

Vemund Berge  
Simen André Holmen

## Integrering av bærekraft i styringsverktøy

En studie av integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Elsa Solstad og Inger Johanne Pettersen  
Mai 2022



Vemund Berge  
Simen André Holmen

# **Integrering av bærekraft i styringsverktøy**

En studie av integreringen av miljøutviklingsplanen i  
NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Elsa Solstad og Inger Johanne Pettersen  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne studien er en masteroppgave som utgjør 30 studiepoeng, og som markerer slutten på et toårig studieløp i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

Masteroppgaven bygger på en fordypning i økonomistyring, og tar for seg temaet integrering av bærekraft i styringsverktøy. For å belyse dette temaet har vi gjennomført en casestudie av NTNU Handelshøyskolen, der vi har studert hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Bakgrunn for valg av tema er først og fremst på grunn av vår interesse for bærekraft. Etersom NTNU regnes som det største universitetet i Norge, er det et spennende studieobjekt for oppgaven.

Arbeidet med prosjektet har vært spennende og lærerikt, samtidig som det har vært tidvis krevende. Prosessen har gitt oss verdifull erfaring som vi tar med oss videre. Vi er begge veldig fornøyde med samarbeidet gjennom hele våren, og synes vi har utfylt hverandre på en god måte.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere Elsa Solstad og Inger Johanne Pettersen, som har vært veldig behjelpelige gjennom hele forskningsprosessen, og som har gitt oss mange gode tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke informantene som har satt av tid til å delta i forskningsprosjektet og som har vært åpne om sine erfaringer knyttet til miljøutviklingsplanen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim 24. mai 2022

Vemund Berge

Vemund Berge

Simen A. Holmen

Simen André Holmen

## Sammendrag

Helt siden lanseringen av rapporten «Vår felles fremtid» i 1987, også kjent som Brundtland-rapporten, har det vært stort fokus på bærekraftig utvikling (FN, 2021). Gond, Grubnic, Herzig og Moon (2012) påpeker at det eksisterer lite forskning på koblingen mellom økonomistyring og bærekraft, og fremhever viktigheten av slik forskning med tanke på å integrere bærekraft i en organisasjons styringsverktøy. På bakgrunn av dette utarbeidet vi følgende problemstilling:

*På hvilke måter integreres miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy?*

Den triple bunnlinja (Miller, 2020) ble benyttet for å belyse hvilket aspekt ved bærekraft det fokuseres på i NTNUs miljøutviklingsplan. Videre brukte vi Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for å studere hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Simons' (1995) *styringspaker* ble brukt for å belyse hvorvidt miljøutviklingsplanen brukes diagnostisk og interaktivt. Til slutt, brukte vi institusjonell teori i analysen av hvorvidt integreringen av miljøutviklingsplanen påvirkes av institusjonelle krefter.

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av NTNU Handelshøyskolen, hvor vi har samlet inn empirisk data gjennom individuelle intervju med tre ledere og fokusgruppeintervju med tre ansatte ved NTNU Handelshøyskolen. Videre har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant studentene ved instituttet, i tillegg til at vi supplerte med en studie av dokumenter.

Våre funn viser at det eksisterer institusjonelle krefter i form av tvangsmessig isomorfisme, som ligger til grunn for integreringen av miljøutviklingsplanen ved NTNU Handelshøyskolen. Et annet sentralt funn viser at miljøutviklingsplanen i all hovedsak brukes interaktivt (Simons, 1995) på virksomhetsstyringsnivå, mens det er liten grad av involvering av ansatte og studenter. Dette viser i tråd med Meyer og Rowan (1977) en dekobling i organisasjonen. Med utgangspunkt i styringspakken til Malmi og Brown (2008), viser funnene våre at integreringen av miljøutviklingsplanen påvirkes av verdier og klaner. I tillegg viser det seg at miljøutviklingsplanen består av ikke-finansielle mål, og at det ikke er laget noen retningslinjer og prosedyrer knyttet til bruken av miljøutviklingsplanen. Avslutningsvis viser funnene våre at miljøutviklingsplanen integreres i planstyringen som foregår i organisasjonen.

## Abstract

The launch of “Our common future” in 1987, also known as the Brundtland Report, triggered a focus on sustainable development that has intensified over the past three decades (FN, 2021). Still, as Gond, Grubnic, Herzig and Moon (2012) point out, research on the topic is modest when it comes to the link between management control systems and sustainability. They emphasize the importance of research that focuses on the integration of sustainability as a part of an organization’s management tools. This call for research motivated us to answer the following research question: *In what ways does NTNU Business School integrate the environmental development plan into their management control tools?*

The triple bottom line (Miller, 2020) was used to explore which aspect of sustainability that NTNU’s environmental development plan focuses on. Going further, we employed Malmi and Brown’s (2008) framework to study how NTNU Business School integrate the environmental development plan into their management control tools. Simons’ (1995) *Lever of Control* were used to shed light on whether the environmental development plan is used diagnostically and interactively. Finally, we employed institutional theory in the analysis of whether the integration of the environmental development plan is affected by institutional forces. To answer the research question, we have conducted a case study of NTNU Business School. We have conducted individual interviews with three managers and focus group interviews with three employees at NTNU Business School. Furthermore, we conducted a survey among the students, in addition to a document study.

