konkurrentene som har kastet seg på den samme strategien. Dermed er de fremdeles foran og først på dette området, og utviklingsarbeidet blir en bekreftelse på en innovasjonsidentitet, samtidig som det opprettholder et omdømme i markedet. Hva skjer den dagen konkurrentene tar dem igjen på miljøsatningene?

De særtrekkene/delene av en organisasjonsidentitet jeg har trukket frem i det foregående, viser hvordan HÅGs organisasjonsidentitet har hatt innvirkning både på at HÅG har satsset på miljø, og hvordan de handler i forhold til miljø. Ashforth et al. (1996) hevder at en organisasjonsidentitet er med på å bestemme beslutninger ved at identiteten er med på å påvirke hva som blir oppfattet som viktig og mulig å gjennomføre. Barney et al. (1998) diskuterer også hvordan handling og strategi er med og styrker og bekrefter, men også utvikler en organisasjonsidentitet. I det foregående har jeg vist at en innovasjonsidentitet både er utløsende faktor for hvordan det jobbes med miljø, men at miljøarbeidet også styrker en innovasjonsidentitet. I tillegg er miljøfokus med på å styrke et image som innovativ. Det kan dermed diskuteres hvorvidt miljøarbeidet er tuftet på en interesse for å være miljøvennlig, eller om det er motivert ut fra en tanke om å styrke både image og identitet i organisasjonen. Det siste vil bety at miljøarbeidet i HÅG blir et eksempel på hvordan miljø implementeres ut fra en markedsmotivasjon. I det neste avsnittet skal jeg se på hvordan økonomi og tid virker inn på prioriteringene i miljøarbeidet. Funn i forhold til tid og økonomi avdekker spenning både mellom de to særtrekkene image- og kundefokus og innovasjonsfokus. I tillegg viser det hva slags prioriteringer bedriften gjør på miljøområdet. Hvordan viser faktorer som tid og økonomi nyanser i HÅGs organisasjonsidentitet og sammenhengen mellom identitetslementer og arbeidet med ytre miljø?

4.3 Spenning mellom ulike særtrekk, og mellom særtrekk og miljø

4.3.1 Økonomi og miljø

HÅG har hatt stor økonomisk suksess de siste 10 årene. Gjennomslag og salgsøking internasjonalt har bidratt til den gode økonomien. Etter mange år med god økning stagnerte veksten i selskapet i 1999. I år 2000 pekte pilen igjen oppover, men veksten var lavere enn forventet blant annet på grunn av tap ved fabrikken i USA (Årsrapport, 2000). Nedgangen i veksten i selskapet har ført til tøffere økonomisk styring. Flere av informantene peker på at den økonomiske situasjonen har satt sitt preg på bedriften og måter det er blitt jobbet på. De peker på at et økt fokus på økonomiske resultater virker hemmende på innovasjonsvilje og kreativitet. Salgsavdelingen får beskjed om å selge mer, men ikke bruke penger, og produktutviklerne får kortere tid og mer press for utvikling av nye og bedre løsninger. Det gis mindre rom for krumspring, og mindre tid til å tenke nytt. Flere informanter kobler dette sammen med at selskapet gikk på børsen. Fordi HÅG er et børsnotert selskap, har de forpliktelser i forhold til resultater på en helt annen måte enn da de var en liten bedrift. Investorer har satt penger i bedriften og krever å få noe tilbake. En av informantene sier at bedriften tenker for kortsiktig og er veldig fokusert på inntjening og salg på bekostning av utvikling, kreativitet og annerledeshet. Flere andre nevner også at de vanskelige tidene påvirker stemningen i bedriften. Det blir vanskelig å opprettholde motivasjonen hvis de harde periodene med innsparing blir for langvarige. Schein (1985; 1992) hevder at det er i krisetider de grunnleggende antagelsene i en kultur blir tydelige. Hvordan en organisasjon responderer på en krise gjør at det som er viktigst for bedriften kommer tydelig til uttrykk. Reger (1998) hevder at en krise ikke bare gjør en *identitet* synlig, men også er med på å forme identitetens videre utvikling. En kan vanskelig si at HÅG er i en alvorlig krise, heller at de har møtt litt motbør for første gang på flere år. Ambisjonsnivået er stort, men samtidig har de ikke greid å oppnå de økonomiske målene sine. De økonomiske bekymringene gjør at det blir lettere å se hvor dypt slagordene sitter. Den økonomiske situasjonen viser med andre ord hvordan innovasjon og kreativitet i en vanskelig tid blir nedprioritert i forhold til salg og kundefokusering. Hvordan virker dette inn på arbeidet med det ytre miljø?

Miljø ble et satsningsområde i HÅG da bedriften hadde sin største vekst på midten av 90-tallet. Hva så når økonomien ikke går så godt lenger? En del miljøtiltak er besparende også på det økonomiske planet. Innsparing på innsatsfaktorer enten det er materialer, emballasje eller transport betyr sparte penger. Flere informanter nevner økonomibesparelse som en viktig motivasjon for bedriftens engasjement i miljø. En informant sier:

Jeg vet ikke om det hadde vært så interessant for HÅG og gjennomført miljøvennlige tiltak hvis det hadde vært bare en stor utgift.

Det ser ut til at det er enkelt og motiverende å prioritere miljø så lenge en kan spare, eller iallfall ikke tape penger på det. Steger (1993) beskriver hvordan en bedrifts miljøstrategi endrer seg etter blant annet hvor mye den fører med seg av økonomiske investeringer. En bedrift som ikke har de store utgiftene med innføring av miljøarbeid i bedriften, vil lettere kunne ha en offensiv miljøstrategi. Prakash (2000) viser hvordan en slik strategi vil møte minimalt med motstand i bedriftsledelsen. Økonomisk innsparing ved miljøinnsats i HÅG blir lenket opp til at bedriften tross alt skal tjene penger, at fokuset også må ligge på økonomisk inntjening. Flere informanter understreker at det er viktig at bedriften ikke blir ekstrem på miljøiden.

En uttaler:

Miljø går ikke foran for en hver pris, alltid, hele veien. Det vil vi jo ikke gjøre, for det er jo grenser, for vi kan jo ikke gå konkurs på å sette det i høysete. Så det må jo veies opp.

En informant beskriver det som at miljø er satt litt på sparebluss den siste tiden. Det virker som om den vanskelige økonomiske situasjonen har lagt en demper på en del av miljøtiltakene. I tillegg hadde miljøsjefen permisjon fra bedriften i noe av det samme tidsrommet. Siden miljø er et uttalt satsningsområde blir det ikke helt borte, men det blir vanskeligere å legge vekt på. Salg må prioriteres. På den annen side understreker flere at det virker som om bedriften bruker en god del ressurser på miljøområder som ikke nødvendigvis betyr en direkte økonomisk inntjening. Innføringskurset i miljø som alle ansatte må gjennom er et eksempel på dette. Informantene legger vekt på at det koster bedriften en god del å ta ut alle de ansatte av produksjon i to timer. I og med at bedriften er EMAS-sertifisert kreves det en slik opplæring av de ansatte og at disse er informert om HÅGs ståsted i forhold til miljø. Sertifisering innebærer også en jevnlig kontroll fra sertifiseringsmyndigheter og dette legger et ekstra press på bedriften for å følge opp. I tillegg krever HMS-forskriften at organisasjonsmedlemmene skal få informasjon og lære om miljøarbeidet i bedriften (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 1996). Samtidig har jeg vist hvordan miljøarbeidet er trukket inn i HÅGs profilering utad. Både kravene i forhold til EMAS-sertifisering, og miljøprofilering utad kan tyde på at et offensivt ansikt utad fører med seg krav, og opplevelse av krav, om å følge opp miljøprofilen med konkrete miljøtiltak i bedriften. Dette presset kan oppfattes som en blanding av myndighetspress og et press i markedet. Det viser seg også i forholdet mellom produktutvikling og miljø.

På produktutviklingssiden blir det lagt vekt på at det er kostbart å utvikle nye og mer miljøvennlige løsninger, fordi det krever at utviklerne må prøve

og feile mye før løsningen er klar. Det koster ressurser og krever kompetanse når barrierer innenfor produktutvikling skal brytes. HÅG som organisasjon kan ikke klare den nye utviklingen av materialer alene. De er avhengige av sine leverandører for produksjon og utvikling. Selv om de har gode ideer, er det ressurskrevende å jobbe mot leverandørene for å prøve å få til mer miljøvennlige løsninger. På tross av dette viste HÅGs forhold til utvikling og innovasjon (se avsnitt 4.2.2, s. 63) at organisasjonen fortsatt satser på å gjennomføre utvikling av nye produkter med miljøvennlige løsninger. Jeg har pekt på hvordan dette har en sammenheng med en organisasjonsidentitet der innovasjon er viktig. Å utvikle miljøvennlige produkter er innovativt og krever kreativitet. Samtidig har jeg vist at enkelte av informantene føler at innovasjon og kreativitet har blitt nedprioritert i den vanskelige økonomiske situasjonen. På miljøsidene er innovasjonsaspektet imidlertid ikke nedprioritert. Miljø er en del av de fire hjørnesteinene i HÅGs designfilosofi. HÅGs satsning på miljø i innovasjonssammenheng selv i en vanskelig økonomisk situasjon, kan dermed også forklares ved at et offensivt image krever oppfølging i form av handling. Ytre interessenter, i tillegg til organisasjonsmedlemmene (i dette tilfellet i produktutviklingsavdelingen) forventer at et ytre bilde er i samsvar med identitet og handling. Gioia et al. (2000) støtter denne argumentasjonen. Der det ikke er en sammenheng mellom det som sies utad og det som oppleves innad, kan det presse seg frem handling som leder mot en større sammenheng mellom ytre og indre bilde.

HÅGs økonomiske situasjon den tiden jeg gjorde undersøkelser i organisasjonen, får frem ulike sider ved HÅGs miljøatsning. På den ene siden har vanskelig økonomi gjort at miljø oppleves som nedprioritert i forhold til tidligere. I visse sammenhenger betyr imidlertid miljøatsning også økonomisk innsparing i forhold ressursbruk. På en andre siden viste enkelte eksempler at det på tross av den økonomiske situasjonen, fantes en vilje til satsning på miljø på flere områder. Jeg har lagt vekt på et miljøimage som en av årsakene til dette.

Akkurat som økonomi, er tid en knapphet i organisasjoner. I HÅG synes imidlertid tid å spille en ekstra viktig rolle, også i forhold til miljø. Hvordan virker HÅGs forhold til tid inn på miljøarbeidet i bedriften?

4.3.2 Tid

HÅG har en produksjonsform som er lagt opp etter Just in Time-prinsippet. Det vil si at det ikke eksisterer et lager av ferdigproduserte stoler, men at stolen først vil bli produsert når kunden bestiller den. Ideelt skal det ikke gå mer enn tre dager fra en stol blir bestilt til den er hos kunden. Dette vil si at det stilles høye krav til presisjon i produksjonen, og bedriften er under konstant tidspress. Som nevnt gis hver enkelt ansatt en stor grad av ansvar for fabrikkens leveringsdyktighet. Hvis én ikke gjør jobben sin riktig eller til

rett tid, vil det gå utover alle de andre i rekka på produksjonen. I siste instans vil dette bety at stolen kommer forsinket frem til kunden.

Produksjonsformen og kravet til presisjon i levering, gjør at hurtighet preger HÅG i stor grad. Hurtigheten blir oppfattet på forskjellige måter i organisasjonen. Flere av informantene på Røros peker på et stort arbeidspress og en stressende arbeidshverdag. En informant beskriver hvordan tid blir en stor del av arbeidshverdagen. Ting skal gå fort, og det skjer endringer i fokuset hele tiden. Prosjekter settes i gang, gjerne mange på en gang. Det er liten tid til å følge dem opp.

Det er en del prat og ting som blir satt i gang, og så koker det bort i kålen. Det blir veldig ullent og så blir det borte. (...) i en travel hverdag er det andre ting som blir prioritert.

En annen sier at tidspresset også ofte oppstår som et resultat av ressursmangler i bedriften. Personer får bestemte arbeidsoppgaver som de skal følge opp, men i neste omgang gir ledelsen de samme personene andre og mer presserende oppgaver. På den måten får de ikke tid og ro til å gjennomføre det arbeidet de i utgangspunktet er satt til å gjøre.

Hurtigheten er imidlertid ikke bare negativ. Fart og ”sug” er ord som blir brukt når tidspress er en motivasjon og gjør at arbeidet blir morsommere. Dette viser seg særlig hos informantene i Oslo. Fart blir et uttrykk for at noe skjer hele tiden, noe nytt dukker opp rundt hvert hjørne, og da må en være rask og følge med i svingene. På denne måten blir tid en viktig del av den tidligere omtalte motivasjonen for å være foran konkurrentene.

Flere nevner tid i forbindelse med miljø. Planlegging ser ut til å være et viktig moment i denne sammenhengen. En informant forteller om en hendelse i forbindelse med flytting av kontorer. Ingen hadde tatt seg tid til å planlegge slik at møbler og materiell kunne selges eller gis bort til noen som trengte det. Alt ble isteden kastet. Informanten legger vekt på at dette er en liten sak, men at det illustrerer hvordan tidspress og dårlig planlegging kan være en hindring i forhold til miljøet. Det samme skjedde i forbindelse med at selskapet skulle skifte logo og profiler. Alt av brevpapir og skrivemateriale skulle skiftes ut samtidig og det gamle materialet skulle kastes. Ingen hadde planlagt og utredet hvordan gammelt papirmateriale kunne brukes på en fornuftig måte. Informanten la vekt på dårlig planlegging og hastverk som en av grunnene til hendelsen. Disse hendelsene viser hvordan hastverk kan være miljøhindringer i organisasjonen. Samtidig tyder det faktisk at informanten nevner de to episodene i forbindelse med miljø, på stor grad av bevissthet i forhold til miljøutfordringer. Neste gang en slik ting hender blir kanskje miljø tatt med i beslutningsprosessen.

Planlegging er også et viktig stikkord i forhold til transport av stolene. Just in Time-produksjon handler som sagt om lagerfri produksjon og kort leveringstid. Det vil si at det går flere halvfulle trailere ut fra fabrikkene enn

det ellers ville gjort. Transport med trailere medfører CO₂-utslipp, og sett fra et miljøsynspunkt er det viktig at trailerne blir fylt opp i størst mulig grad. I forbindelse med dette har HÅG deltatt i et prosjekt kalt "grønn logistikk" der en har gått igjennom all transporten for å prøve å få til en så miljøoptimal transport som mulig. Grad av utnyttelse av transportmidler økte fra 1998 til 1999 fra 70 % til 83 % (Årsrapport 1998; 1999). I tilfellet med transport, ser det ut til at bedriften har vært villige til å investere større grad av tid og planlegging enn på andre områder. Det kan være flere grunner til dette. Transport har en større innvirkning på miljøet enn eksemplene over. I et miljøperspektiv kan det være riktigere og viktigere for organisasjonen å satse tid og penger på transport enn andre områder. Mer miljøeffektiv transport kan også gi en økonomisk gevinst. Organisasjonen kan spare penger på å fylle opp trailerne før de sender dem fra seg. I denne situasjonen blir det å satse på miljø en vinn-vinn situasjon, der bedriften sparer både penger og miljø. Hvis trailerne skal fylles opp vil det imidlertid gå ut over den raske leveransen, og dermed kunden. Dette strider mot HÅGs kundeorientering. Det må bety at ikke det bare er utsiktene til å spare penger som driver HÅG i retning av planlegging av en mer miljøvennlig transport. En forklaring kan være at bedriftens transportpolitikk er mer synlig, og dermed lettere for utenforstående å kontrollere. Det blir derfor viktig for bedriften å vise at de er bevisst problemet, og at de arbeider med å forbedre seg på dette området. Scott et al. (2000) peker i en artikkel om sammenhengen mellom image, interessenter og handling i en organisasjon, på at organisasjoner vil være mer opptatt av likhet mellom det bildet som vises utad og det som oppleves innad i de sammenhenger handling i tråd med et image er synlige både for indre og ytre interessenter.