Our findings show that there are institutional forces in the form of coercive isomorphism, which form the basis for the integration of the environmental development plan at NTNU Business School. Another key finding shows that the environmental development plan is mainly used interactively at the governance level, while there is little involvement of employees and students in the organisation. In line with Meyer and Rowan (1977), this shows a decoupling in the organization. Based on the management package of Malmi and Brown (2008), our findings show that the integration of the environmental development plan is affected by values and clans. In addition, it turns out that the environmental development plan consists of non-financial goals, and that there are no guidelines and procedures in connection with the use of the environmental development plan. Finally, our findings show that the environmental development plan is integrated into the management that takes place in the organization when it comes to planning.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og aktualisering .....	1
1.2 Formål og problemstilling .....	2
1.3 Oppgavens struktur og innhold.....	3
<b>2. Teoretisk fundament</b> .....	<b>4</b>
2.1 Den triple bunnlinjen .....	4
2.2 Malmi & Brown – Styringssystemer som en pakke .....	5
2.2.1 Kulturelle kontrollmekanismer .....	7
2.2.2 Planlegging .....	9
2.2.3 Kybernetiske kontrollsystemer .....	9
2.2.4 Belønningssystemer .....	10
2.2.5 Administrative kontrollmekanismer .....	10
2.3 Simons’ teori om styringsspaker .....	11
2.3.1 Diagnostisk styring .....	12
2.3.2. Interaktiv styring .....	13
2.4 Institusjonell teori .....	14
2.4.1 Dekobling og legitimitet .....	15
2.4.2 Isomorfisme .....	16
2.5 Oppsummering og bruk av teori .....	17
<b>3. Metodisk tilnærming</b> .....	<b>19</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....	19
3.2 Forskningsdesign .....	20



3.3	Datainnsamling .....	21
3.3.1	Individuelle intervjuer.....	21
3.3.2	Fokusgruppeintervju .....	23
3.3.3	Spørreundersøkelse .....	24
3.3.4	Dokumentstudie .....	27
3.4	Analyse av det empiriske materialet.....	27
3.5	Metodisk kvalitet .....	28
3.5.1	Pålitelighet .....	28
3.5.2	Gyldighet.....	28
3.5.3	Generaliserbarhet .....	29
3.6	Forskningsetikk .....	30
<b>4.</b>	<b>Presentasjon av case.....</b>	<b>32</b>
4.1	NTNU Handelshøyskolen.....	32
4.2	NTNU sitt arbeid med miljøutvikling .....	33
4.2.1	NTNUs bærekraftstrategi.....	33
4.2.2	Miljøutviklingsplanen 2020-2030.....	33
<b>5.</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>35</b>
5.1	Bakgrunn for integrering .....	35
5.2	Målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen .....	36
5.3	Integreringen av miljøutviklingsplanen i styringsverktøy .....	44
5.3.1	Verdistyring .....	44
5.3.2	Klanbaserte kontrollmekanismer .....	47
5.3.3	Planbasert styring.....	48
5.3.4	Ikke-finansielle mål .....	49
5.3.5	Organisasjonsdesign og -struktur.....	50
5.3.6	Retningslinjer og prosedyrer.....	52
5.3.7	Interaktiv styring.....	53

5.3.8 Diagnostisk styring .....	57
5.4 Fordeler og utfordringer ved miljøutviklingsplanen .....	59
5.5 Miljøutviklingsplanens fremtid .....	61
5.6 Oppsummering av empiriske funn .....	62
<b>6. Analyse og diskusjon .....</b>	<b>64</b>
6.1 Legitimering som følge av krav og forventninger fra NTNU-styret og Kunnskapsdepartementet.....	64
6.2 Interaktiv kommunikasjon på toppen av organisasjonen .....	66
6.3 Miljøutviklingsplanen som styringsverktøy .....	69
<b>7. Avslutning .....</b>	<b>72</b>
7.1 Konklusjon.....	72
7.2 Bidrag og implikasjoner .....	74
7.2.1 Praktiske implikasjoner.....	74
7.2.2 Teoretiske implikasjoner.....	74
7.3 Svakheter ved studien.....	75
7.4 Forslag til videre forskning.....	75
<b>Referanser .....</b>	<b>76</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>80</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide dybdeintervju.....	80
Vedlegg 2: Intervjuguide fokusgruppeintervju.....	84
Vedlegg 3: Spørreundersøkelse .....	85
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring .....	87

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering

Bærekraftig utvikling fikk internasjonal oppmerksomhet for første gang gjennom rapporten «Vår felles framtid», utgitt av den såkalte Brundtland-kommisjonen i 1987. Denne rapporten ble en milepæl i måten FN jobbet med spørsmål knyttet til miljø og utvikling (FN, 2021). Ifølge FN (2021) kan bærekraftig utvikling defineres som «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2021). For å skape en bærekraftig utvikling må man arbeide med de tre områdene klima og miljø, økonomi og sosiale forhold, og ifølge FN (2021) er det sammenhengen mellom disse områdene som er avgjørende for om noe er bærekraftig. I denne masteroppgaven skal vi ta utgangspunkt i området klima og miljø, gjennom å studere integreringen av en miljøutviklingsplan i styringsverktøy i universitets- og høyskolesektoren.

«FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030» (FN, 2022). Denne planen består av 17 mål og 169 delmål, og målene skal ifølge FN (2022) gi en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn. Regjeringen betrakter bærekraftsmålene som et hovedspor for å arbeide med vår tids største utfordringer, nasjonalt og globalt (Regjeringen, 2020). Videre hevder Kunnskapsdepartementet at universiteter og høyskoler, i samarbeid med andre sektorer, er sentrale i arbeidet med å bidra til en bærekraftig framtid for landet, samt i arbeidet med å skape grønne arbeidsplasser (Kunnskapsdepartementet, 2021).

Bærekraft har også fått større oppmerksomhet innen økonomistyringslitteraturen de siste årene, og Hopper (2019) hevder det er et økende behov for å måle, overvåke og ansvarliggjøre organisasjoners forpliktelser til en bærekraftig utvikling. Hensikten med dette er å bidra til å nå bærekraftsmål som er etablert av globale institusjoner, eksempelvis FN (Hopper, 2019). Videre hevder Gond, Grubnic, Herzig og Moon (2012) at det eksisterer lite forskning på koblingen mellom økonomistyring og bærekraft, samtidig som de fremhever viktigheten av slik forskning i forhold til å integrere bærekraft i en organisasjons styringsverktøy for å styrke bærekraftstrategien.