Når nye og mer miljøvennlige løsninger skal innføres, virker det som det er viktig at de nye løsningene ikke må være mer tungvinte enn de gamle. Det gjelder f. eks. små dagligdagse ting som bruk av printer og kopimaskin eller avfallshåndtering. Det er blitt jobbet mye med å lage rutiner som skal gjøre at de miljøvennlige løsningene er like effektive som de opprinnelige løsningene. Dette kommer også inn som et moment i forhold til forflytning av folk. Det er vanskelig å motivere folk til å ta toget til Røros siden det tar mye tid og dermed gjør hverdagen mer upraktisk for folk. En informant uttrykker det slik:

Det er klart at vi, altså, det er jo mye mer miljøvennlig å ta tog til Røros istedenfor fly, men da er det igjen snakk om tid hele tiden. Tog tar vanvittig lang tid.

Tidspresset blir som nevnt beskrevet som et hinder i forhold til hvor grundig arbeidsoppgaver blir utført. Flere informanter legger vekt på dette i forhold til utvikling av nye produkter. Hastverk med å få produktet ut på markedet gjør at de ikke får gjort en så god jobb i forhold til utviklingen som de

ønsker seg, og det kan igjen føre til problemer når stolen skal settes ut i produksjon. Ledelse og salgsavdeling legger press på produktutviklingsavdelingen for at det stadig skal komme nye produkter. En informant sier det er vanskelig å få dem til å forstå at produktutvikling tar tid, og at det er en prosess som krever rom.

Det er jo sånn det funker, når hjernen er godt nok tilrettelagt for det. Man trenger modningstid i dette her, og derfor så skal man ha rom for det, og ikke bare si fra der til der til der til der, og så pang pang. Da får vi bare halvveis produkter.

Det kan synes som det eksisterer en tidskonflikt mellom ulike deler av organisasjonen HÅG, mellom salg og ledelse på den ene siden, og utviklingsavdelingen på den andre. Schein (1992) omtaler en slik konflikt som forskjellen mellom planleggingstid og utviklingstid, og en slik konflikt avdekker forskjellig syn på prioriteringer i en organisasjon. Det synes imidlertid som om ledelsen i HÅG kanskje har større forståelse for at utvikling tar tid enn det de gir uttrykk for. De ser imidlertid på det som sin oppgave å legge et tidspress på de som jobber med utvikling slik at disse hele tiden blir presset til å jobbe litt fortere enn det de tror de greier. En informant i ledelsen uttrykker det slik:

Du kan ikke bare si her er pengesekken og bruk den tiden du vil, du, også ring oss når du er ferdig. Det er jo et jag. Vi har jo konkurrenter vi også som hele tiden er i ferd med å ta oss igjen. Da kan ikke vi bare legge oss på ryggen og si at jammen ring oss til neste år, du, hvis du er klar!

Å finne miljøvennlige løsninger på produkter vil i mange tilfeller være enda mer tidkrevende enn "vanlig" produktutvikling. Utprøving av nye typer materialer og nytenkning i forhold til sammensetning av materialer, vil ofte bety at utviklerne må starte helt fra bunnen. Dette krever mer tid, blant annet fordi nye materialer er uforutsigbare og ikke testet fra før. Dermed pådrar de seg under produktutviklingen en del overraskelser og ekstraarbeide.

Informanten beskriver det slik:

Ja, ulempene ligger i at det kan bli kostbart, og du kommer mye langsommere til målet.

Når tidspresset er så stort i bedriften generelt, kan miljø føles som en hindring i forhold til det å være innovativ. Samtidig har det kommet frem tidligere i oppgaven at nettopp utfordringen i utvikling av nye og mer miljøvennlige løsninger oppfattes som motiverende og morsomt av

produktutviklingsavdelingen (se avsnitt 4.2.2, s. 63). Jeg oppfatter her at produktutviklingsavdelingen kan være en pådriver i forhold til miljø, og at deres motivasjon fører til nyvinninger som ikke ville kommet hvis ikke innovasjon og nyvinning var et viktig element i HÅGs organisasjonsidentitet.

Forholdet mellom tid og miljø, og mellom tid og identitetslementer, viser flere nyanser i bildet av HÅG som organisasjon. Tid og miljø kommer i konflikt på flere områder. Hvordan disse konfliktene er løst i organisasjonen forteller noe om hvordan miljøarbeidet foregår i praksis i organisasjonen, samtidig som det gir en pekepinn på hva som er motivasjonen i HÅGs miljøarbeid. Tidsperspektivet viser tydelig hvordan HÅGs et ønske om å være innovativ er en viktig årsak til miljøarbeid i organisasjonen. Det er en tydelig sammenheng mellom dette særtrekket ved HÅG og miljøarbeidet. Dette støtter også teori om sammenhengen mellom identitet, strategi og handling omtalt i teorikapittelet (Ashforth et al., 1996; Barney et al., 1998) Samtidig viser blant annet planlegging av transport at det å vise en sammenheng mellom et miljøimage og faktisk arbeid med miljø også hører med i bildet. I en situasjon der miljø er i konflikt med kundefokus og JiT-produksjonen, er organisasjonen villig til å kompromisere til fordel for miljøet. Dette støttes av Gioia et al. (2000) og Scott et al. (2000), som sier at en organisasjon vil strebe etter en sammenheng mellom det bildet de ønsker å vise utad og handling og identitet innad i organisasjonen.

Jeg har pekt på hvordan utviklingsavdelingen i HÅG er en miljøpådriver i utviklingssammenheng. Jeg vil i det neste avsnittet vise hvordan miljøarbeidet har festet seg i organisasjonen på flere områder, og hvordan en bevissthet om miljøarbeidet i HÅG blant organisasjonsmedlemmene er en pådriver i organisasjonens videre arbeid med miljø. Jeg vil peke på vesentlige fenomener/hendelser som jeg mener konkretiserer HÅGs miljøarbeid for organisasjonsmedlemmene.

4.4 Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av HÅG som miljøbedrift.

Jeg har argumentert for at HÅGs organisasjonsidentitet er preget av kunde- og innovasjonsfokus. Forholdet mellom økonomi og miljø og tid og miljø, understreker organisasjonsidentitetens betydning. Samtidig har jeg pekt på eksempler der miljøarbeidet går på tvers av bedriftens prioriteringer ellers. En av årsakene jeg har diskutert i forhold til dette, er den forventningen en høy miljøprofil skaper både innad og utad. Hvordan en høy miljøprofil virker på faktisk arbeid med miljø i organisasjonen, viser seg også i organisasjonsmedlemmenes forhold til miljø.

Et av spørsmålene jeg stilte i intervjuene var:

Forestill deg et termometer som måler hvor "varmt" miljøspørsmålet er hos HÅG. På en skala fra 1-10; hvor "varmt" mener du det er? Hvorfor har du plassert det der? Synes du X er tilstrekkelig?

Svaret på dette spørsmålet varierte litt, men sett over ett, lå tallet relativt høyt. De fleste svarene lå mellom seks og åtte. Noen mente dette var tilstrekkelig, og at HÅG ikke måtte bli ekstreme i forhold til miljø. Andre mente bedriften hadde mer å gå på i forhold til miljø, og ville gjerne at tema skulle være "varmere". Hvor i bedriften informantene var ansatt, hadde ikke betydning for svaret som ble gitt. Alle informantene mente at HÅG lå foran andre bedrifter når det gjaldt arbeidet med ytre miljø. Alle informantene svarte positivt på spørsmålet om miljø er viktig for HÅG. Det ser ut til at organisasjonsmedlemmene har en betydelig forståelse av miljø og betydningen av miljø for HÅG. Responsen på spørsmål om informantenes forhold til miljø utenom jobben, tyder på at organisasjonsmedlemmene i HÅG ikke er mer miljøbevisste enn folk flest. Miljø og bevissthet i forhold til miljø er i det store og det hele knyttet til miljøarbeidet på jobben.

Når informantene skal peke på spesielle hendelser, eller noe spesielt de synes taler for at miljø er viktig i HÅG, er det tre ting som peker seg ut: 1) HÅG har en egen person i stilling som miljøsjef, 2) lanseringen av bruskorkstolen, Scio, og 3) retursystemet i fabrikken på Røros. Disse tre momentene mener jeg blir sterke konkretiseringer av HÅGs engasjement i forhold til miljø.

4.4.1 Scio

Majoriteten av informantene nevner Scio-stolen når det er snakk om miljø. Scio står som representant for HÅGs miljøprofil både utad og innad i organisasjonen. Utad har jeg allerede nevnt at den blir brukt i salgs- og imageøyemed. Den understreker og tydeliggjør HÅGs engasjement for miljø.

En informant uttrykker det slik:

Jeg tror at vi ble veldig kjent som miljøbedrift da vi laget den Scio-stolen som er laget av bruskorker. Fordi det er sånt som alle kan identifisere seg med. Og det er noe, jeg tror at det er noe alle mennesker kan ha et forhold til altså. At de ser en stol som har rygg og sete som er laget av bruskorker.

Innad blir den referert til som en av de tingene som viser at HÅG er seriøse på miljø. I tillegg representerer Scio en kommersiell suksess. Flere av informantene kan fortelle at det var mye oppstuss og stor publisitet rundt stolen da den kom. Den representerte noe helt nytt, og den var et synlig bevis på handling og ikke bare prat. I forhold til det å være innovativ, spiller Scio også en rolle. Scio kommuniserer utad og innad ikke bare at HÅG tar miljø på alvor, men også at de er innovative. Det var et *annerledes* prosjekt der HÅG spilte en aktiv rolle i arbeidet med å få gjort en idé til virkelighet.

4.4.2 Miljøsjefen: "Tante Grønn"

Alle informantene nevner miljøsjefen, som innad i organisasjonen kalles "Tante Grønn", som et viktig moment i forhold til miljøetsatsning. Alle vet hvem miljøsjefen er. Det faktum at HÅG har en egen person som jobber bare med miljø, synes å ha en viktig kommunikasjonseffekt ut i organisasjonen. Som en informant uttrykker det:

.. det at vi har en hel stilling på miljø, som Kjersti er, er jo et bevis på at vi tar det alvorlig.

Dessuten legger flere av informantene vekt på at miljøsjefen er viktig som motivator og påminner. De presiserer at de trenger noen som minner dem på miljø hele tiden, og at ildsjeler som selger et "budskap" inn i organisasjonen er påkrevd. Miljøsjefen blir blant annet beskrevet som den som "holder dem i ørene" i forhold til miljø.

HÅG er en organisasjon delt i to. Produktutvikling, salg, marketing og store deler av ledelsen sitter i Oslo, mens produksjonen foregår på Røros. Både på Røros og i Oslo snakkes det om store kulturforskjeller og at kommunikasjonen mellom de to delene av organisasjonen ikke fungerer optimalt. Forskjell i humor, tempo og en klassisk bygd-by-konflikt blir gitt som forklaring på kommunikasjonsproblemene. Miljøsjefen fortalte at hun av og til omtalte seg selv som "tolk" i bedriften. Hun har god kjennskap til og forståelse for, "bygdekulturen" på Røros, og har samtidig sin arbeidsplass i Oslo. På den måten har hun god kommunikasjon med begge deler av bedriften. Dette er en av grunnene til at hun blir så sterkt knyttet til miljøarbeidet.

Miljøsjefen var i første del av år 2000 ute i permisjon, og flere påpekte at det var ganske stille på miljøfronten i den tiden hun var borte. Miljøarbeidet kan synes å være avhengig av miljøsjefen som enkeltperson og pådriver. Fineman (1997) peker på at en "champion" innad i bedriften, gjerne litt nede i organisasjonen, er avgjørende for en vellykket miljøetsatsning. På den annen side var det ingen enkeltperson som overtok miljøsjefens oppgaver når hun var ute i permisjon. Den som overtok ansvaret for miljøarbeidet hadde også

andre arbeidsoppgaver i bedriften. En forklaring på at det var stille på miljøfronten i 2000 kan dermed være mangel på en arvtager. Som jeg allerede har nevnt var perioden i tillegg en vanskelig økonomisk tid for bedriften. Miljø ble også mindre prioritert av denne grunn. Det er dermed for enkelt å si at fremdriften i HÅG har vært avhengig av miljøsjefen som person. Jeg vil allikevel argumentere for at hennes posisjon i bedriften har vært til stor hjelp i arbeidet, og at det faktisk at HÅG har en egen miljøsjef bidrar positivt til organisasjonsmedlemmenes opplevelse av hvor alvorlig HÅG tar miljø.

4.4.3 Resirkuleringssystemet i fabrikken

I fabrikken er det laget et resirkuleringssystem for avfall fra produksjonen. Resirkulering er en del av arbeidshverdagen til produksjonsmedarbeiderne på Røros, og av den grunn er det også nevnt av alle informantene på Røros. Flere i Oslo nevner også produksjonen på Røros i forhold til miljø. En sier at arbeidet med miljø er mest utviklet på Røros, andre oppfatter det som at det er i produksjonen at fabrikken kan oppnå den største miljøgevinsten. I forbindelse med innføringen av resirkuleringssystemet, var de ansatte med i en arbeidsgruppe som bestemte hvordan sortering skulle skje i praksis. De utarbeidet også en stor plansje som ble hengt opp ved inngangen til fabrikkarealet. Denne inneholdt et kart over området og plassering av de forskjellige returpunktene, merket med fargekoder for de forskjellige materialene. I og med at de ansatte er tatt så sterkt med i en utvikling av et system, synes dette å ha skapt en entusiasme for miljø og resirkulering i fabrikken.

Den posisjonen eller rollen en person har i organisasjonen, vil være med på å forme identifikasjon med organisasjonen og de holdninger og verdier organisasjonen står for (Barker, 1998). Individenes grad av tilknytning til organisasjonen og de holdninger organisasjonen står for, gir en slags indikasjon på hvorvidt miljøarbeidet har festet seg nedover i bedriften (Dutton et al., 1994). Det kommer tydelig frem av datamaterialet at de informantene opplever i arbeidshverdagen, også preger hva slags forhold de har til HÅGs arbeid med miljø. Dette gjelder både hvilken grad av kunnskap de har om hva bedriften gjør, og hvor viktig de oppfatter at det er. Produksjonsarbeiderne legger stor vekt på resirkulering og gjenvinning når de skal omtale HÅGs miljøarbeid. De som jobber mot leverandører både på transport og innkjøp er opptatt av denne delen av arbeidet, mens det i Oslo er mest fokus på produktutvikling. De som har minst å gjøre med miljø i sitt daglige arbeid, særlig i stabsfunksjoner og kontor, vet mindre om hva som rører seg i bedriften på miljøfronten. De uttrykker at de føler at prosjektene de jobber med er mindre relevante i forhold til miljø. Det er lettere å se relevansen av miljøarbeid i produksjon og produktutvikling. Når det gjelder

den hierarkiske fordelingen, virker det ikke som dette har så mye å si for forholdet til miljø. Skillet går heller på funksjon enn hierarkisk plassering.