Ifølge Sætra (2021) er bærekraftig utvikling sentralt for alle interessenter i universitets- og høyskoleinstitusjoner, noe som forklarer hvorfor dette har fått økt oppmerksomhet i sektoren den siste tiden. Med tanke på mottoet «kunnskap for en bedre verden» til NTNU, hevder Farestvedt, studentrepresentant i NTNU-styret, at bærekraft er noe det skal tas hensyn til i alle delene i hvordan NTNU styres på (Erikstad Javorovic, 2022).

«NTNU har en tendens til å glemme hva bærekraft innebærer. Det er mye fokus på det overordnede som kanskje kan gjøre at man glemmer grep på lavere nivå. Med campussammenslåingen og store byggeprosjekter vil det antageligvis være mye som kastes [...] I min erfaring er NTNU ikke kjent for å være så gode på gjenbruk», hevder representant Gaasholt (Erikstad Javorovic, 2022).

Dette forteller oss at det er behov for innsikt i hvordan bærekraft integreres i styringsverktøy ved NTNU, og hvordan dette oppleves blant ledere, ansatte og studenter.

## 1.2 Formål og problemstilling

Temaet for oppgaven er integrering av bærekraft i styringsverktøy. Valg av tema er gjort på bakgrunn av at dette er et svært viktig og aktuelt tema i dag, samtidig som det etter våre undersøkelser eksisterer lite forskning på integrering av bærekraft i styringsverktøy i universitets- og høyskolesektoren. NTNU ønsker å være et foregangsuniversitet som benytter kunnskap fra forskning for å sikre at virksomheten er gjennomgående miljøforsvarlig (NTNU, u.å), noe som gjorde universitetet til en interessant samarbeidspartner. Vi har derfor valgt å gjennomføre en casestudie av NTNU Handelshøyskolen, og har utarbeidet følgende problemstilling:

*På hvilke måter integreres miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy?*

I vår problemstilling tar vi i bruk begrepet *integreres*, og vi nevner også begrepet *styringsverktøy*. Vi vil nå komme med en kort forklaring av hva vi legger i disse begrepene.

**Integreres** omhandler en prosess som pågår med å innlemme noe i en helhet. I denne studien handler dette om prosessen som pågår med å innlemme miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy.

**Styringsverktøy** omhandler konkrete verktøy som bedrifter og virksomheter bruker i sin styring og kontroll (Malmi og Brown, 2008). I denne studien vil miljøutviklingsplanen bli betraktet som et styringsverktøy, ettersom at miljøutviklingsplanen er et plandokument som

inneholder en rekke mål og tiltak som er ment for å styre atferden til ledere, ansatte og studenter i organisasjonen (NTNU, u.å).

Formålet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolen styringsverktøy. For å oppnå dette har vi gjennomført en casestudie av NTNU Handelshøyskolen. Det legges til grunn at integreringen av miljøutviklingsplanen er i en oppstartsfase, da planen ble innført i 2020 og forventes gjennomført i et 3, 5 og 10 års perspektiv (NTNU, u.å.). Vi har også valgt å avgrense oss til de som jobber ved NTNU, og vil med dette ha et internt fokus i avgrensningen av oppgaven.

### 1.3 Oppgavens struktur og innhold

*Kapittel 1* inkluderer bakgrunn og aktualisering, samt formål og problemstilling for oppgaven.

*Kapittel 2* presenterer det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for denne oppgaven. Det teoretiske fundamentet er delt inn i normativ og deskriptiv teori.

*Kapittel 3* beskriver metodisk tilnærming for studien. Sentrale elementer som vitenskapsteoretisk perspektiv for studien, forskningsdesign og -metode, vurdering av metodisk kvalitet og forskningsetikk vil fremkomme i dette kapitlet.

*Kapittel 4* bygger på en presentasjon av caset i studien.

*Kapittel 5* gjengir den innhentede empirien. Vi har blant annet valgt å strukturere empirien inn i de ulike delene i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Dette for å gjøre det mest mulig oversiktlig for leser.

*Kapittel 6* løfter opp de viktigste funnene fra empirien. I dette kapitlet analyserer vi hovedfunnene i lys av de utvalgte teoriene.

*Kapittel 7* oppsummerer og konkluderer funnene i analysen. Praktiske og teoretiske implikasjoner, i tillegg til svakheter ved studien, vil også komme frem i kapitlet. Her vil vi også gi forslag til videre forskning.

## 2. Teoretisk fundament

I dette kapittelet skal vi presentere det teoretiske fundamentet for forskningsprosjektet. Dette vil benyttes til analyse og diskusjon av de empiriske funnene. Vi vil starte med å gjøre rede for den triple bunnlinjen (Miller, 2020). Deretter vil vi presentere Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, etterfulgt av elementer fra Simons' (1995) *styringspaker*. Malmi og Brown (2008) tar utgangspunkt i et helhetlig rammeverk hvor de ser på styringssystemet som en pakke. Dette rammeverket vil brukes til å se på hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Videre vil Simons (1995) *styringspaker* benyttes for å belyse hvorvidt miljøutviklingsplanen brukes diagnostisk og interaktivt. Til slutt, vil institusjonell teori utgjøre det teoretiske fundamentet for en diskusjon rundt hvordan integreringen av miljøutviklingsplanen påvirkes av institusjonelle faktorer, og i hvilken grad det eksisterer dekobling mellom planer, retorikk og praksis i organisasjonen knyttet til prosessen med å integrere miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy.

### 2.1 Den triple bunnlinjen

Verden er preget av stor grad av usikkerhet – klimaendringer, fattigdom og ulikhet – for å nevne noen. En ting som ifølge Miller (2020) ikke er usikkert, er behovet for endring. Det generelle målet med bærekraft er å ha en positiv innvirkning på miljøet, samfunnet eller begge deler, samtidig som det kommer aksjonærene til gode. Ledere av organisasjoner innser i økende grad de positive effektene av å ha en bærekraftig strategi, både med hensyn til å møte verdens utfordringer og å drive organisasjonens suksess (Miller, 2020). Det kan imidlertid være krevende å definere hva bærekraft betyr, fastsette klare og realistiske mål, samt formulere en strategi for å nå disse målene (Miller, 2020). En vanlig måte å forstå organisasjoners innsats for bærekraft på, er å bruke den triple bunnlinjen (Miller, 2020).