Arbeidet med miljø har festet seg ulikt i de forskjellige delene av organisasjonen. Informanter på tvers av posisjon og avdeling, trekker samtidig frem tre miljøhendelser i bedriften som står for ulike deler av organisasjonens arbeid med miljø. En oppfattet praksis eller handling som har sammenheng med identiteten, er viktig for at identiteten ikke bare skal oppfattes som tomme ord (Schein, 1985; 1992; Scott et al., 2000). Miljøsjefen, Scio-stolen og resirkuleringssystemet i fabrikk er blitt knyttet til den mer generelle og abstrakte oppfattelsen av miljø i HÅG. De tre miljøhendelsene er ikke bare eksempler på miljøarbeid i HÅG, men står også for ulike verdier knyttet til organisasjonens organisasjonsidentitet. Scio-stolen er tydelig knyttet til kreativitet og det å være innovativ. Utviklingen av Scio møtte mange hindringer, og lanseringen av denne var en seier for den kreative delen av organisasjonen. Resirkuleringssystemet i fabrikk er først og fremst knyttet til produksjonen, men står også for ryddighet og system i fabrikk. Samtidig er resirkuleringssystemet knyttet til et felles ansvar for bedriftens suksess, noe som henger nøye sammen med det ansvaret organisasjonsmedlemmene har i forhold til JiT-produksjonen. Jeg har vist at miljøsjefen fungerte som et bindeledd mellom produksjonen på Røros og ledelsen i Oslo. Samtidig gir miljøsjefen som funksjon signaler om at miljø også er noe som ledelsen tar på alvor.

I HÅG blir det essensielle den måten konkrete og håndgripelige eksempler på miljøarbeid oppfattes og brukes av organisasjonsmedlemmene. Miljøhendelsene viser hvordan miljø har festet seg i organisasjonen. Miljø er ikke bare som slagord, men fortøner seg som faktisk handling for organisasjonsmedlemmene. Dette skaper en positiv oppfatning ikke bare av selve miljøarbeidet i HÅG, men også av HÅG som en organisasjon som gjennomfører og følger opp ord med handling. En høy miljøprofil utad sammen med konkret arbeid med miljø innad i organisasjonen, har gitt organisasjonsmedlemmene bevissthet og kunnskap om miljø i HÅG. Jeg vil i det neste delkapittelet se på hvordan en slik bevissthet og kunnskap i forhold til konkret miljøarbeid kan virke inn på HÅGs arbeid med miljø i fremtiden. Dette gjennom organisasjonsmedlemmers ønske om sammenheng mellom det som sies (image) og hvordan det som sies omsettes i handling (identitet og handling). Samtidig vil jeg påstå at det har en effekt på organisasjonsmedlemmenes påvirkningskraft i organisasjonen i miljøsammenheng: Organisasjonsmedlemmene blir interessenter som organisasjonens ledelse tar hensyn til i beslutningssammenheng. Jeg skal komme nærmere tilbake til dette i diskusjonen (Kapittel 5)

4.5 Et ønske om sammenheng

4.5.1 Ansikt utad og opplevd virkelighet innad

HÅG er en organisasjon som er opptatt av det bildet som presenteres ut til kunder og andre ytre interessenter. Flere informantene som sitter litt oppe i systemet sier at de er mye rundt omkring og snakker om HÅG og HÅG sin suksess. Dette gjør de gjerne og med stolthet. Både ledelsen og de øvrige ansatte legger imidlertid også vekt på at bedriften ser penere og mer suksessrik ut fra utsiden enn det den er fra innsiden. Noen opplever det som et problem at bedriften er så opptatt av det ytre. De føler at det blir mye skryt, og trekker frem at alt ikke er så bra som det ser ut.

I årsrapporten for 1999 blir ”bedriftskulturen” i HÅG fremstilt som en viktig faktor i det som gjør HÅG konkurransedyktige. Ledelsen trekker frem en unik bedriftskultur av lojalitet og samhold på fabrikken. Dette går tilbake til 70-tallet der vi finner starten på HÅGs nåværende suksess. Bedriften var på randen av konkurs, men gjennomførte en snuoperasjon der nettopp utviklingen av en positiv bedriftskultur sto i høysetet. Her finner vi utgangspunktet for det de i organisasjonen omtaler som HÅGianerbevegelsen, der medvirkning, historisk tilknytning, samhold og lojalitet var viktige elementer (Fløistad, 1998). Ettersom bedriften har vokst, har imidlertid disse elementene blitt mindre tydelige. Ledelsen har av den grunn begynt å jobbe med arbeidsmiljøet ved blant annet å sette ord på sine kjerneverdier. Alle ansatte arbeidet med disse verdiene, definert hva de innebærer for hver avdeling og hva slags mål de har på området. Arbeidet med kjerneverdiene blir imidlertid oppfattet som store ord mer enn faktisk handling av flere av informantene. En informant uttrykker sitt forhold til arbeidet med kultur og verdier slik:

Ja, også at det blir kanskje blåst opp at det har vi gått igjennom, og vi er så bra, og liksom at det skal vises veldig fint utad også, da. Og så blir det liksom ikke noe mer. Det viktigste er kanskje å vise at vi har gjort noen ting.

Det oppfattes som et gap mellom det som blir sagt i forhold til kjerneverdiene, og det de ansatte opplever er virkeligheten.

HÅG er opptatt av å formidle bildet av seg selv utad, men også innad i organisasjonen. I deler av organisasjonen oppfattes imidlertid bildet som vises utad som mer ord enn virkelighet. Det bildet som selges inn i organisasjonen stemmer ikke alltid med organisasjonsmedlemmenes oppfatning. Dette ser ut til å ha en effekt på informantenes opplevelse av organisasjonen. De organisasjonsmedlemmene som sitter utenfor ledelsessjiktet er misfornøyd med ledelsens arbeid med indre arbeidsmiljø.

De ser liten grad av sammenheng mellom de kjerneverdiene ledelsen har presentert, og hvordan disse kjerneverdiene oppleves innad. Når det er en liten opplevd sammenheng mellom det bildet som presenteres utad (ønsket eksternt image) og handling innad, kan dette føre til lavere grad av lojalitet til organisasjonens mål og visjoner (Carroll, 1995). I HÅG skaper med andre ord et ønsket eksternt image basert på uttalte kjerneverdier en forventning om sammenheng med handling innad. I forbindelse med miljø opplever imidlertid informantene at det er en sammenheng mellom det som blir vist utad og det som oppleves innad i organisasjonen. Dette viser seg blant annet i hvordan de tre miljøhendelsene oppfattes nedover i organisasjonen. Vi skal imidlertid se at også på miljøsidene skaper et ønsket eksternt image forventninger hos de ansatte og ytre interessenter.

4.5.2 Press til handling og dokumentasjon som følge av et offensivt ansikt utad

Kunder viser seg å være en pressgruppe både positivt og negativt i sammenheng med miljøarbeidet i HÅG. Jeg har vist at HÅG bruker en uttalt miljøprofil for å få kunden til å godta beslutninger som går på tvers av deres opprinnelige ønsker. Hvordan virker en sterk miljøprofil inn på bedriftens faktiske arbeid med miljøet?

Sammen med kunder spiller også media og publisitet en viktig rolle for HÅG. Miljø er en faktor som er sterkt profilert når HÅG presenterer seg selv utad. Dokumentasjon av oppnådde resultater og presisering av miljømål understrekes i offentlig tilgjengelige dokumenter (HÅG Design, 2000; Miljøhåndboka, 1999, Årsrapport 1997; 1998 og 1999). Dokumentasjon av miljømål og oppnådde resultater, samt avklaring rundt den miljøpåvirkningen produkt og produksjon har, er et spesifikt krav som ligger i HMS-forskriften (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 1996). Det kommer imidlertid tydelig frem av eksterne dokumenter at HÅG forurenser lite til jord, luft og vann. Det må derfor finnes andre forklaringer på den store graden av dokumentasjon. Majoriteten av informantene trekker frem en positiv profilering utad som en av fordelene med å satse på miljø. Miljø vektlegges som et positivt tema. Priser og utmerkelser for miljøarbeidet har en effekt på hvordan andre ser på bedriften. Som en av informantene uttrykker det:

Så det at HÅG er miljøvennlige, og har fått noen priser for det, og har en seriøs behandling av det i årsregnskapet, det tror jeg har effekt på profileringa utad.

HÅG har profilert seg som en miljøbedrift både overfor kunder og i media, mot investorer og leverandører. En informant gir eksplisitt uttrykk for en redsel for at dette gjør bedriften sårbar for kritikk:

Ja, og det stiller jo enormt store krav til oss til å følge det opp. Vi kan ikke bare slutte. Vi har på en måte forpliktet oss til å fortsette. Sånn at jeg vet ikke hvor vidt det er en ulempe eller ikke, men iallfall en forpliktelse da. Som kan føre til at man f.eks. må gjøre store investeringer eller andre store utgifter ved at man må bygge om ting eller store utgifter til hva det nå er. Så sånn sett så vil man kanskje si at det også er en ulempe. Men det er jo like mye det at man blir en sånn en slags huggestabbe.

Denne bevisstheten kommer til uttrykk mer indirekte også hos andre informanter. Disse snakker om at HÅG hele tiden må dokumentere alt de gjør på miljør siden slik at det ikke blir "bare snakk". En av dem nevnte dette spesielt i forhold til transport. JiT-produksjon innebærer som sagt mindre effektiv transport ved at flere trailere kjører halvfulle ut på veiene. Dokumentasjon på mengde utslipp, samt utvikling av nye og bedre transportsystemer, blir tatt frem som viktig i forhold til kredibilitet på miljør siden. Det viser en bevissthet på det miljøproblemet transport innebærer, og dokumenterer at det jobbes med kontinuerlig. ISO- og EMAS-sertifisering er også en dokumentasjon av hvor HÅG står miljømessig. Et annet eksempel nevnt av flere informanter, er en hendelse med NSB på 90-tallet. Toglinjen til Rørosbanen går rett forbi HÅGs produksjonsavdeling på Røros. Tidligere gikk togsporet helt inn på tomten, tilpasset godstransport fra fabrikken. Dette sporet ble på 90-tallet fjernet av NSB. HÅG ønsket å la sporet stå, og satse på transport av stolene per tog. NSB/Linjegods avviste imidlertid dette, fordi volumet av stoler var for lite grunnlag for drift. I Miljørapporter og muntlige utsagn legger HÅG vekt på at det er NSB, og ikke HÅG, som er årsaken til at HÅG ikke bruker tog som et miljøvennlig transportalternativ. I dette tilfellet er det viktig for HÅG å dokumentere at de har *vilje* til å bruke tog i transport, men ikke muligheten.

En av problemstillingene mine var hvordan en høy miljøprofil virker inn på miljøarbeidet innad i organisasjonen. En høy miljøprofil har ført til at HÅG må være aktive i dokumentering av resultater på miljør siden. Dette gjelder ikke bare som dokumentasjon overfor myndigheter, kunder og aksjonærer, men også mot ansatte. Eksempelet med kjerneverdiene over (se 4.5.1 s. 80) viser at det er viktig for lojalitet i organisasjonen, at organisasjonsmedlemmene opplever en sammenheng mellom ønsket eksternt image og den virkeligheten som oppleves innad. Jeg har også lagt vekt på at organisasjonsmedlemmene i HÅG har kunnskap og bevissthet om hva som er miljøarbeid i HÅG. Dette sammen med forventning utenfra (oppfattet av organisasjonsmedlemmer på alle nivå) er med på å presse miljøarbeidet i

HÅG videre. Jeg skal diskutere dette nærmere i kapittel 5 (Avsluttende diskusjon).

Jeg har i dette kapitlet vist hvordan to særtrekk ved HÅG, image- og kundefokus og innovasjonsfokus, viser en sammenheng med bedriftens arbeid med miljø. Jeg vil oppsummere analysen i to hovedfunn: 1) HÅGs organisasjonsidentitet og image har både vært utslagsgivende for hvorfor organisasjonen i utgangspunktet valgte å satse sterkt på miljø, og hvordan miljøarbeidet realiseres i faktisk handling. Miljøarbeidet i HÅG har også vært med på å styrke og underbygge både image og identitet. 2) Et offensivt miljøimage skaper et press til oppfølging og dokumentasjon av resultater på miljøsidene. Organisasjonsmedlemmenes opplevelse av forventninger utenfra, og deres kjennskap til og deltakelse i miljøarbeidet, er her viktige faktorer. Hvis vi ser disse funnene under ett; hva sier de om HÅGs miljøatsning og motivasjon for miljøatsningen? Hva kan lærdommen fra HÅG tilføre miljøatsning i andre bedrifter? I neste kapittel vil jeg diskutere de to hovedfunnene nærmere. Deretter vil jeg gå inn på mulige implikasjoner for andre bedrifter.

5 AVSLUTTENDE DISKUSJON

I analysekapittelet har jeg pekt på to hovedtrekk ved HÅG som organisasjon som jeg mener har en sammenheng med HÅGs arbeid med det ytre miljø: HÅG som image- og kundefokusert, og HÅG som annerledes, innovativ og kreativ. Jeg har oppsummert analysen min i to hovedfunn: 1) Miljø blir i HÅG behandlet som en mulighet til ytre eksponering. Miljø er også en mulighet til å styrke, bekrefte og utvikle organisasjonsidentiteten, bevisst og ubevisst, samtidig som organisasjonsidentiteten farger måten HÅG realiserer sitt arbeid med ytre miljø. HÅG har med andre ord en miljøtilpasning som kan karakteriseres som markedsbasert, det vil si at miljøarbeidet er motivert og begrunnet ut fra et ønske om å selge flere stoler og å øke inntjeningen. 2) HÅGs markedsbaserte miljøtilpasning har skapt et press til oppfølging og videre handling i forhold til miljø. Dette vil jeg senere karakterisere som en "bordet fanger-effekt". I den første delen av dette kapittelet vil jeg diskutere disse to hovedfunnene nærmere. For å kunne løfte diskusjonen rundt HÅGs miljøtilpasning opp på et mer generelt nivå, vil jeg diskutere fordeler og ulemper med en markedsstilpasset miljøstrategi. Jeg vil på basis av denne diskusjonen, skissere forutsetninger for en "bordet fanger-effekt", og hvilke implikasjoner studien av miljøarbeidet i HÅG kan ha for andre organisasjoner.

5.1 Å gripe mulighetene

Fellesnevneren for den teorien jeg har tatt utgangspunktet i, er at den har fokusert på at det er en negativ hendelse eller en redsel for å tape ansikt som ofte er med på å drive frem en mer miljøvennlig produksjon, eller en miljøtankegang. I innledningen nevnte jeg organisasjonen Shell. Etter negativ medieomtale av flere hendelser knyttet til miljø og sosiale spørsmål, ble organisasjonen tvunget til å aktivt arbeide for å rette opp et dårlig image i markedet. Dette førte blant annet til endringer i bevissthet relatert til bedriftens sosiale ansvar, og handlinger knyttet til dette (Fombrun et al., 2000). I eksempelet HÅG har det vist seg at bedriften ikke nødvendigvis har hatt et slikt "negativt" utgangspunkt. Ingen store kriser eller oppslag i media har skapt behov for å rette på et negativt inntrykk. Press fra myndigheter og kunder i utlandet var riktignok de viktigste utløsende faktorene for at bedriften begynte å tenke miljø. Bedriften har imidlertid utnyttet miljø som en del av et positivt bilde utad, og gått lenger i forhold til miljø enn det marked og myndigheter i utgangspunktet krevde. Miljø blir brukt aktivt i markedsføring og profilering. Det er med andre ord ikke en trussel om et dårlig omdømme, men heller en mulighet til et mer positivt bilde utad som

har vært med som drivkraft for HÅGs miljøarbeid. Jeg kan peke på to mulige grunner til dette:

HÅG har en sterk tradisjon for image- eller merkevarebygging, ikke bare overfor kunder, men også overfor andre interessenter *utenfor* bedriften og organisasjonsmedlemmene innad i bedriften.

HÅG har greid å bygge bro og integrere arbeid med miljø inn i de viktigste aktivitetene i bedriften. Det er en sammenheng mellom elementer i HÅGs organisasjonsidentitet og arbeidet med miljø.