Den triple bunnlinjen er ifølge Miller (2020) et konsept, utviklet av forskeren Elkington på 90-tallet, som innebærer at bedrifter bør forplikte seg til å måle deres sosiale og miljømessige påvirkning – i tillegg til deres økonomiske resultater – i stedet for å fokusere utelukkende på profittmaksimering. Dette konseptet kan deles inn i tre P'er: *Profit* (profitt), *People* (sosial verdiskapning) og *Planet* (miljøet). I relasjon til profitt, har bedrifters mål i stor grad tidligere handlet om å maksimere overskuddet til eierne. Trenden i nyere tid er imidlertid at bedriftsledere oppdager at det er mulig å gjennomføre positive endringer i verden, uten at det nødvendigvis går ut over det økonomiske resultatet. Den andre komponenten, sosial verdiskapning, handler i korte trekk om bedrifters påvirkning på mennesker og samfunn.

Denne komponenten legger altså vekt på å skape verdier for alle bedriftens interessenter (interessentmodellen), ikke bare eierne (aksjonærmodellen). Når det gjelder den siste komponenten, miljøet, innebærer denne ifølge Miller (2020) å ha en positiv innvirkning på planeten. Historisk sett har bedrifter vært de største bidragsyterne til klimaendringer. Samtidig sitter de også på nøkkelen når det gjelder å gjøre positive endringer for planeten, og mange ledere har nå begynt å erkjenne sitt ansvar for å gjøre nettopp dette. Dette gjelder ikke bare de største selskapene i verden, også små og mellomstore selskaper har forutsetninger for å bidra med initiativer som reduserer klimaavtrykket deres (Miller, 2020). FNs bærekraftsmål, som ifølge FN (2022) er «verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030», berører alle de tre komponentene i den triple bunnlinjen. I denne studien benyttes den triple bunnlinjen (Miller, 2020) for å kartlegge hvilke aspekter av bærekraft som miljøutviklingsplanen dreier seg om.

## 2.2 Malmi & Brown – Styringssystemer som en pakke

Det eksisterer lite teoretisk og empirisk forskning på styringssystemer som en pakke. Dette til tross for at ideen har eksistert i mange år (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) diskuterer en rekke måter forskere har definert styringssystemer og problemene relatert til dette. De tilbyr en typologi for styringssystemer strukturert rundt fem grupper (Figur 1): planlegging, kybernetiske kontrollsystemer, belønningssystemer, administrative kontrollmekanismer og kulturelle kontrollmekanismer. Denne typologien baserer seg på skillet mellom beslutningstaking og kontroll, og adresserer de kontrollene ledere anvender for å styre de ansattes atferd. Figur 1 nedenfor viser at kulturelle kontrollmekanismer plasseres på toppen. Dette henger sammen med at disse kontrollmekanismene er brede og subtile, og utgjør en kontekst for andre kontrollmekanismer. Videre plasseres planlegging, kybernetiske kontrollsystemer og belønningssystemer i midten, siden de er tett koblet til hverandre.

Administrative kontrollmekanismer plasseres på bunnen da disse utgjør strukturen for planlegging, kybernetiske kontrollsystemer og belønningssystemer (Malmi & Brown, 2008).

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Styringssystemer som en pakke. Fra «Management control systems as a package – Opportunities challenges and research directions» av Malmi & Brown, 2008, *Management Accounting Research*, 19, s. 291.

Det er flere grunner til at det er viktig å studere styringssystemer som en pakke. For det første hevder Malmi og Brown (2008) at styringssystemer ikke opererer i isolasjon. Dersom man studerer elementene i et styringssystem isolert, risikerer man at konklusjoner blir feil. Dette dreier seg i korte trekk om at det er viktig å se på helheten for å være i stand til å forstå de enkelte delene av systemet. For det andre argumenterer Malmi og Brown (2008) for at studier av enkelte deler av styringssystemet kan påvirke eventuelle konklusjoner vi kan trekke, dersom bruken og effekten av disse delene avhenger av hvordan pakken fungerer som en helhet. For det tredje vil det å studere styringssystemer som en pakke gi et bedre grunnlag for å utvikle teorier om hvordan man kan designe kontrollmekanismer for å støtte måloppnåelse, kontrollere aktiviteter og drive organisasjonens prestasjoner (Malmi & Brown, 2008). Ved å ta en bredere tilnærming til styringssystemet ved å studere det som en pakke, hevder altså Malmi og Brown (2008) at forskere vil være i bedre stand til å utvikle teori om den reelle effekten av innovasjoner, som for eksempel miljøutviklingsplanen, og hvordan man kan designe ulike pakker med styringssystemer. Det eksisterer imidlertid noen utfordringer med å ta en slik tilnærming.

Den første utfordringen som trekker frem av Malmi og Brown (2008) handler om at det er vanskelig å finne en klar definisjon på konseptet styringssystemer. Dette innebærer å skille mellom styringssystemer og systemer for informasjons- og beslutningsstøtte, å finne ut hvorvidt det er mennesker eller gjenstander som skal kontrolleres, og på hvilket nivå det skal kontrolleres – organisasjonen, ledelsen eller individer? Den andre utfordringen er ifølge Malmi og Brown (2008) å finne ut hva som konseptuelt utgjør en pakke av styringssystemer.



Relevante spørsmål i denne sammenhengen er hva som skal være med, hva som skal utelates og hvorfor? For det tredje hevder Malmi og Brown (2008) at det er vanskelig å studere en pakke med styringssystemer empirisk. Årsaken til dette er at pakkene ofte er store og komplekse. I denne studien har vi derfor valgt å studere enkelte deler av pakken, noe vi vil gå nærmere inn på under presentasjonen av de ulike gruppene i rammeverket.