5.1.1 Merkevarebygging, en del av HÅGs organisasjonsidentitet?

Fløistad (1998) legger vekt på at HÅG helt siden krisen tidlig på 70-tallet har søkt og fortelle en historie om seg selv som annerledes, kreativ og nytenkende. I front av den historien ligger slagordet "HÅG skal gjøre verden til et bedre sted å sitte". Dette slagordet sammen med den såkalte HÅGianerbevegelsen gir HÅG et helt spesielt omdømme, og merkevaren HÅG skal stå for menneskelighet og design. I HÅG har de dermed helt siden 70-tallet knyttet en historie til det produktet de selger, noe som gir HÅG-stolen flere spesielle egenskaper enn de rent fysiske. Det Jensen (1999) hevder vil bli viktig for salg og produksjon i fremtiden, har HÅG allerede gjort i flere tiår: Merkevarebygging der emosjonelle egenskaper ved og historien knyttet til produktet blir viktig. Jeg vil gjennom dette hevde at HÅGs tradisjon for merkevarebygging kan være en del av HÅGs organisasjonsidentitet, slik organisasjonsidentitet er definert og diskutert i teorikapittelet (Albert et al., 1985; Whetten et al., 1998). Det er mange grunner til dette: Analysen har vist hvordan et perfekt ytre vist gjennom fysiske omgivelser, presentasjonsmateriale og presentasjon i media, blir lagt vekt på av organisasjonens ledelse. Jeg har vist hvordan informantene også la vekt på den ytre presentasjonen som noe som skiller HÅG fra andre bedrifter. Flere påpekte at de opplevde det som viktigere for ledelsen å presentere et pent ytre, enn å ta vare på sine ansatte. I tillegg kommer den historiske sammenhengen skissert over. Denne vurderingen er basert på informantenes subjektive opplevelse av hva som er sentralt, vedvarende og distinkt i HÅG som organisasjon, og stemmer således overens med oppfatningen av at organisasjonsidentitet er basert på organisasjonsmedlemmenes egen oppfatning av organisasjonens særtrekk (Whetten et al., 1998).

Når kunder og myndigheter begynner å kreve at industrien tar et større ansvar for jordens miljøtilstand, er HÅG dermed godt rustet til å gripe *muligheten* og være i forkant. I stedet for å se hensyn til miljø som en trussel mot inntjening og salg, bygger bedriften miljø inn i merkevaren HÅG og profilerer det utad. Merkevaren her blir ikke definert ut fra hvordan kunden oppfatter varen, slik Keller (2000) definerer det, men heller det bildet HÅG som organisasjon ønsker å presentere utad. Dette kan vi kalle HÅGs image,

det ønskede fremtidige imaget (Gioia et al. 2000), og det bildet organisasjonsmedlemmene i HÅG oppfatter at andre har av dem (Dutton et al. 1991). Miljøets plass i imaget og i profileringen utad, er spesielt tydelig i to særtrekk ved HÅG trukket frem i analysen: HÅG som annerledes og bedre, og HÅG som en kundefokusertbedrift. I tillegg kommer elementer i HÅGs image som er tett knyttet opp mot både kundefokus og annerledes og bedre; ansvar for menneskets velvære (herunder også den miljømessige faktoren), kvalitet og design (utseende). Jeg har flere ganger i analysen påpekt at en profileringsmulighet ofte er utslagsgivende for HÅGs miljøbeslutninger, selv om andre faktorer også virker inn. Analysen viser imidlertid at kundefokus og innovasjon ikke bare er knyttet opp mot miljø i forhold til hvordan HÅG profilerer seg utad, i imagesammenheng. Jeg har hevdet at handling og beslutninger i forhold til miljø er satt i sammenheng med HÅGs organisasjonsidentitet. Hvordan er forholdet mellom HÅGs organisasjonsidentitet og HÅGs arbeid med ytre miljø i et teoretisk perspektiv?

5.1.2 Miljøarbeid og HÅGs organisasjonsidentitet

Dahl, Hagen og Larssæther (2001) viser hvordan en organisasjons miljøstrategi var feilslått fordi organisasjonen ikke maktet å omsette den overordnede strategien til handling i forhold til miljø. Aktivitetene i forhold til miljø ble en sideaktivitet, og ikke en del av bedriftens aktiviteter ellers. I en forskningsrapport på HÅGs miljøarbeid viser Dahl et al. (2002) at HÅG har klart å gjøre miljø til en integrert del av produkt, produksjon og organisasjon. Min analyse av HÅGs miljøarbeid støtter dette funnet. Jeg vil hevde at dette blant annet henger sammen med at HÅG har knyttet miljøarbeid og miljøstrategi til vesentlige elementer i sin organisasjonsidentitet. Forholdet mellom miljø og organisasjonsidentitet viser seg på to måter. For det første er HÅGs særtrekk som organisasjon en fasilitator både for innføring av miljøarbeid i organisasjonen, og for gjennomføring av miljøarbeidet. For det andre styrker organisasjonen sin identitet gjennom å arbeide med miljø.

Jeg har påstått at innovasjon og kundefokus, er viktige elementer i HÅG sin organisasjonsidentitet, slik organisasjonsidentitet er definert i teorikapitlet (Albert et al, 1985; Whetten et al., 1998). Vi har sett i teorikapitlet at Ashforth et al. (1996) hevder at organisasjonsidentitet definerer felles oppfatninger og verdier i en organisasjon. Disse blir grunnlaget og utgangspunktet for strategisk planlegging i organisasjonen. HÅGs arbeid med miljø er tydelig preget av dette. Innovasjon og kundefokus er viktige verdier i organisasjonen. Vi har sett hvordan miljøbeslutninger i HÅG hadde sitt utgangspunkt nettopp i hensynet til kunden, og i ønsket om å være nytenkende og foran konkurrentene. Den strategiske beslutningen det var å ta miljø inn som en del av organisasjonens

arbeid, var tuftet på identitetslementer i organisasjonen. Samtidig har jeg vist at hvordan de forskjellige delene av organisasjonen arbeider med ytre miljø er styrt av organisasjonens identitet. Måten organisasjonen arbeider med miljø og hvilke løsninger som blir prioritert, viser dette. Miljøvennlig produktutvikling, det at miljø er tatt inn som en del av designfilosofien organisasjonen jobber etter, miljø som en viktig del av omsorgen for kunden, vilje til å lytte til kundens ønsker og arbeid med miljø i forhold til leverandører, er eksempler på dette. Den oppfatningen bedriften har av seg selv, legger føringer for strategiske beslutninger (se f. eks. Ashforth et al., 1996; Dutton et al., 1994; Gioia, 1998).

En organisasjonsidentitet kan være med på å påvirke overordnede strategier, men også mer dagligdagse beslutninger og handlinger i en organisasjon. Dette gjennom at organisasjonens selvoppfattelse påvirker tankemønstre og vaner i organisasjonen, og virker inn på hvilke saker som blir sett på som viktige og hvordan problemer løses (Albert et al., 1985; Dutton et al., 1991; Whetten et al., 1998). Organisasjonsidentitet blir en linse som bestemmer hva organisasjonsmedlemmene oppfatter som bra, virkelig, viktig, mulig og nødvendig i en organisasjon. Dette skjer gjennom at organisasjonsidentitet påvirker hva i organisasjonen som blir lyttet til, og dermed hva som blir lagt merke til (Ashforth et al., 1996). Utvikling av Scio-stolen ble mulig som resultat av at utviklingsavdelingen hadde erfaring med å tenke nytt og være nyskapende. Det daglige arbeidet med utviklingen var motivert av at det som er vanskelig og utfordrende, er *gøy* og *mulig* å gjennomføre. En innovasjonsidentitet la grunnlaget for utholdenhet i dette og flere andre miljøprosjekter. HÅGs spesielle forhold til kunden, der kunden skal få litt mer enn det den forventer, var med på å gjøre det mulig for HÅG å argumentere for å ta krom ut av produksjonen av stolene. Miljøarbeidet i kontorfunksjonene og i marketingavdelingen, er mindre prioritert. En av grunnene til dette, kan nettopp være at for eksempel resirkulering av papir ikke oppfattes som like relevant miljøtilpasning, fordi det ikke i like stor grad har en sammenheng med en kunde- og innovasjonsidentitet.

Samtidig som HÅGs organisasjonsidentitet har lagt føringer for hvordan miljøarbeidet blir utført i organisasjonen, er det mulig å si at miljø også er med på å *bekreft* og *styrke* organisasjonsidentiteten til HÅG gjennom at miljøarbeidet tydeliggjør viktige verdier for organisasjonen. Barney et al. (1998) diskuterer blant annet hvordan organisasjonsidentitet og strategi er interrelaterte, det vil si at en organisasjonsidentitet utvikles, endres og styrkes gjennom strategiske beslutninger. I HÅG er dette tydeligst i forhold til innovasjon og kreativitet. Miljøarbeidet er kreativt, innovativt og annerledes, og styrker og bekrefter dermed HÅGs bilde av seg selv som en nytenkende organisasjon. I sammenheng med omsorg for kundens helse og velvære, er miljø med på å utvide meningen i "omsorg for kunden", og styrke organisasjonsidentiteten på den måten. I de sammenhenger der miljø går på tvers av andre viktige verdier i HÅG, som hensynet til kundens krav til kvalitet og design/utseende, har jeg vist at det er vanskeligere å prioritere

miljø. Arbeidet med miljø er her ikke med på å styrke identiteten. Det valget det er å prioritere kvalitet og design over miljø, viser hvordan bekreftelse av en identitet er viktigere enn det å handle i samsvar med miljø. Å ta hensyn til miljø representerer i dette perspektivet i mindre grad en verdi som er prioritert på selvstendig grunnlag.

Sammenhengen mellom HÅGs organisasjonsidentitet og miljøarbeidet i bedriften, viser med andre ord også hvordan det å gripe miljø som en positiv mulighet har vært en viktig motivasjonskilde for HÅG. Både i bekreftelse og videreføring av image og identitet, har miljø vært en viktig faktor. Argumentasjonen til nå kan gi et inntrykk av at HÅGs miljøarbeid utelukkende er motivert ut fra motiver om økt salg og konkurransefortrinn. Som vist innledningsvis har Friedman (1971; 1999) argumentert for at en slik fremgangsmåte er uærlig overfor markedet, siden det gir uttrykk for andre motiver enn de som er virkelige, nemlig profittmaksimering. Det er på det grunnlag at Friedman (1971; 1999) er motstander av innføring av samfunnsansvar som et ansvarsområde for organisasjoner. HÅG kan også kritiseres for at miljøarbeidet er styrt av økonomiske prinsipper og ikke av økologiske prinsipper (DesJardins, 1998). Spørsmålet blir om miljøarbeid ut fra økonomiske prinsipper kan kritiseres som bare negativt. Jeg har i analysekapittelet vist flere eksempler der miljøarbeidet ikke nødvendigvis er et resultat av en organisasjonsidentitet direkte, men et resultat av en mulig forventning om å følge opp ord med handling. Spørsmålet blir: Hvordan virker det på organisasjonen og dens forhold til miljø i fremtiden når en organisasjon som HÅG går ut og presenterer seg som miljøbedrift, og i tillegg innfører miljøtiltak som en del av daglige aktiviteter og strategiske beslutninger? Dette spørsmålet kan settes i sammenheng med diskusjonen rundt samfunnsansvar omtalt innledningsvis: Må en organisasjon forholde seg "idealistisk" til arbeidet med ytre miljø for at miljøet skal komme mest mulig fordelaktig ut?

5.2 Bordet fanger?

Et image er organisasjonens bilde utad, gjennom organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hva dette bildet består i, og det bildet organisasjonen ønsker å presentere ut til kunder og andre interessenter (Dutton et al., 1991; Gioia et al., 2000). Det imaget HÅG presenterer, med vekt på kunden og på innovasjon og kreativitet, ser ut til å gi flere forskjellige tilsiktede og utilsiktede effekter. Den første og mest åpenbare effekten, vil være ønsket om økt salg. Merkevarerbygging handler om å skape et skille mellom sitt produkt og andre liknende produkter (Keller, 2000). Gjennom å bygge miljø inn i merket HÅG, antar HÅG at miljøfokus skiller HÅG-stolen fra andre stoler på en positiv måte. Den andre effekten, som kanskje ikke er så lett å få øye på, er et ønske om økt lojalitet hos organisasjonsmedlemmene. Markedsføringen går ikke bare ut til

utenforstående, men like mye inn til de ansatte i en bedrift. Flere har pekt på betydningen av lojalitet og stolthet blant de ansatte. Begreper som "commitment" (se for eksempel Mowday, Porter & Steers, 1982) og identifikasjon (se for eksempel Dutton et al., 1994; Carroll et al. 1995; Whetten et al., 1998), kan knyttes opp mot dette. Dutton et al. (1994) har pekt på sammenhengen mellom et positivt image og et organisasjonsmedlems identifikasjon med en bedrift⁷. Både ønsket om økt salg og ønsket om å tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft, henger sammen med en mer skjult effekt av et offensivt ansikt utad; et image skaper forventninger både fra organisasjonsmedlemmene, kunder og andre interessenter om å følge opp ord med handling (Dutton et al., 1991; Gioia et al., 2000). Er det en slik effekt som bestemmer hvem som vinner i når det oppstår konflikter mellom hensynet til det ytre miljø og identitetslementer, eller mellom miljøarbeid og ytre faktorer som økonomi og tid?

5.2.1 Organisasjonsmedlemmenes betydning som interessent og pressgruppe

Gioia et al. (2000) har skissert en sammenheng mellom image, identitet og handling/strategi i form av en dissonansteori, der manglende sammenheng mellom image og organisasjonsidentitet utløser handling som har til hensikt å skape en større konsistens mellom de to. I HÅG viser dette seg tydelig i et annet eksempel, nemlig i forhold til den såkalte organisasjonskulturen basert på bedriftens definerte kjerneverdier. Det som blir kalt for HÅGs organisasjonskultur blir vektlagt i profileringsmaterialet, og er en del av det bildet HÅG ønsker å vise utad. I analysen av intervjuene kommer det imidlertid tydelig frem at organisasjonsmedlemmene oppfatter organisasjonskulturen som mer ord enn handling. Det bildet som blir presentert utad, og som organisasjonsmedlemmene oppfatter andre har av dem, stemmer ikke overens med det som oppleves i organisasjonens indre. Dette gir seg utslag i misnøye og frustrasjon innad i organisasjonen. en misnøye som bunner i en oppfatning av at ledelsen er mer opptatt av det bildet som blir presentert utad enn hvordan hverdagen oppleves blant de ansatte. Dette støttes av Carroll (1995) som hevder at et gap mellom identitet og image som oppfattes som for stort, skaper mistro til ledelsen blant de ansatte. Denne mistroen kan føre til en mangel på identifikasjon med uttrykte verdier i organisasjonen, som igjen kan føre til en mangel på identifikasjon med organisasjonen som helhet. Likeledes sier Gioia (1998) at

⁷ Dutton et al. (1994) hevder at når en persons selvkonsept inneholder de samme attributtene som de som oppfattes å være i en organisasjonsidentitet, vil denne sammenknytningen kalles organisasjonsidentifikasjon. Tajfel (1982) hevder at identifikasjon består av to komponenter, en kognitiv komponent som er en oppfattelse av tilhørighet, og en evaluerende komponent, tilhørigheten er relatert til en verdivurdering av det man føler tilhørighet til.

de ansatte i en slik bedrift opplever mindre lojalitet til arbeidsoppgaver og mål.

Jeg har vist at kunden er en legitim og vesentlig interessent for HÅG, og at kundefokus kan hevdes å være et vesentlig element i HÅGs organisasjonsidentitet. Vi har sett at ledelsen i HÅG har satt i gang et arbeid der de ønsker å bygge opp og styrke en organisasjonskultur basert på definerte kjerneverdier. Vi har også sett hvordan dette arbeidet er blitt møtt med en viss skepsis blant de ansatte i bedriften. Samtidig viser dette arbeidet at å bygge en sterkere organisasjonskultur oppfattes som viktig og vesentlig av ledelsen. Dette er en av grunnene til at jeg vil hevde at organisasjonsmedlemmene i HÅG er en viktig og vesentlig interessent for organisasjonen. Det er viktig for ledelsen å opprettholde en lojalitet hos sine ansatte, og miljøspørsmålet kan være et område der de viser at ord blir omsatt til handling.

Mitchell et al. (1997) viser at pressgrupper er de gruppene som ledelsen i en organisasjon oppfatter å inneha en eller flere av egenskapene 1) makt, 2) legitimitet og 3) et krav som er presserende. Organisasjonsmedlemmene i HÅG kan oppfattes å være mektige og å ha et krav som er presserende hos HÅGs ledelse i form av at de har makt til å avdekke og stille spørsmål til hvorvidt det er en sammenheng mellom det som presenteres utad og det som oppleves innad. I tillegg er organisasjonsmedlemmene et viktig mål for HÅG som organisasjon, ikke bare for å oppnå bedre produktivitet, men også som et salgsgument, gjennom å fronte en unik organisasjonskultur. HÅG profilerer kjerneverdiene som en del av sitt ønskede image. I tillegg har de ansatte fått kunnskap om og en bevissthet til miljøarbeidet i bedriften gjennom medvirkning og miljøhendelser omtalt i analysekapittelet. Bevissthet og kunnskap om miljøarbeidet gjør de ansatte til en mer legitim gruppe for de som skal ta beslutninger. Dutton et al. (1994) hevder at den tilbakemeldingen organisasjonsmedlemmene får på organisasjonen påvirker et oppfattet image, og vil være med på å styre organisasjonens handlinger. Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av HÅGs arbeid med miljø, både gjennom opplevelser innad og tilbakemeldinger utenfra, vil derfor ha en påvirkningskraft på organisasjonens videre arbeid med miljø.

5.2.2 *En positiv spiral?*

I analysekapittelet har jeg diskutert hvordan kunden er en vesentlig interessent for HÅG, og dermed har påvirkningskraft på beslutninger HÅG gjør i forhold til miljø. Gjennom et oppfattet image og en tydelig identitet har HÅG også makt til å gå på tvers av kundens ønsker. Jeg har også pekt på at organisasjonsmedlemmene gjennom medvirkning og miljøhendelser har en opplevelse av miljøarbeidet i HÅG, og jeg har argumentert for at organisasjonsmedlemmene er en viktig interessent for organisasjonens ledelse. I tillegg viser det seg at HÅG bruker ressurser på å dokumentere

miljøresultater og miljømål både utad og innad i bedriften. Er det gjennom disse argumentasjonsrekkene mulig å si at et ønsket image og et oppfattet eksternt image (det bildet organisasjonsmedlemmene tror utenforstående har av dem), har forpliktet organisasjonen til å følge opp visjoner og imageutsagn med konkret handling? Jeg vil svare både ja og nei på dette. Modellen til Gioia et al. (2000) legger vekt på at et ønske om en sammenheng mellom image og identitet vil presse organisasjonen til å handle slik at det blir en sammenheng. Organisasjonsmedlemmenes uttrykte bekymring for å bli en huggestabbe viser at de oppfatter tilbakemeldinger utenfra, samtidig som de bekymrer seg for *muligheten* for negativ omtale utenfra. Dette tyder på at organisasjonsmedlemmene har en oppfatning av at HÅG har et miljøimage utad, samtidig som de speiler dette imaget mot handling i forhold til miljø i organisasjonen. Dutton et al. (1991) beskriver en effekt der organisasjonen handler i tråd med en identitet og oppfattet image, som at organisasjonen ser seg selv i speilet. Oppfattet image, påvirket av tilbakemeldinger utenfra, blir speilet som viser hvorvidt det er en sammenheng mellom identitet og handling. Gioia et al., (2000) argumenterer for at en inkongruens mellom identitet og image vil føre til handling for å opprette kongruens. En av måtene dette kan gjøres på er at organisasjonen handler i tråd med det bildet som presenteres utad for å opprette en opplevelse av sammenheng mellom det som sies og faktisk handling. Organisasjonen handler i følge dette etter et ønske om større sammenheng mellom de verdier den står for og den atferden organisasjonen utfører. I en klassisk sosialpsykologisk studie viser imidlertid LaPiere (1934) hvor vanskelig det er å predikere individers atferd ut fra holdninger og verdier. I hovedtrekk viser forskning på holdninger at *individer* ikke nødvendigvis handler i kongruens med sine verdier og holdninger (se for eksempel Fishbein og Ajzen, 1974). Disse funnene skulle indikere at et ønsket eksternt image, eller et oppfattet image, ikke nødvendigvis vil føre til et ønske om å handle i tråd med imaget. Dessuten vil det alltid være en forskjell på det bildet som vises utad og det bildet som oppfattes innad. I HÅG har jeg imidlertid pekt på flere tilfeller der et ønske om å handle i tråd med et ønsket eksternt image kan være motivasjon for miljøhandlinger. Åpenhet og dokumentasjon av oppnådde miljømål, og bevissthet om utfordringer i arbeid med miljø er eksempler på dette.

Scheier, Buss & Buss (1978) peker på at selvbevissthet vil kunne øke grad av kongruens mellom holdninger/verdier og atferd. Et individ som har stor grad av selvbevissthet vil i større grad handle i tråd med holdninger og verdier. Jeg har argumentert for at merkevarebygging kan være en del av HÅGs identitet. Av dette følger at HÅG også er en "selvbevisst" organisasjon. Dette gjør organisasjonen sårbar for kritikk utenfra, siden organisasjonens selvfølelse er sterkt knyttet opp til image og omdømme. Ut fra denne argumentasjonen blir det med andre ord ekstra viktig for HÅG å følge opp et uttalt image med faktisk handling. Scott et al. (2000) diskuterer sammenhengen mellom organisasjonsidentitet, image, interessenter og

handling. De peker på at en organisasjons ledelse vil legge vekt på å være åpen på og handle i forhold til image og identitet i de sammenhenger som er tydelige for utenforstående, og hvor de er i fare for å bli avslørt av interessenter. HÅGs transportpolitikk er et eksempel på dette. Materialinnhold i produkter, avfall fra fabrikk (der resirkulering og gjenvinning er de viktigste virkemidler), miljøvennlig produktutvikling og miljøkrav til leverandører, er andre eksempler. Andre områder som ikke er tydelige utad, og som man kan anta at ikke anses på som viktige miljøformål, er ikke så høyt prioriterte. Dette gjelder blant annet miljøvennlig kontorvirksomhet, reklamemateriell og reisemåte. På den annen side bruker HÅG tid og ressurser på blant annet miljøopplæring av ansatte. Jeg vil påstå at de områdene som kan virke nedprioritert i miljösammenheng, ikke er nedprioritert utelukkende fordi de ikke er synlige, men også fordi de ikke oppfattes å ha en like alvorlig miljøpåvirkning.

Både organisasjonsmedlemmenes bevissthet i forhold til miljøarbeidet i HÅG, tilbakemeldinger utenfra og innenfra, det at HÅG er en selvbevisst organisasjon og det at HÅG er opptatt av å dokumentere miljøresultater, tyder på at HÅGs miljøimage har skapt det jeg vil kalle en "bordet fanger"-effekt. Det vil si at et imageutsagn fanger organisasjonen i en forpliktelse til å følge opp utsagn med handling. Kortet er spilt, og det er ikke "lov" til å trekke seg eller spille kortene på nytt. Det ene kortet som er spilt virker dessuten inn på alle andre trekk senere. En slik effekt viser seg spesielt der miljøarbeidet kommer i konflikt med viktige kjerneaktiviteter i bedriften, eller der miljø krever ekstra ressurser i form av økonomi eller tidsbruk. De gangene konflikten går i favør av miljø, blir dette begrunnet ut fra miljøvisjonen, enten det handler om å overtale kunden, eller deler av organisasjonen. Jeg ser for meg en spiraleffekt der "bordet fanger"-effekten virker sammen med organisasjonsidentitet og interessenter, og bidrar til å videreutvikle handling og strategi i forhold til miljø. Både det å følge opp et image for å prøve å skape sammenheng mellom image, identitet og handling, og det å virkeliggjøre en allerede etablert identitet gjennom arbeid med miljø, synes å ha vært viktig for HÅG i denne sammenhengen. Hvis vi ser "bordet fanger-effekten" i et større perspektiv, er den da utelukkende markedsbasert? Hvilke fordeler og ulemper gir i tilfelle en markedsorientert miljøstrategi?

5.3 Miljøprofil som konkurransefortrinn vs. miljøprofil som et resultat av et myndighetskrav.

Som vist i innledningen, har det skjedd en endring i norsk offentlig miljøpolitikk i forhold til industrien fra en lovregulert til en mer ansvarsorientert tilnærming. Miljødelen av HMS-forskriften forholder seg til forurensningsloven som gir regler for utslipp og avfallsbehandling

(Miljøverndepartementet, 1981). Samtidig inneholder forskriften en plikt til internkontroll og dokumentasjon i forhold til miljø (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 1996). Dette er et myndighetskrav som en hver bedrift må forholde seg til. I tillegg åpner Stortingsmelding nr 8. (1999-2000) for mer markedsbaserte tilnærminger gjennom blant annet forlenget produsentansvar. I analyse og diskusjon har jeg til nå pekt på at HÅG viser en markedstilnærming til miljø, og at image og underbygging av en organisasjonsidentitet er en viktig grunn for organisasjonens miljøtilpasning. Hva slags implikasjoner gir så denne studien med hensyn til hvordan en i fremtiden skal oppmuntre og innføre miljøansvarlig strategi og handling i bedrifter? Kan noen av funnene i forhold til HÅG overføres på andre bedrifter? I dette kapitlet vil jeg se på ”bordet fanger-effekten” i forhold til teori rundt motivasjonskriterier for organisasjoners miljøtilpasning. Hvor plasserer ”bordet fanger-effekten” seg i forhold til teorier om bedrifters miljøtilpasning? Hvilke fordeler og ulemper har en slik type tilpasning kontra en miljøtilpasning basert på et myndighetskrav? På bakgrunn av dette vil jeg til slutt se på hva som bør ligge til grunn for at en ”bordet fanger-effekt” skal gjøre seg gjeldende

Jeg har diskutert hvordan HÅGs miljøimage kan ha resultert i en ”bordet fanger-effekt”, der et miljøimage skaper forventninger i markedet om handling i forhold til miljø. Jeg har videre argumentert for at ”bordet fanger-effekten” er motivert ut fra et ønske om større sammenheng mellom image, identitet, strategi og handling (Gioia et al., 2000). En slik sammenlikning kan være forretningsmessig motivert ut fra en redsel for sanksjoner fra markedet hvis en grad av sammenheng ikke er til stede. Fineman (1997) hevder at organisasjoner ofte persiperer lover og regler fra myndighetene som noe som påfører organisasjonen store kostnader og merarbeid. Det å ligge foran myndighetene vil minimalisere en trussel om kostnader som kommer som et resultat av krav fra myndighetene. Samtidig kan det å ligge foran myndighetene gi en mulighet til å vise seg som nytenkende og innovative, noe som kan gi en konkurransefordel. HÅG er et godt eksempel på det siste. Et ønske om å være innovativ er en av de viktigste drivkreftene for organisasjonens arbeid med miljø.

”Bordet fanger-effekten” kan imidlertid ikke bare forklares ut fra et forretningsmessig motiv. Den er også en respons på et sosialt press. Sosial sammenlikning (Festinger, 1954) og et ønske om sosial anerkjennelse kan presse en organisasjon til handling i forhold til miljø, i de sammenhenger der handlingen ikke gir økonomiske fordeler (Karp et al., 1995). En slik tilnærming bygger ikke på ren altruisme og behovet for et skifte i den logikk næringslivet er styrt etter, fra kapitalistisk til økologisk, slik blant annet Schrivastava (1995) og DesJardins (1998) etterlyser. Modellen betyr heller at samfunnsgrupper handler i tråd med både egne og samfunnets behov på grunnlag av det normative press de opplever fra signifikante grupper (Stern, Dietz & Kalof, 1993). Fineman (1996) viser i en studie hvordan redsel for å bli satt i forlegenhet kan være en av grunnene til at ledere innfører

miljøstrategi i bedrifter. Min studie viser at også indre sosialt press fra organisasjonsmedlemmene er en viktig faktor i forhold til dette. Et annet viktig moment er press fra miljøorganisasjoner og andre frivillige interesseorganisasjoner (såkalte NGO's eller "non government organizations"). I Norge ser vi hvordan organisasjoner som Greenpeace og Bellona arbeider aktivt med å sette søkelyset på ulike bedrifters arbeid med miljø.

Jeg har argumentert for at HÅGs miljøtilpasning er markedsbasert, men også motivert ut fra et ønske om sosial anerkjennelse. Hvilke fordeler og ulemper har en slik tilpasning sett i sammenheng med en miljøtilpasning basert på krav fra myndighetene? Krav og regler fra myndighetenes side er basert på en redselsmotivasjon (Karp & Goulding, 1995). Det vil si at redsel for sanksjoner er den viktigste grunnen til å følge loven. I tillegg er kravene ofte ikke strenge nok. De er tilpasset industri som driver produksjon med potensielt stor risiko for forurensning. Ser man på forurensningsloven (Miljøverndepartementet, 1981) og HMS-forskriften i Norge, inneholder den mye om de farlige miljøgiftene, og håndtering av spesialavfall. Det vil si at lovgivningen dekker et minstekrav for miljøtilpasning, og ikke nødvendigvis motiverer organisasjoner som allerede tilfredsstillt lover og forskrifter til å ta tak i de "mindre" miljøproblemene, eller til å gå videre i utvikling av nye løsninger og å se på miljøtilpasninger som går ut over minimumskravet. DiMento (1989) peker på at dette også henger sammen med at myndighetskrav bygger på en redselsmotivasjon, og at belønning og "ros" ikke brukes som motivasjonskilde. I tillegg er regelverket stort og uoversiktlig, og muligheten for å være gratispassasjer er stor (Karp et al., 1995). Dette henger blant annet sammen med at den gruppen reglene er rettet mot er så stor at hver enkelt bedrift blir anonym, og enkeltbedriftens ansvar blir diffust. HÅG er et eksempel på en bedrift hvis produksjon ikke har noen betydelig miljøpåvirkning i form av utslipp til jord, luft og vann. På den ene siden ville de lett kunne si at de var miljøvennlige uten å gjøre noen store miljøtilpasninger. På den annen side kan en hevde at det nettopp derfor er lett for dem å gå lenger enn myndighetenes krav. De har ikke vært nødt til å gjøre store investeringer for å handle i tråd med lover og regler. Prakash (2000) hevder at innføring av miljøstrategier som går ut over myndighetenes krav gir lav grad av konflikt for ledelsen i de sammenhengene hvor miljøtilpasningene gir høy profitt for organisasjonen. I de sammenhengene en miljøstrategi innebærer store økonomiske konsekvenser blir det vanskeligere å gå ut over myndighetenes krav. For en bedrift som på grunn av krav fra myndighetene må gjøre investeringer som har store økonomiske konsekvenser, blir det muligens vanskeligere å gå videre med miljøtilpasninger utover myndighetenes krav. De har allerede investert mye i miljø.

En markedsbasert miljøstrategi løser i teorien noen av problemene med miljøtilpasning basert på myndighetenes krav. For det første er motivasjonen basert på potensielle muligheter for "ros" og belønning i form av muligheten

for konkurransefordeler og økte inntekter. Dessuten har markedstilnærmingen i seg at den oppmuntrer til å forebygge forurensning. Hvis det er en tydelig markedsfordel for en organisasjon å ikke forurense, vil dette motivere bedrifter til å redusere og minimalisere forurensningen før utslippene skjer. Det vil si at organisasjoner i større grad oppdager og ser hva slags miljøpåvirkning produkt og produksjon vil innebære, og tar de forhåndsreglene som må til for å redusere miljøpåvirkningen. Dette henger sammen med at det er lettere å unngå en miljøpåvirkning og høste fordeler av dette i markedet, enn å rette opp en miljøpåvirkning som allerede er der. En annen fordel med en markedsbasert tilnærming til miljøarbeid er, at den kan redusere bedrifters muligheter for å være gratispassasjerer i miljøsammenheng. Utsikter til bedret økonomi og inntjening vil øke en organisasjons posisjon i markedet på lang sikt, og dette vil gjelde de som forurenser lite, så vel som de som forurenser mye (Karp et al., 1995).