Det finnes ulike definisjoner på begrepet styringssystemer. Malmi og Brown (2008) hevder at de systemer, regler, praksiser, verdier og andre aktiviteter som ledere anvender for å styre ansattes atferd, bør kalles kontrollmekanismer. Dersom disse er komplette systemer, i motsetning til en enkelt regel, bør de ifølge Malmi og Brown (2008) defineres som styringssystemer. I denne studien betrakter vi styringsverktøy som konkrete verktøy som bedrifter og virksomheter bruker i sin styring og kontroll, og ifølge Malmi og Brown (2008) sin definisjon av styringssystemer er forskjellen mellom disse to begrepene at styringssystemer er komplette systemer, mens styringsverktøy er konkrete verktøy, som for eksempel miljøutviklingsplanen. Vi skal diskutere på hvilke måter miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy i lys av denne teorien, og i følgende kapittel vil de fem gruppene i modellen til Malmi og Brown (2008) presenteres nærmere.

### 2.2.1 Kulturelle kontrollmekanismer

Kulturelle kontrollmekanismer defineres av Flamholtz et al. (1985) som et sett av verdier, overbevisninger og sosiale normer som er etablert for å påvirke de ansattes atferd. Dette synet støttes av en rekke studier innen regnskapsrelatert forskning (Birnberg & Snodgrass, 1988; Dent, 1991; Pratt & Beaulieu, 1992). Clegg, Kornberger og Pitsis (2005) hevder at kultur kan eksistere som en kontekst for en organisasjon, og av og til være utenfor lederens kontroll. Malmi og Brown (2008) på sin side hevder at kultur likevel er en kontrollmekanisme når det brukes til å styre atferd. De tar for seg tre komponenter innen kulturell kontroll: verdibaserte kontrollmekanismer, symboler og klanbaserte kontrollmekanismer.

Simons (1995) utviklet konseptet verdibaserte kontrollmekanismer gjennom det han kalte trossystemer. Disse systemene beskrives som et eksplisitt sett med organisatoriske definisjoner som toppledere kommuniserer formelt og forsterker systematisk for å bidra med grunnleggende verdier, formål og retning for organisasjonen (Simons, 1995). Ifølge Malmi og Brown (2008) fungerer virkningen av verdier på atferd, institusjonalisert gjennom trossystemet, på tre nivåer. Det første nivået er når organisasjoner bevisst rekrutterer mennesker med spesielle typer verdier som samsvarer med organisasjonens verdier. Det andre nivået handler om at individer sosialiseres og endrer verdiene sine slik at de passer med de

organisatoriske verdiene. Det tredje nivået innebærer at verdier blir tydeliggjort, og at ansatte i organisasjonen oppfører seg i samsvar med dem, selv om de ikke blir fulgt av de ansatte personlig (Malmi & Brown, 2008). Ifølge Malmi og Brown (2008) kan også ansatte oppføre seg i samsvar med organisatoriske verdier, fordi de har blitt personliggjort av dem, eller fordi det er forventet fra organisasjonen. I begge tilfeller er verdiene utformet for å påvirke de ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008).

Ifølge Schein (1997) er symbolbaserte kontrollmekanismer når organisasjoner skaper synlige uttrykk for å utvikle en bestemt type kultur. Eksempelvis kan en organisasjon bruke et åpent kontorlandskap for å utvikle en kultur som fremmer kommunikasjon og samarbeid i et forsøk på å kontrollere atferden til de ansatte. På samme måte kan en organisasjon bestemme at de ansatte har på seg en eller annen form for uniform med formål om å skape en profesjonalitetskultur.

Når det gjelder klanbaserte kontrollmekanismer, argumenterer Dent (1991) for at det eksisterer bestemte subkulturer i en organisasjon. Dette argumentet støttes av Clegg et al. (2005). Disse subkulturene kan ifølge Malmi og Brown (2008) betegnes som klaner. Ouchi (1979) utviklet klaner som konsept innen forskningen på kontrollmekanismer. Dette konseptet handler om at individer i en organisasjon utsettes for en sosialiseringsprosess som gir dem en rekke ferdigheter og verdier. Videre kan denne sosialiseringsprosessen knyttes til ulike grupper, eksempelvis profesjoner, organisatoriske enheter eller divisjoner internt i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) hevder i forlengelsen av dette at klanbaserte kontrollmekanismer fungerer ved å etablere verdier og tro (*beliefs*) gjennom seremoniene og ritualene i klanen.

Det er også verdt å nevne at Merchant og Van der Stede (2007) diskuterer personlige kontrollmekanismer, noe som inkluderer utvelgelse og plassering, opplæring og design av arbeid, samt tilførsel av nødvendige ressurser. Malmi og Brown (2008) på sin side inkluderer utvalg under kulturelle kontrollmekanismer, mens plassering assosieres med organisatorisk struktur og styringsstrukturer, som igjen er en del av administrative kontrollmekanismer. De mener også at opplæring kan inkluderes i administrative kontrollmekanismer, siden dette i stor grad innebærer å lære opp individene til å følge policyene og prosedyrene som er angitt. Videre hevder Malmi og Brown (2008) at design av arbeid kan betraktes som en form for administrativ kontrollmekanisme, mens tilførsel av nødvendige ressurser beskrives som en forutsetning for arbeidet som gjøres og ikke som en kontrollmekanisme i den forstand. I denne oppgaven skal vi fokusere på verdibaserte og klanbaserte kontrollmekanismer. NTNU

kan i tråd med Mintzberg (1979) ses på som en profesjonell organisasjon, som preges av mange profesjonelle, stor grad av spesialisering og autonomi og en desentralisert beslutningsstruktur. Dette indikerer at den kulturelle styringen ved NTNU foregår bottom-up (Mintzberg, 1979), slik at det er naturlig å anta at både klanbaserte kontrollmekanismer og kulturelle kontrollmekanismer vil påvirke hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Videre vil vi se nærmere på planbaserte kontrollmekanismer.