Ser man en forretningsmessig tilnærming i en større sammenheng, har den imidlertid også sine ulemper. Fineman (1997) hevder at en utelukkende markedsbasert miljøtilpasning kan være farlig fordi markedets fokus på miljø er ustabil. Miljø står i fare for å forsvinne idet næringsliv og marked endrer fokus fra et pro-miljø-fokus til andre fokusområder. I tillegg forutsetter markedstilnærmingen at organisasjonene har tilgang på all informasjon om fordeler og ulemper med miljø-satsninger (Karp et al., 1995). Satsning mot miljø gir ikke bestandig en tydelig fordel for bedriften. Ofte innebærer miljøtilpasninger at en må ha et langtidsperspektiv, andre ganger er det umulig å se fordelene i det hele tatt. Å avdekke alle fordeler og ulemper vil i mange sammenhenger koste bedriften både tid og penger, og det blir dermed lettere å la være å gjøre det. Min studie viser at dette poenget også har en sammenheng med den identiteten en organisasjon har, og det image organisasjonen ønsker å vise utad. For en bedrift som har det å være innovativ som en del av sin identitet, vil det for eksempel være lettere å oppdage fordelene ved å utvikle miljøvennlige produkter. Dette fordi den lettere får øye på slike løsninger, og fordi den gjennom en slik utviklingsprosess vil bekrefte identitet og image (Ashforth et al., 1996).

En annen og mer alvorlig kritikk mot en markedsbasert tilnærming til miljø, er forvirring rundt hvilke miljømål markedet skal fokusere på. Karp et al. (1995) hevder når et miljøproblem viser seg, er det tre trinn som skal til for å løse det: 1) En avgjørelse om at det må handles, 2) fastsetting av miljømål og 3) valg av midler for å oppnå målene. Avgjørelsen om å handle er anerkjent som et politisk spørsmål. Valg av midler kan være markedsbaserte, men hvem skal bestemme målene? I dag er det hovedsaklig samfunnet og myndighetene som setter målene. Markedstilpasning kan med andre ord ikke være enerådende som tilnærming til organisasjoners forhold til miljø. Samtidig viser min studie at det presset som kommer fra myndighetene i Norge ikke er tilstrekkelig. HÅG opplever at det internasjonale presset er større enn presset fra myndighetene i Norge. Det overnasjonale presset, med internasjonale regler om miljøtilpasning er en

forklaring. I tillegg er det internasjonale markedet også en faktor som presser frem en større miljøtilpasning. Blir markedskreftene i så fall viktigere i fastsetting av miljømål i fremtiden? Når de store globale organisasjonene, som for eksempel BP (før British Petroleum, nå Beyond Petroleum), synliggjør en miljøstrategi, vil dette føre til at markedet utfordres til å definere miljømål som går utover myndighetenes miljømål?

En utvikling mot at markedet er med på å fastsette miljømål i fremtiden, vil også bety at markedet kan være med på å øke det sosiale presset for miljøtilpasning. I et klima der bedrifter konkurrerer om å være miljøvennlig, vil ønsket om sosial anerkjennelse fra andre bedrifter også være en motivasjonsfaktor for miljøtilpasning. En miljøtilpasning på grunnlag av et sosialt normativt press fra ulike grupper i samfunnet, har sin fordel i at det er motivert ut fra et ønske om belønning (i form av sosial anerkjennelse), samtidig som det ikke fordrer økonomiske fordeler. Ulempene med en miljøtilpasning motivert ut fra sosialt press, er imidlertid i noen grad sammenfallende med ulempene ved myndighetspress. Faren er at et stort antall organisasjoner vil kunne være anonyme i miljø sammenheng, og på den måten bli gratispassasjerer. En opinion vil ha søkelys på de organisasjonene som kan knyttes nærmest opp til ulike miljøspørsmål. For eksempel vil store industrikonsern som driver en produksjon som er sterkt forurensende, bli utsatt for et større press i sammenheng med utslipp av miljøskadelige stoffer. Andre produsenter som ikke kan knyttes til utslipp i like stor grad, "går fri". Bellona er aktivt inne og legger press på metallindustrien i Norge, fordi det er disse som står for de mest alvorlige utslippene av for eksempel tungmetaller. I miljøspørsmål som rammer "alle", energisparing eller utslipp av CO₂, vil hver enkelt bedrift være mindre synlige, og det samfunnsmessige presset mot enkeltbedriften vil minke tilsvarende. Samtidig fordrer en tilpasning til et sosialt, normativt press tillit mellom bedrifter. Bedrifter må ha tillit til at "de andre" gjør de samme bestrebelsene i forhold til miljø som dem selv (Karp et al., 1995). Her vil markedspresset være en viktig pådriver, gjennom at miljøtilpasningene også gir økonomiske fordeler. Et sosialt press sammen med markedstilpasninger og en basis av regler fra myndighetene vil muligens være den beste modellen. På den måten vil de forskjellige motivasjonsmodellene kunne utlikne hverandres svakheter.

5.3.1 "Bordet fanger-effekten" og implikasjoner for andre bedrifter

Som diskutert over, er "bordet fanger-effekten" både et resultat av en markedsbasert miljøtilpasning, og drevet frem av et normativt press gjennom et ønske om sosial anerkjennelse. Hvis vi tar utgangspunkt i diskusjonen over, hva er forutsetningen for en "bordet fanger-effekt"? I diskusjonen av HÅG har jeg pekt på noen faktorer som må være tilstede for at en slik effekt skal gjøre seg gjeldende. For det første krever effekten at utenforstående har

kunnskap om organisasjonens miljømål, visjoner og faktiske resultater. Dette krever at organisasjonen viser en grad av åpenhet overfor sine interessenter, slik at det kan skje en kontroll av sammenhengen mellom image og handling. En økt globalisering og dens innvirkning på industriens rammevilkår, har gjort organisasjoner mer gjennomsluttelige og lettere tilgjengelige (McIntosh et al., 1998). Dette vil kunne lette denne prosessen. Samtidig peker Naomi Klein i sin bok "No Logo" (2000) på at globaliseringen, blant annet gjennom outsourcing, har ført til at verdikjedene er blitt så lange at det er vanskelig å få full oversikt over et produkts totale miljø- og samfunnspåvirkning. I Norge ser en dette i diskusjonen rundt oljefondet, og hva slags selskaper norske oljepenger skal plasseres i.

Sammen med åpenhet og gjennomsluttelighet krever "bordet fanger-effekten" en våken opinion som følger med på organisasjoners miljøatferd. Myndighetenes oppfølging i form av internkontroll, er en av disse kontrollmekanismene. Som jeg viste i diskusjonen over, er det imidlertid begrensninger i denne mekanismen som taler for at det også må andre former for kontroll til. Et normativt press i form av forventninger og muligheten for å bli satt i forlegenhet av ulike samfunnsgrupper samt organisasjonsmedlemmer, er eksempler på dette.

En annen og mer subtil begrensning, er en organisasjons ønske om å fremstå som miljøbevisst, og som følge av dette, også et ønske om en kongruens mellom image presentert utad, det bildet som oppleves innad, og handling. Det første antar jeg oppstår som en blanding av sosialt press, press i markedet, og gjennom en forståelse for at et miljøvennlig image vil kunne være en fordel for organisasjonen. Det vil si at en organisasjon må ha nødvendig informasjon om de fordelene en miljøstrategi kan gi i det lange løp (Karp et al., 1995). I HÅG har jeg også argumentert for at HÅGs spesielle forhold til kunden, med en tradisjon for merkevarebygging og sammenhengen med både omsorg for mennesket (eller kunden) og innovasjonsvilje/-evne, har vært medvirkende faktorer. Ser en dette i forhold til andre organisasjoner, vil jeg påstå at en evne eller tradisjon for å se mulighetene vil være til hjelp, men vil ikke være avgjørende for at en miljøstrategi skal settes ut i livet. Tilstrekkelig informasjon og kunnskap om fordeler og muligheter i en miljøstrategi kan være nok. Her ligger det en utfordring for myndigheter, så vel som miljøorganisasjoner og næringslivsorganisasjoner til å sette søkelyset på de alternativer organisasjonene har i forhold til miljøtilpasning.

Når det gjelder det andre spørsmålet, et ønske om større sammenheng mellom image og identitet og faktisk handling, har vi sett at det alltid vil være en hvis inkongruens mellom verdier/holdninger og atferd (Fishbein et al., 1974). Jeg har imidlertid pekt på at en stor grad av selvbevissthet vil øke sammenhengen mellom holdninger og atferd (Scheier et al., 1978). Hvordan en kan øke organisasjonens selvbevissthet er et vanskelig spørsmål. Jeg vil likevel hevde at dette er en av globaliseringens fordeler. Siden fokuset på produkters emosjonelle karakteristikk i stadig større grad blir viktig for

status og plass i markedet, antar jeg at organisasjoner også vil få en økt grad av fokus på hvordan de presenteres og oppfattes i markedet på flere områder enn de rent økonomiske. Ulempen er som før påpekt at markedet er ustabil, og hva markedet og kunden anser som viktige egenskaper ved et produkt, vil til en hver tid forandre seg. Samtidig har vi problemet med at markedet ikke har muligheten til å se alle produkter. Det vil si at de produsentene som er mest nærliggende å fokusere på i forbindelse med miljø, enten fordi de har en spesiell produksjon eller på andre måter er blitt tydelige eller har gjort seg selv tydelige i miljøsammenheng, vil være de som blir utsatt for mest press fra markedet.

Som en konsekvens av muligheten for en "bordet fanger-effekt", og antatte forutsetninger for at en slik effekt skal gjøre seg gjeldende, vil jeg påstå at det bør skje en endringer blant annet i myndighetenes arbeid med miljø overfor industrien. Jeg har pekt på en rekke utfordringer og ulemper ved en tradisjonell regelstrategi for miljøforbedringer i industrien. Myndighetene bør i tillegg fokusere mer på å gi informasjon om de mulighetene som ligger i en proaktiv miljøstrategi. Belønning i form av økonomiske insentiver kan være et annet virkemiddel for å gjøre industrien mer offensiv i sin miljøtilpasning. Dessuten er det viktig å ansvarliggjøre kunder, ikke minst de store kundene - organisasjonene, til å stille miljøkrav i forbindelse med innkjøp. En del av ansvaret ligger i markedet. Markedet er imidlertid ustabil i sitt fokus. Det er dermed viktig å opprettholde et stabilt fokus hos det offentlige. Dette blir delvis gjort gjennom innkjøpskrav for offentlige organisasjoner (Nærings- og handelsdepartementet, 2001), men kan også gjøres for private aktører. HMS-forskriftens krav om at organisasjoner skal vurdere og dokumentere miljøpåvirkning av produkter og prosesser, samt fokus på et forlenget produsentansvar, er et steg på veien.

Sammen med "bordet fanger-effekten" har jeg også pekt på at organisasjoner i sitt miljøarbeid i større grad må søke å gjøre dette arbeidet til en integrert del av sine øvrige aktiviteter. I hovedsak handler dette om å hindre at miljøarbeid og arbeid med samfunnsansvar blir en sideaktivitet i bedrifter, men heller finne veier hvor miljø kan implementeres i både produktutvikling, produksjon, innkjøp og leverandørsamarbeid. Dette kan gjøres ved at en ser miljø i sammenheng med organisasjoners identitet forøvrig. Identiteten har en påvirkningskraft på både strategiske beslutninger og atferd i hverdagen, og kan dermed sørge for at miljø blir en naturlig del av organisasjonens virke. Denne studien viser at image, identitet og handling i forhold til miljø er gjensidig påvirket av hverandre, og kan sammen drive og utvikle miljøarbeidet i bedrifter fremover i en spiral. Dette arbeidet peker på også på andre faktorer som må tas hensyn til. Hindringer som tid og økonomi, avhengighet av samarbeidspartnere i utvikling av nye og mer miljøvennlige produkter og teknologiens tilgjengelighet, er eksempler på dette. Jeg vil likevel påstå at det er mer interessant hvordan disse hindringene håndteres av organisasjonen, enn at hindringene faktisk eksisterer. Beslutninger og valg i en bedrift blir til gjennom et nett av

faktorer. Organisasjonens egenart, eller organisasjonens identitet er en av disse.

5.4 Metodiske betraktninger

I metodekapittelet diskuterte jeg min metodiske fremgangsmåte i henhold til validitet og reliabilitet. Videre har jeg i metodekapittelet diskutert og begrunnet metodiske valg gjort underveis. Jeg vil her begrense meg til å diskutere metodiske begrensninger med fokus på analyseresultater og konklusjoner. Jeg vil konsentrere diskusjonen rundt fire hovedpunkter: 1) Tema og problemstillingers relevans, 2) studiens design, herunder valg av metode og case, 3) teoretisk forutinntatthet, og 4) utfordringer knyttet til det å være nybegynner i forskningssammenheng.

Utgangspunktet for studien var samfunnsansvar og miljøansvar i bedrifter. Dette er et tema som er relevant fordi næringslivet i større grad enn før fokuserer på slike spørsmål. Jeg ønsket å se dette i forhold til de nye rammevilkårene for industri og næringsliv, med større vekt på merkevare og produktenes emosjonelle karakter. I brytningen mellom organisasjonens indre anliggender og behovet for en offensiv markedsføring, fokuserte jeg på image og identitet som teoretisk grunnlag for studien. Jeg mener at problemstillingen er relevant fordi den dekker et område som er lite diskutert, nemlig organisasjonens egenarts innvirkning på miljøstrategier og faktisk miljøarbeid. Med dette ønsket jeg å finne ut hva det er som motiverer en organisasjon til å inkludere miljø som et satsningsområde i organisasjonen, og hva som påvirker realisering av miljøarbeidet. I ettertid ser jeg at jeg med fordel kunne inkludert mer om organisasjonsmedlemmenes rolle i organisasjoners miljøtilpasning. Dette er søkt diskutert i analyse og diskusjon, siden dette var et tema som dukket opp som relevant underveis i arbeidet med analyse og rapportering. Et annet tema som kunne vært fokusert mer på er myndighetspress som en faktor. Det kunne vært en fordel å gå mer inn på dette i intervjuene, for å se hvor mye av miljøstrategien som var motivert ut fra lover og regler, og hvor mye som var markedsmotivert.

Designet av studien har også sine begrensninger. Jeg studerte en enkelt bedrift, noe som gjorde det vanskelig å antyde implikasjoner for andre bedrifter. I tillegg er HÅG en "ekstrem" case i miljøssammenheng. Dette var noe jeg var bevisst på på forhånd. Fordelen med en "ekstrem" case var at jeg fikk mye informasjon om emnet. Ulempen er at funnene vanskeligere kan overføres til andre organisasjoner. Når det gjelder resultatene er de bygget på en analyse av kvalitative intervjuer og dokumenter. Det hadde vært en fordel om jeg hadde fått tilgang til flere interne dokumenter. Dessuten ville det vært en fordel om jeg kunne vært med på et eller flere miljøledelsesmøter. Bruk av flere metoder kunne vært med på å bekrefte eller avkrefte konklusjoner,

Avsluttende diskusjon

og dermed øke studiens validitet. Jeg har i metodedelen nevnt tidspress som en av årsakene til at jeg ikke lykkes i dette.

Når det gjelder forholdet til teorien jeg tok utgangspunkt i, vil denne prege både intervjuguide, informantenes svar og hvordan jeg tolket intervjumaterialet. Faren er at jeg underveis i prosessen har gått glipp av informasjon som jeg kunne fått med et annet teoretisk utgangspunkt. På den annen side ville både intervjuprosessen og analyseprosessen blitt vanskelig hvis jeg ikke hadde noen teoretiske ”knagger” å henge materialet mitt på. Jeg har imidlertid forsøkt å være bevisst min teoretiske forutinntatthet i alle deler av studien. I løpet av analysen presset det seg frem nye momenter som jeg ikke hadde tenkt på i forkant. Også i skriveprosessen kom jeg til nye konklusjoner. Jeg antar dermed at jeg har greid å holde meg relativt åpen for nye ideer underveis.

At jeg er en uerfaren forsker, vil ha innvirkning på alle deler av studien. Særlig i gjennomføringen av intervjuene og i analyseprosessen var dette kritisk. Totalt sett har jeg gjennom hele studien forsøkt å være meg bevisst mine begrensninger som nybegynner i forskningsfaget. En del ting kunne vært gjort annerledes. På tross av dette mener jeg at denne studien gir et bidrag til forståelsen av organisasjoners arbeid med ytre miljø.

6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I diskusjonen har jeg pekt på to hovedfunn etter analyse av organisasjonen HÅG og dens arbeid med miljø: Organisasjonen har sett miljø som en positiv mulighet både i merkevarebygging og i forhold til underbygging av sin organisasjonsidentitet. I tillegg har vi sett en effekt der et miljøvennlig ansikt utad bidrar til utviklingen av HÅGs videre arbeid med ytre miljø. Hva kan eksempelet HÅG lære oss om organisasjoners arbeid med ytre miljø, og om sammenhengen mellom organisasjonsidentitet, image, omdømme og handling?

HÅG grep miljøutfordringer fra kunder og myndigheter fra andre land som en positiv mulighet. I en globaliseringens tid der viktigheten av en positiv merkevare er fastslått som et viktig konkurransefortrinn, kan HÅG kanskje lære andre bedrifter noe om å være i forkant og å tenke fremover. Det er atskillig lettere å skape et positivt bilde av seg selv enn det er å prøve å rette opp et negativt bilde i etterkant. Samtidig er det å bygge miljø inn i en merkevare, knytte det opp mot bedriftens identitet for øvrig og profilere det utad, også forbundet med en viss risiko. Både kunder, organisasjonsmedlemmer og andre interessenter avslører lett bedriften hvis er for liten grad av sammenheng mellom det bildet som presenteres utad og hvordan dette virkeliggjøres i handling.

Hvor er det riktige stedet å starte; med en ambisiøs visjon, en grundig strategi eller et offensivt image? Her tror jeg ikke det finnes noe fasitsvar. HÅGs spesielle identitet og historie har gjort at det å starte med en respons på et krav sammen med en ambisiøs imageuttalelse har fungert, nettopp fordi organisasjonen har tatt konsekvensene av sine imageuttalelser alvorlig. Samtidig viser eksempelet HÅG at miljøarbeidet i en organisasjon bør knyttes til organisasjonens identitet og kjerneaktiviteter. En merkevare kan ikke bare være et glansbilde presentert utad, det må ligge substans i den historien som fortelles om produktet. Det bildet som organisasjonen ønsker å presentere utad er dermed ikke nok for å skape en merkevare som utenforstående tror på. En organisasjon er avhengig av et image som har hold i virkeligheten, ikke bare for de utenforstående interessenter, salg og respons fra media, men også for å opprettholde en lojal og entusiastisk stab. Disse elementene henger sammen og skaper en slags spiraleffekt der et miljøarbeid (eksempelvis) utvikler seg over tid.

Innledningsvis stilte jeg spørsmålet om organisasjoners beveggrunner for å være samfunnsansvarlige er viktige for resultatene av arbeidet. Er et profileringsmotiv for implementering av miljøarbeid i organisasjoner negativt for miljøet? Denne studien gir ikke noe entydig svar på dette. Faren med organisasjoners satsning på å vise samfunnsansvar, er at samfunnsansvaret blir på siden av organisasjonens øvrige aktiviteter. På den annen side gir endringene i næringslivets rammevilkår, globaliseringens

effekt på betydningen av merkevarebygging, industri og næringsliv en mulighet til å bruke samfunnsansvar og miljøansvar på andre måter enn tidligere. Denne studien viser at en salgsmotivert miljøatsning kan gi positive ringvirkninger til fordel for miljøet. En kan se negative effekter av en slik satsning over tid. Spørsmålet blir om miljø som image, med en påfølgende effekt på organisasjoners indre miljøarbeid, vil kunne føre miljøarbeidet så langt som målet om økologisk balanse i lengden krever. På den annen side kan det være lettere å motivere næringslivet til økt samfunnsansvar/miljøansvar med et slikt positivt utgangspunkt enn gjennom en mer normativ tilnærming der en pålegger industrien det samme gjennom lovregulering. Et markedsmotivert utgangspunkt krever en aktiv forbruker og kritiske røster i media, myndigheter og ideelle organisasjoner, som stadig setter spørsmålstejn ved hvordan et miljøimage virkeligjøres i handling. Spørsmålet er om markedet er for ustabil til at det kan være eneste virkemiddel. Denne studien peker imidlertid på det som en mulighet som ikke må undervurderes.

6.1 Forslag til videre forskning

Sett i lys av resultater og funn i denne oppgaven, er det flere spørsmål som vil kreve mer forskning.

- Jeg har pekt på at organisasjonsmedlemmene er en viktig pressgruppe i videreføringen av en bedrifts miljøarbeid. Spørsmålet blir hvorvidt en organisasjons samfunnsansvarlige image og det konkrete arbeidet organisasjonen gjør i forhold til samfunnsansvar også kan være med på å øke organisasjonsmedlemmenes lojalitet og identifikasjon med organisasjonen. Kan en organisasjons engasjement i samfunnsspørsmål som miljø være med på å gjøre en bedrift til en mer attraktiv arbeidsplass? Jeg har antydnet at dette er tilfelle. Det er imidlertid nødvendig med mer forskning på dette området.
- Min studie er konsentrert rundt motivasjon for, og resultater av en markedsorientert tilnærming til miljø (og samfunnsansvar). Jeg har pekt på at for lite fokus på myndighetenes rolle er en begrensning ved studien. For å undersøke miljøtilpasning som ligger i brytningspunktet mellom myndighetstilpasning og markedstilpasning grundigere, vil jeg foreslå en studie med mer vekt på myndighetenes rolle så vel som markedets rolle.
- Jeg har karakterisert HÅG som en "ekstrem" case i forhold til arbeid med ytre miljø. Flere studier med utgangspunkt i andre case som er mer forurensende, vil kunne undersøke validiteten til konklusjonene i denne studien.
- Jeg har pekt på flere begrensninger ved en "bordet fanger-effekt". Mer forskning rundt en "bordet fanger-effekt" er nødvendig for å få mer kunnskap om hva som eventuelt hemmer og driver denne.

REFERANSER

- Albert, S. (1998). The definition and metadefinition of identity. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organization: Building theory through conversations*, (ss.1-13). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. I L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, (ss. 263-295). Greenwich CT: JAI Press.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11, 373-394.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press.
- Amdam, R. P., Gran, H., Hansen, S. O. & Sogner, K. (2001). *Markedsøkonomiens utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbeids- og administrasjonsdepartementet (1996). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)*. (FOR 1996-12-06 nr 1127). Hentet frem mai, 2., 2002. Fra <http://www.lovdatab.no/for/sf/aa/xa-19961206-1127.html>
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. I J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, 13, (ss. 19-64). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Otta: Tano
- Barker, J. R. (1998). Managing identification. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organization: Building theory through conversations*, (ss. 257-267). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Barney, J. P., Bunderson, J. S., Foreman, P., Gustavson, L. T., Huff, A. S., Martins, L. L., Reger, R. K., Sarason, Y. & Stimpert, J. L. (1998). A strategy conversation on the topic of organization identity. I A. D. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (ss. 99-168). Thousand Oaks: Sage Publications.

Referanser

- Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., Rindova, V. & Schultz, M. (1998). The identity of organizations. I A. D. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (ss. 33-80). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bowie, N. E. & Freeman, R. E. (1992). Ethics and agency theory: An introduction. I N. E. Bowie & R. E. Freeman (Eds.), *Ethics and agency theory: An introduction* (ss. 3-24). New York: Oxford University Press.
- Brattebø, H. (1998). Iverksetting av kretsløpsbasert miljøpolitikk. I G. Fermann & T. L. Knudsen (Red.), *Vitenskap og virkelighet: Perspektiver på kultur, samfunn, natur og teknologi*, (ss. 68-196). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Brown, A. D. & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25, 102-120.
- Carroll, C. (1995). Rearticulating organizational identity: Exploring corporate images and employee identifications. *Management and learning*, 26, 463-482.
- Dahl, T., Hagen, Ø. & Larssæther, S. (2001). Organisational challenges to industrial ecology: A comparative analysis of three companies' efforts to develop environmental responsible corporate cultures. Paper presentert på The science and culture of industrial ecology-conference, Nederland, November, 2001.
- Dahl, T., Hagen, Ø. & Larssæther, S. (2002). *HÅGs miljøarbeid: Miljø som en integrert og naturlig del av produkt og organisasjon*. Trondheim: Sintef Teknologiledelse IFIM.
- DeGues, A. (1999). *The living company: Growth, learning and longevity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Denzin, N. K. (1994). The art and politics of interpretation. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, (ss. 500-515). Thousand Oaks: Sage Publications.
- DesJardins, J. (1998). Corporate environmental responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17, 825-838.

- DiMento, J. F. (1989). Can social science explain organizational noncompliance with environmental law? *Journal of Social Issues*, 45, 109-133.
- DuGay, P. (2000). Markets and meanings: Re-imagining organizational life. I M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, (ss. 66-73). Oxford: Oxford University Press.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye in the mirror: Image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories form case study research. *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996). Members` responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-476.
- Festinger, L. A. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fineman, S. (1996). Emotional subjects in corporate greening. *Organization Studies*, 17, 479-500.
- Fineman, S. (1997). Constructing the green manager. *British Journal of Management*, 8, 31-38.
- Fineman, S. & Clarke, K. (1996). Green stakeholders: Industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, 33, 715-730.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J. & Golden-Biddle, K. (1998). Organizational culture and identity: What is the difference anyway? I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (ss. 17-31). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1974). Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81, 59-74.

- Fløistad, G. (1998). Om å gjøre verden til et bedre sted å sitte i. Historien om HÅG-bedriften. I G. Fløistad *Kunsten å omgås hverandre: En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk, 2. Utg.*, (ss. 129-140). Aurskog: Ad Notam Gyldendal.
- Fog, J. (1992). Den moralske grund i det kvalitative forskningsinterview. I J. Fog & S. Kvale (Eds.), *Artikler om interviews*, (ss. 225-246). Aarhus: Intstitutt for Stadskundskap.
- Fombrun, C. J. & Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. I M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, (ss. 77-96). Oxford: Oxford University Press.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, (ss. 361-376). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (2001). Næringslivets sosiale ansvar er å øke overskuddet. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4, 64-70. Gjengitt og oversatt fra New York Times Magazine, 13. Sept. 1970, (ss. 32-33, s.122, 124 og 126).
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (ss. 17-31). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Goodplaster, K. E. (1991). Ethical imperatives and corporate leadership. I R. E. Freeman (Ed.), *Business ethics. The state of the art*, (ss. 89-110). New York: Oxford University Press.

Referanser

- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the "whole person": Integrating affect, behavior and cognition. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (ss. 223-231). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.
- Hosking, D-M. & Morley, I. E. (1991). *A social psychology of organizing*. Harvester Wheatsheaf: Prentice Hall.
- Jensen, R. (1999). The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business. New York: McGraw-Hill.
- Jones, R. (2000). *Business and environmental stakeholders: Building alliances around environmental issues*. Conference proceedings at the 2000 business strategy and environment conference, September, University of Leeds, UK.
- Kanter, R. M. (1991). Når de store elefantene danser: 90-årenes utfordringer innenfor strategi, ledelse og personlig karriere. Oslo: Cappelen.
- Kanter, R. M. (1995). Thriving locally in the global economy. *Harvard Business Review*, September-October, 151-160.
- Karp, D. R. & Gouldning, C. L. (1995). Motivational underpinnings of command-and-control, market-based, and voluntarist environmental policies. *Human Relations*, 48, 439-465.
- Keller, K. L. (2000). Building and managing corporate brand equity. I M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, (ss. 115-137). Oxford: Oxford University Press.
- Klein, N. (2000). *No Logo*. London: Flamingo
- Krogh, T. (1993). Adam Smith. I T. B. Eriksen (Red.), *Vestens tenkere*, 2, (ss. 174-188). Oslo: Aschehoug.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications.
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. actions. *Social Forces*, 13, 230-237.

Referanser

- Malandri, A. (1999). *Culture, organisation and the environment: The eco-preneuring logic*. Conference proceedings at The 1999 eco-management and auditing conference, July, University of Leeds, UK.
- McIntosh, M., Leiziger, D., Jones, K. & Coleman, G. (1998). *Corporate citizenship: Successful strategies for responsible companies*. London: Pitman Publishing.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miljøverndepartementet. (1981). *Lov om vern mot forurensninger og om avfall (Forurensningsloven)*. (ISBN 82-504-1304-0, LOV-1981-03-13-6, sist endret LOV-2002-03-15-5). Hentet frem, mai, 2., 2002. Fra <http://www.lovdatab.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdatab/all/nl-19810313-006.html&button=s%d8k&dep=md&>
- Mintzberg, H. (1991a). Five p's for strategy. I H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts and cases*, (ss. 12-19). NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991b). Crafting strategy. I H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts and cases*, (ss. 105-114). NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991c). Ideology and the missionary organization. I H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts and cases*, (ss. 352-358). NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (Eds.). (1991). *The strategy process: Concepts, contexts and cases*. NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2001). *Lov om offentlige anskaffelser*. (2001-06-15).
Hentet frem april, 27., 2002. Fra <http://odin.dep.no/nhd/norsk/regelverk/lover/024081-200003/index-dok000-b-n-a.html>

- Olins, W. (2000). How brands are taking over the Corporation. M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*, (ss. 51-65). Oxford: Oxford University Press.
- Prakash, A. (2000). *Greening the firm: The politics of corporate environmentalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reger, R. K. (1998) i samtale. I Barney, J. P., Bunderson, J. S., Foreman, P., Gustavson, L. T., Huff, A. S., Martins, L. L., Reger, R. K. & Sarason, Y., Stimpert, J. L. (1998). A strategy conversation on the topic of organization identity. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (s. 113). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Robberstad, O. H. & Lunheim, R. (2001). Industriutvikling og samfunnsansvar. *Kaleidoskopet*, 1, 78-84. Hentet frem april, 16., 2002.. Fra <http://www.kaleidoskopet.com/VisEnArtikkel-n.asp?ID=20>
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scheier, M. F., Buss, A. H. & Buss, D. M. (1978). Self-consciousness, self-reports of aggressiveness and aggression. *Journal of Research in Personality*, 12, 133-140.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership, 2nd Ed.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiefloe, P. M. (1998). Styring og ledelse i det globale samfunnet. I G. Fermann & T. L. Knudsen (Red.), *Vitenskap og virkelighet: Perspektiver på kultur, samfunn, natur og teknologi*, (ss. 197-222). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Schlenker, B. R. (1985). Identity and self-identification. I B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life*. New York: McGraw-Hill.
- Schrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20, 936-960.