### 2.2.2 Planlegging

Planlegging kan sies å være en ex-ante form for kontroll, som foregår i tre steg (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Først fastsettes målene for de funksjonelle områdene i organisasjonen, slik at retning for innsats og atferd etableres. Deretter settes standardene for måloppnåelse, i tillegg til at forventet nivå for innsats og atferd tydeliggjøres. Til slutt legges det til rette for målkongruens, gjennom å justere og sammenstille mål på tvers av funksjonelle områder i organisasjonen, noe som bidrar til kontroll av aktiviteter på individ- og gruppenivå (Malmi & Brown, 2008).

I relasjon til planlegging, skiller Malmi og Brown (2008) mellom to ulike tilnærminger. Den første tilnærmingen er handlingsplanlegging, hvor mål og handlinger for den umiddelbare fremtiden, vanligvis en 12-måneders periode, etableres. Denne har ifølge Malmi og Brown (2008) et taktisk fokus. Den andre tilnærmingen er langsiktig planlegging, hvor målene og handlingene på mellomlang og lang sikt etableres. Til forskjell fra handlingsplanlegging, har denne tilnærmingen et mer strategisk fokus (Malmi & Brown, 2008). Merchant og Van der Stede (2007) presenterer planlegging sammen med kontrollsystemene for økonomiske resultater. Men siden planlegging kan sies å ha en viktig rolle i å styre ansattes atferd, velger Malmi og Brown (2008) å behandle det som et eget element i sin typologi om styringssystemer som en pakke. Denne studien vil ta for seg både handlingsplanlegging og langsiktig planlegging, siden miljøutviklingsplanen handler om hvordan NTNU kan redusere sin miljøpåvirkning både på kort og på lang sikt (NTNU, u.å.). I neste underkapittel vil vi presentere teori knyttet til Malmi og Browns (2008) kybernetiske kontrollmekanismer.

### 2.2.3 Kybernetiske kontrollsystemer

Ifølge Green og Welsh (1988) er det fem karakteristikk ved kybernetiske kontrollsystemer. For det første er det tiltak som muliggjør kvantifisering av et fenomen, en aktivitet eller et system. For det andre er det ulike prestasjonsstandarder som skal oppfylles. For det tredje er det en feedback-prosess som legger til rette for sammenligning av resultater med standarden.

Den fjerde karakteristikken ved kybernetiske kontrollsystemer er variansanalysen som oppstår i feedback-prosessen, mens den siste karakteristikken handler om evnen til å tilpasse systemet eller de underliggende aktivitetene (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) inkluderer fire grunnleggende kybernetiske elementer fra forskningen på styringssystemer i sin typologi: Budsjetter, finansielle målinger, ikke-finansielle målinger og hybrider som inneholder både finansielle og ikke-finansielle målinger, eksempelvis Balanced Scorecard (BSC). I denne studien inkluderes ikke-finansielle mål, siden miljøutviklingsplanen tar for seg miljøaspektet av den triple bunnlinjen (Miller, 2020), og ikke dreier seg om økonomiske (finansielle mål) eller sosiale forhold. Videre, i neste underkapittel, vil vi gå kort inn på teori om belønningssystemer.

#### 2.2.4 Belønningssystemer

Belønningssystemer innebærer ifølge Malmi og Brown (2008) å motivere og øke prestasjonen på individ- og gruppenivå gjennom å knytte belønning til overvåkning. Hensikten med dette er å kontrollere innsatsens retning, varighet og intensitet. Selv om belønninger ofte relateres til kybernetiske kontrollsystemer, argumenterer Malmi og Brown (2008) for at organisasjoner også gir belønning og kompensasjon av andre grunner, eksempelvis for å beholde ansatte eller oppmuntre til kulturell kontroll via gruppebelønninger. De hevder altså at det er et behov innen forskning for å vurdere alternative belønnings- og kompensasjonsordninger, samt formålene knyttet til disse og deres koblinger til ulike kontroller (Malmi & Brown, 2008). Belønningssystemer vil imidlertid ikke være i fokus i denne studien, da det etter våre undersøkelser ikke eksisterer noen form for belønningssystemer knyttet til miljøutviklingsplanen. I neste underkapittel presenteres teori knyttet til administrative kontrollmekanismer.

#### 2.2.5 Administrative kontrollmekanismer

Administrative kontrollmekanismer beskrives av Malmi og Brown (2008) som de systemer som styrer atferden til de ansatte gjennom organisering av individer (organisasjonsdesign og struktur), overvåkning av atferd og hvem de ansatte i organisasjonen rapporterer til (styring), og gjennom prosessen med å spesifisere hvordan oppgaver og atferd skal gjennomføres (policyer og prosedyrer).

Selv om mange forskere betrakter organisasjonsdesign som en kontekstuell variabel, har Malmi og Brown (2008) valgt å inkludere det i noe som ledere kan endre, til forskjell fra noe som er pålagt dem. Når det gjelder organisasjonsstrukturer, så hevder Flamholtz (1983) at

dette er en kontrollmekanisme som fungerer gjennom funksjonell spesialisering, og gir kontroll ved å redusere variasjonen i atferd slik at man øker dens forutsigbarhet.

Styring relaterer seg ifølge Malmi og Brown (2008) til organisasjonens struktur og sammensetning, samt de ulike ledelses- og prosjektteamene i organisasjonen. Abernathy og Chua (1996) hevder videre at styring inkluderer formelle linjer for autoritet og ansvarlighet, samt de systemene som eksisterer for å sikre at representanter for ulike funksjoner og enheter møtes slik at de kan koordinere sine aktiviteter. Møter og møteplaner, eksempelvis, sørger for tidsfrister og agendaer som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene. Ifølge Malmi og Brown (2008) kan styring utformes på mange måter i en gitt organisasjon, slik at forskere ikke bør gruppere dem sammen, men heller studere hvordan de kobler seg til hverandre og til andre kontrollmekanismer.

Når det gjelder bruken av policyer og prosedyrer, så er dette karakterisert som den byråkratiske tilnærmingen til administrative kontrollmekanismer. Til forskjell fra Merchant og Van der Stede (2007) sitt rammeverk, som hevder at policyer og prosedyrer består av såkalte handlingskontroller, gir typologien til Malmi og Brown (2008) en mer helhetlig oppfatning av de administrative verktøy som ledere anvender for å styre atferd i organisasjonen. I forhold til denne studien, er det naturlig å anta at både organisasjonsdesign og -struktur, styring, og retningslinjer og prosedyrer kan legge føringer for hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Dette kan ses i sammenheng med Mintzbergs (1979) beskrivelse av profesjonelle organisasjoner, hvor dette med desentralisert beslutningsstruktur og høy grad av autonomi kan relateres til de administrative kontrollmekanismene i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Når det gjelder styring, er dette noe som kan ses i sammenheng med Simons' (1995) diagnostisk og interaktiv styring, som vil presenteres videre i oppgaven.

### 2.3 Simons' teori om styringsspaker

Som vi nå har sett, kan et styringssystem ifølge Malmi og Brown (2008) ses på som en pakke. På en annen side, beskriver Simons (1995) et styringssystem som en samling verktøy som ledere kan bruke for å få til strategisk fornyelse i organisasjoner. Mens Malmi og Brown (2008) mener at man bruker styringssystemet for å sikre at ansattes atferd og avgjørelser er forenlig med organisasjonens mål og strategier, hevder Simons (1995) derimot at styringssystemet blir brukt av ledere for å implementere strategier. Formålet med et styringssystem er ifølge Simons (1995) å formidle både finansiell og ikke-finansiell

informasjon, samtidig som man sikrer måloppnåelse og innovasjon. Bedrifter bruker ulike styrings- og kontrollverktøy, og de benytter dem i ulik grad. Simons (1995) skiller mellom to ulike måter i hvordan et styringssystem kan brukes på; diagnostisk- og interaktiv styring.

### 2.3.1 Diagnostisk styring

Diagnostisk styring blir brukt til å overvåke, motivere og belønne måloppnåelse (Simons, 1995). Et slikt styringssystem er et formelt informasjonssystem som også brukes til å justere eventuelle avvik fra forhåndsbestemte mål eller standarder. For at et formelt informasjonssystem skal kunne brukes diagnostisk, oppgir Simons (2000) fire ulike kriterier. Det må være mulig å 1) sette et forhåndsbestemt mål, 2) måle resultatet, 3) beregne avvik og 4) bruke informasjonen om avviket til å gjøre endringer og justeringer slik at resultatene kan forbedres for å oppnå de forhåndsbestemte målene (Simons, 2000).

Ulike prestasjonsmålingssystemer, eksempelvis et klimabudsjett, kan være et eksempel på et diagnostisk styringssystem. Avvik som ledelsen i organisasjoner er svært opptatt av er knyttet til de kritiske prestasjonsvariablene. Simons (2000) beskriver kritiske prestasjonsvariabler som faktorer som må være oppfylt for å lykkes med en gitt strategi. Innføring av en ny strategi i en stor og kompleks organisasjon kan antas å ikke være effektivt implementert uten bruk av diagnostiske styringsverktøy. Simons (2000) mener derfor at et diagnostisk styringsverktøy er viktig, og at ledelsen må sikre at de kritiske prestasjonsvariablene har blitt identifisert, og at mål har blitt satt, i tillegg til at det eksisterer et system for tilbakemelding som fanger opp prestasjonen.

Formålet med diagnostisk styring er å sikre stabil måloppnåelse med minst mulig innblanding og oppmerksomhet fra toppledelsen, såkalt høy «Return on Management» (ROM) (Simons, 1995). Høy ROM gir de ansatte stor autonomi, da de kun blir målt på sine leveranser og dermed står mer fritt til å gjøre arbeidsprosessene sine på den måten de anser som best (Simons, 1995). Om det ikke er ønskelig med variasjon i hvordan prosesser gjennomføres fra gang til gang, sier Simons (1995) at standardisering er den riktige løsningen. Ledere får dermed tre oppgaver knyttet til slike diagnostiske systemer.

For det første må ledelsen *sette mål og forhandle mål*, noe som innebærer personlig forhandlinger med de underordnede som skal leve opp til målene og en strukturert belønning for måloppnåelse (Simons, 1995). Mål og tiltak i miljøutviklingsplanen kan være et eksempel på dette som kan gjøres periodevis.

Videre er den andre oppgaven knyttet til å *motta oppdateringer på måloppnåelsen* (Simons, 1995). Poenget med dette er å oppdage avvik og få kontroll på at organisasjonen er på rett vei i henhold til målsetningene for å unngå negative store avvik (Simons, 1995). Ifølge Simons (1995) kan man i enkelte tilfeller redusere ressursbruken i den tredje oppgaven lederne har ved slike systemer, ved å gi oppmerksomhet på dette området.

Den tredje oppgaven er ifølge Simons (1995) å *følge opp signifikante avvik*. Da må ledelsen gi nødvendig oppmerksomhet og ressurser benyttes for å korrigere de avvik som har oppstått (Simons, 1995).

Poenget med diagnostisk styring er at ledelsen skal ha kontroll og påvirkningskraft på hvordan organisasjonen utfører prosessene sine med minst mulig bruk av egen oppmerksomhet (Simons, 1995). Diagnostisk styring knyttes til rapportering, og er en top-down prosess for implementering av strategi.

### 2.3.2. Interaktiv styring

Interaktiv styring fokuserer på strategiske usikkerheter, og har til hensikt å stimulere organisatorisk læring og utvikle nye ideer, planer og strategier (Simons, 1995). På bakgrunn av at organisasjoner vokser og blir stadig mer komplekse, bidrar dette til mindre personlig kontakt mellom ledere og de ansatte i organisasjonen. Behovet for formelle systemer for å utveksle kritisk informasjon mellom ledelsen og ansatte, er derfor stort. For at dette skal skje, skal det interaktive systemet være en arena for dialog og debatt i tillegg til en motivator for informasjonsutveksling i organisasjonen. Dette skal bidra til å stimulere organisatorisk læring i organisasjonen.