Referanser

- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (Eds.). (2000). *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, S. G. & Lane, V. K. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- Smith, A. (1910). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. With introduction by Edwin R. A. Seligman. London: J. M. Dent & son ltd.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, (ss. 236-247). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Steger, U. (1993). The greening of the board room: How German companies are dealing with environmental issues. I K. Fischer & J. Schot (Eds.), *Environmental strategies for industries*, (ss. 147-166). Washington: Island Press.
- Stern, P. C., Dietz, T. & Kalof, L. (1993). Value orientations, gender, and environmental concern. *Environment and Behavior*, 25, 322-348.
- Stimpert, J. L., Gustavsson, L. T. & Sarason, Y. (1998). Organizational identity within the strategic management conversation. Contributions and assumptions. I A. D. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (ss. 83-98). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stortingsmelding nr. 8, (1999-2000). *Regjeringens miljøpolitikk og rikets miljøtilstand*. Hentet frem mai, 2., 2002. Fra <http://odin.dep.no/md/norsk/publ/stmeld/022005-040006/>
- Stortingsmelding nr. 24 (2001-2002). *Regjeringens miljøpolitikk og rikets miljøtilstand*. Hentet frem mai, 2., 2002. Fra <http://odin.dep.no/md/norsk/publ/stmeld/022001-040006/index-hov007-b-n-a>.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.

Referanser

- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Watkins, M. (1999). *Understanding stakeholders*. Conference proceedings at The 1999 eco-management and auditing conference, July, University of Leeds, UK.
- World Business Council of Sustainable Development (2000). Eco-efficiency: Creating more value with less impact. *WBCSD-report, november*. Hentet frem mai, 2., 2002. Fra <http://www.wbcsd.com/newscenter/reports/2000/EEcreating.pdf>
- Welford, R. (Ed.). (1997). *Corporate environmental management 2: Culture and organisations*. London: Earthscan Publications Limited.
- Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Williams, H. E., Medhurst, J. & Drew, K. (1993). Corporate strategies for a sustainable future. I K. Fischer & J. Schot (Eds.), *Environmental strategies for industries*, (ss. 117-146). Washington: Island Press.
- Ytterhus, B. E. (1997). *Norwegian business environmental barometer*. Sandvika: Norwegian School of Management.

Andre kilder:

- Body & Soul, HÅG Magasin (1998a). nr. 1/1998;
- Body & Soul, HÅG Magasin (1998b). nr. 3/1998;
- Body & Soul, HÅG Magasin (2000). nr. 2/2000
- EMAS-redegjørelse, 1996. Basert på tall fra 1995.
- Helhetsledelse i HÅG, 2000
- HÅG Design, 2000
- HÅG, 2002. hjemmesider. <http://www.hag.no/hagno.nsf>, sist lastet ned 13.04.02

Referanser

HÅG Historie fram til 1994 i stikkordsversjon. Se vedlegg

HÅG Kjerneverdier. Arbeidsbok

HÅGianeren, Internavis: Juni, 1998; November, 1998; Mars, 1999; Desember, 1999

Veiviser for 2000

Årsrapport HÅG, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 (inneholder også miljørapport f.o.m 1997).

Avisartikler

Avisartikkel 1: *Utrangerte støtfangere får nytt liv som stol hos HÅG: HÅG finner gull der andre ser søppel.* Aftenposten, 19.02.2001, s. 32.

Avisartikkel 2: *"HÅG får Telenor-ordre"*, 08.01.2001,
Hentet frem april, 20. 2002. Fra
http://www.dn.no/artikkel?ID=EPS_23049

Avisartikkel 3: *Gamle Bruskorker blir ny kontorstol.* Hentet frem
april, 20., 2002. Fra
<http://tux1.aftenposten.no/nyheter/okonomi/d132388.htm>

VEDLEGG

Vedlegg A. Intervjuguide

Innledning til intervjuet

Jeg er hovedfagstudent i psykologi ved universitetet i Trondheim. Denne undersøkelsen er en del av min avsluttende hovedfagsoppgave.

Dette intervjuet har til hensikt å finne ut hva slags forhold de ansatte i HÅG har til HÅGs miljøprofil, og hva som bestemmer hvordan dette spørsmålet blir oppfattet forskjellige steder i organisasjonen.

Jeg skal foreta og har foretatt intervjuer med personer med forskjellige stillinger i HÅG. Undersøkelsen er ikke en undersøkelse av deg som enkeltperson, men en del av en større sammenheng. Jeg ønsker å danne meg et så nyansert bilde som mulig av HÅG og de HÅG-ansattes forhold til miljøfilosofien til HÅG.

Det er viktig for meg at du svarer så ærlig som mulig. Det finnes ingen riktige svar, jeg er først og fremst interessert i dine erfaringer.

For å fange opp mest mulig og være sikker på at alt som er viktig kommer med, vil jeg gjerne bruke båndopptaker. Hvis du ikke ønsker dette, er det selvsagt opp til deg. Båndene blir ødelagt etter at undersøkelsen er ferdig, og ingen andre enn meg skal ha tilgang på dem.

I hovedfagsoppgaven min og i mine rapporter vil du som person bli anonymisert på en slik måte at en ikke kan koble deg og bedriften til de resultatene som blir fremstilt.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

A: Om informanten

- Navn
- Alder
- Kan du fortelle meg litt om din bakgrunn og dine oppgaver i HÅG?
- Hvor lenge har du vært ansatt
- Kan du fortelle litt om det du vet om HÅG?

B: Informanten og HÅG

Om rykte og image: omdømme

- Hvis du skal forestille deg at du er en utenfra (eks leverandør, kunde) som skulle prøve å beskrive HÅG som organisasjon, hva ville du lagt vekt på? Hva karakteriserer HÅG?
- Er HÅG kjent blant folk flest på Røros? Hvordan tror du folk flest på Røros ser på HÅG?
- Hvis du skulle sammenlikne HÅG med andre bedrifter du kjenner/har vært ansatt i, hva er det som skiller HÅG fra dem?
- Er dette et positivt eller negativt skille?

Om organisasjonen og oppfatningen av denne.

- Kan du beskrive HÅG som arbeidsplass
- Hva er det beste med å jobbe i HÅG?
- Hva er det verste med å jobbe i HÅG?
- Hvilke verdier står HÅG for?
- Hvordan opplever/tolker du disse verdiene (hva betyr de for deg)?
- Har noen av disse verdiene vært med på å påvirke deg som person?
- Hva er HÅG sin misjon? (evt mål, hovedoppgave....)

Medbestemmelse og plass i hierarkiet

- I hvilken grad føler du at du er med på å bestemme i bedriften? Har du noen styrende oppgaver? Deltar du på møter der beslutninger tas?
- Hvordan ser du på forholdet mellom Røros og Oslo?
- Er det noen grunn til dette forholdet?
- Hva er ditt forhold til ledelsen? Hvem tar beslutninger i HÅG?
- Hvis ledelsen tar en beslutning, hvordan forholder du deg til dette?

C: Identitet: HÅG og miljø fra informantens ståsted

- Om deg som privatperson
- Hva forbinder du med “miljø”?
- Hvis du tenker på miljøspørsmålet, hvilke adjektiver vil du bruke for å beskrive dette spørsmålet?
- Hvorfor bruker du akkurat disse adjektivene?
- Med utgangspunkt i din hverdag, på hvilken måte er du i kontakt med miljøspørsmålet. Beskriv en typisk situasjon. Hva slags følelser har du i sammenheng med dette?
- Gjør du noe for miljøet i din hverdag utenfor jobben?
- Kan du nevne noen grunn for hvorfor du har et sånt forhold til miljøspørsmålet?

Om miljø og HÅG

- Er miljø viktig for HÅG?
- Hva er det som forteller deg at miljø er viktig for HÅG? (Internavis, festtaler, ting i hverdagen på bedriften)?
- Hva er det som forteller deg at miljøet ikke er spesielt viktig i HÅG?
- Er det noen andre strategispørsmål i bedriften som henger sammen med miljøspørsmålet (dette spørsmålet er kanskje litt vanskelig... dropp det hvis det ikke passer.)
- Vil du trekke frem noen enkelting som du synes spesielt beskriver bedriftens forhold til miljø?
- Forestill deg et termometer som måler hvor “varmt” miljøspørsmålet er hos HÅG. På en skala fra 1-10; hvor “varmt” mener du det er? Hvorfor har du plassert det der? Synes du X er tilstrekkelig?
- hvis du tenker på en annen bedrift du har jobbet i, hvor varmt tror du det var der?
- Beskriv hvordan og når du først hørte om miljøspørsmålet i sammenheng med HÅG/hos HÅG.
 - hvordan opplevde du dette?
- Noen viktige tilbakesteg?
- Noen viktige suksesser?
 - Hva mener du er HÅGs viktigste fordel ved å engasjere seg i miljøspørsmålet?
- Hva er de viktigste kostnadene for HÅG ved at de engasjerer seg i miljøspørsmålet?

- Kan du nevne noen prosjekter/perioder miljø har vært spesielt viktig/framme?
- beskrivelse
- Kan du nevne noen eksempler på perioder/prosjekter der miljø har vært ikke har vært viktig? Hva var det som gjorde at det ikke ble prioritert?
- beskrivelse
- Er det noen situasjoner du har vært oppe i der det har vært vanskelig å prioritere miljøspørsmål? Hvordan løste du det? Hvorfor løste du det slik?

D: Identifikasjon og miljø

Forhold til HÅG generelt

- Tenk deg at du er på en fest el, og noen begynner å snakke stygt om HÅG.
- Hvordan ville du reagert?
- Hvordan reagerer du hvis du leser om HÅG i avisen?
- Hva skriver avisene oftest om?
- Hvordan reagerer du på det de skriver?
- Er du stolt/skammer du deg over å jobbe i HÅG? Er stolthet viktig?
- Snakker du noen med venner/familie om jobben? Hva snakker du om?

Meninger om HÅG og miljøstrategi

- Hvordan mener du personlig at bedrifter som HÅG skal forholde seg til miljøspørsmålet?
- Har HÅG et ansvar i forhold til miljøet? Hvordan arter dette ansvaret seg?
- Etter din mening, hva er de andre ansatte i bedriften sin mening om HÅGs miljøstrategi/miljøfilosofi?
- Kan du komme på et eksempel der du mener HÅG burde handlet anderledes i forhold til miljøet?
 - Fortell om dette.
- Er du som person mer eller mindre opptatt av miljøet etter at du ble ansatt i HÅG/etter at miljøspørsmålet kom på banen i bedriften?

Kommunikasjon om miljøspørsmålet

- Hva gjør de for miljøet der du jobber?
- Er det grupper i organisasjonen som på noen måte skiller seg ut (avdelinger, faggrupper) når det gjelder å markere seg i forhold til miljø? Hvordan skiller de seg ut?
- Finnes det noen enkeltpersoner/grupper som skiller seg ut negativt når det gjelder miljøet?
- Er du involvert i beslutninger som angår miljøet?
- Kan du gi et eksempel på en slik beslutning og hvordan denne foregår?
- Hvem/hva er det som formidler miljøprofilen nedover?
- Finnes det noen fora hvor du kan/de ansatte kan integrere seg i miljøforbedringer?

Vedlegg

- I hvilken grad føler du at du vet hva som foregår i bedriften på miljøspørsmålet?

Er det andre ting du ønsker å utdype når det gjelder HÅG og miljøspørsmålet?

Vedlegg B. Evalueringsskjema

Evalueringsskjema etter intervjuet

Intervjunr:

Navn:

Stilling og oppgaver:

Umiddelbart inntrykk:

Hva slo deg mest ved personen?

Hva var mest interessant i samtalen?

Hovedinntrykk ifht image?

Hovedinntrykk ifht identitet?

Hovedinntrykk ifht identitet og miljøspørsmålet?

Hovedinntrykk ifht identifikasjon?

Hva var lettest å få svar på?

Hva var vanskeligst å få svar på?

Reports published by
The Industrial Ecology Programme
Norwegian University of Science and Technology

1/1999	Ingvild V. Malvik, Elin Mathiassen, Terje Semb	<i>Bærekraftig mobilitet – en visjon for framtiden?</i>
2/1999	Jørund Buen, Karl C. Nes, Vidar Furholt, Karine Ulleberg	<i>Den bærekraftige bilen – finnes den? El-bilen PIVCO CityBee i et industriøkologisk perspektiv</i>
3/1999	Hilde Nøsen Opoku	<i>A Grand Objective lost in the Waste Bin? Local Agenda 21 and solid waste reduction in the Norwegian municipality of Trondheim.</i>
4/1999	Martina M. Keitsch, John Hermansen, Audun Øfsti	<i>Sustainable Urban Watermanagement based on the Concept of Industrial Ecology</i>
5/1999	Helge Brattebø, Stig Larssæther, Kjetil Røine	<i>En sammenstilling av kunnskapsstatus (state-of-the-art) innen feltet industriell økologi</i>
1/2000	Helge Brattebø, Ole Jørgen Hanssen (ed.)	<i>“Productivity 2005” – Research Plan P-2005 Industrial Ecology</i>
2/2000	Jørund Buen	<i>Industriell økologi – Nytter det bare i Nord? Om industriøkologisk kapasitet</i>
3/2000	Kjetil Røine	<i>Does Industrial Ecology provide any new Perspectives?</i>
4/2000	Lars Brede Johansen	<i>Eco-efficiency gjennom systemisk miljøstyring</i>
5/2000	Galina Gaivoronskaia, Knut Erik Solem	<i>The Debate on the Risk of Genetically Modified Food: The Politics of Science</i>
6/2000	Øivind Hagen, Stig Larssæther	<i>The need for cultural innovation to face the environmental challenge in business</i>
1/2001	Johan Thoresen	<i>P-2005:Implementation and Maintenance of Ecopark co-operation</i>
2/2001	Annik Magerholm Fet, Lars Brede Johansen	<i>Miljøprestasjonsindikatorer og miljøregnskaper ved møbelproduksjon</i>
3/2001	K. Røine, S. Støren, J.T. Solstad, F. Syversen, M. Hagen, S. Steinmo, M.Hermundsgård, M. Westberg, J. Svanqvist	<i>Fra åpne til lukkede material- og produktstrømmer – betraktninger rundt sløyfebegrepet</i>
4/2001	Ottar Michelsen, Ingvild Vaggen Malvik	<i>Perspektiver ved en bærekraftig utvikling i Jämtland og Trøndelag</i>
1/2002	Arne Eik, Solveig Steinmo, Håvard Solem, Helge Brattebø, Bernt Saugen	<i>Eco-Efficiency in Recycling Systems. Evaluation Methods & Case Studies for Plastic Packaging</i>

Program for industriell økologi (IndEcol) er et tverrfaglig universitetsprogram etablert i 1998 for en periode på minst ti år ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Programmet omfatter et studieprogram opprettet i 1999 og et stort antall doktorgradsprosjekter og forskningsprosjekter rettet mot vareproduserende industri, energi- og byggesektoren. Tverrfaglig forskning og undervisning står sentralt ved IndEcol, og målet er å knytte sammen teknologiske, naturvitenskapelige og samfunnsvitenskapelige bidrag i letingen etter bærekraftige løsninger på produksjon og forbruk av energi og ressurser.

The Industrial Ecology Programme (IndEcol) is a multidisciplinary university programme established at the Norwegian University of Science and Technology (NTNU) in 1998 for a period of minimum ten years. It includes a comprehensive educational curriculum launched in 1999 and a significant number of doctoral students as well as research projects geared towards Norwegian manufacturing, energy and building industries. The activities at IndEcol have a strong attention to interdisciplinary research and teaching, bridging technology, natural and social sciences in the search for sustainable solutions for production and consumption of energy and resources.



NTNU-IndEcol
Industrial Ecology Programme
NO-7491 Trondheim

Tel.: + 47 73 59 89 40

Fax: + 47 73 59 89 43

E-mail: indecoll@indecoll.ntnu.no

Web: www.indecoll.ntnu.no

ISSN 1501-6153

ISBN 82-7948-023-4