Ifølge Simons (1995) kan styring betegnes som interaktivt dersom det innehar følgende karakteristikk; 1) Informasjonen som genereres justeres kontinuerlig etter hva toppledelsen identifiserer som strategisk prioritet, 2) ledere på alle nivåer i organisasjonen må gi sin oppmerksomhet til informasjonen hyppig og regelmessig, 3) dataene må tolkes og diskuteres ansikt til ansikt mellom ledere, underordnede og kolleger, 4) styringssystemet brukes til kontinuerlig korrigerende, og som en pådriver til debatt rundt de fremtidige handlingsplanene.

På den måten kan ansatte få muligheten til å ta initiativ og påvirke, noe som vil åpne for at nye strategier vokser frem og tas i bruk (Simons, 2000). Simons (2000) påpeker at mange suksessfulle strategier har oppstått som følge av at ansatte prøver seg frem og tar initiativ til

endring. Et interaktivt styringssystem er ikke en unik type kontrollsystem, på grunn av at alle styringssystemer kan gjøres interaktive gjennom bruken av dem.

Formålet med interaktive systemer er at ledelsen gjennom en dialog med ansatte, i fellesskap skal komme frem til gode løsninger for å sikre de usikre omgivelsene (Simons, 2000). Dette indikerer et bottom-up-perspektiv, som er i tråd med vår beskrivelse av NTNU som en profesjonell organisasjon (Mintzberg, 1979).

## 2.4 Institusjonell teori

Institusjonelle krefter kan bidra til å forklare hvorfor organisasjoner bestemmer seg for å integrere en miljøutviklingsplan som en del av sitt styringsverktøy (Campbell, 2007). Derfor har vi valgt å presentere elementer fra institusjonell teori, som vil brukes til å diskutere hvordan integreringen av miljøutviklingsplanen påvirkes av institusjonelle faktorer.

Institusjonell teori har som mål å forstå hvordan økonomisk informasjon blir brukt i sammenheng med andre krav som stilles til moderne organisasjoner (Fallan & Pettersen, 2016, s.223).

Begrepet institusjon blir innenfor økonomifagene beskrevet som sammenslutninger av handlingsmønstre, mønstre for kollektiv handling (Czarniawska-Joerges, 1997). I følge Fallan & Pettersen (2016, s.223) har man innenfor det bedriftsøkonomiske fagområdet tradisjonelt ikke problematisert begrepet institusjon, og de hevder begrepet stort sett er brukt synonymt med bedrift eller virksomhet. DiMaggio & Powell (1991) mener institusjoner ikke nødvendigvis skapes som bevisste handlinger, men er resultat av våre behov for stabilitet. Institusjoner kan dermed sies å oppstå som følge av menneskers behov for orden og oversikt i omgivelsene; det er altså ikke bare effektivitetshensyn og økonomisk rasjonalitet som ligger til grunn bak utviklingen av institusjoner. Fallan & Pettersen (2016, s.224) hevder at institusjoner må standardisere regler og normer for å kunne redusere usikkerheten i menneskers omgivelser. Dette fører til at organisasjoners og menneskers atferd blir mer standardisert. Institusjoner kan ifølge Fallan & Pettersen (2016, s.224) eksempelvis være lover, regler og etablerte praksiser innenfor et område, for eksempel innen universiteter.

Videre antar man i institusjonell teori at institusjoner både skaper og blir skapt av omgivelsene (Fallan & Pettersen, 2016). Institusjoner påvirker hvordan grupper og individer agerer i og utenfor institusjonene. Institusjonene samhandler med både eksterne ressurser, regler og politikk. Og alt dette skapes gjennom aktørenes handlinger, som bygger på de



normer og verdier som bæres av aktørene. Vi sier da at disse verdiene og normene er institusjonaliserte (Fallan & Pettersen, 2016, s.224).

#### 2.4.1 Dekobling og legitimitet

Et sentralt element i institusjonell teori er begrepet dekobling. Meyer og Rowan (1977) var en av de første til å omtale fenomenet dekobling. Meyer og Rowan (1977) beskrev hvordan deler av organisasjoner koblet seg fra resten av organisasjonen og man dermed fikk et gap mellom formelle rutiner og praksis i de avkoblede enhetene. I korte trekk handler dette om at det ikke er samsvar mellom formelle rutiner og prosedyrer, og det man faktisk gjør til daglig.

Dekobling kan ifølge Fallan & Pettersen (2016, s. 226) eksemplifiseres følgende: «I det moderne samfunnet møter organisasjoner og økonomiske aktører mange og motstridende krav og forventninger. Det er umulig å tilfredsstille alle parter gjennom praktisk handling». Ifølge Fallan & Pettersen (2016) er grunnen til at dekobling er så viktig og blir akseptert mer eller mindre ubevisst, er at normen om rasjonalitet er grunnleggende i samfunnet vårt. Normen tar vi for gitt, og dermed kan vi si at rasjonalitetskravet er en institusjonalisert myte som gir skinn av legitimitet. De institusjonelle kravene kan uttrykkes ved at virksomheten skal følge reglene («boka»), mens det ifølge Fallan & Pettersen (2016) skjer mye annet i realiteten. Det er velkjent at arbeidsmiljølovens krav daglig brytes i norske helseinstitusjoner, men realiteten krever at de ansatte arbeider løst koblet fra reglene for å kunne ivareta pasienters interesser. Rasjonalitetsnormer er viktige i det moderne samfunnet, og de blir tatt for gitt. Ifølge Fallan & Pettersen (2016) forutsetter man at ens organisasjon er effektiv, selv om man egentlig ikke vet verken hvordan effektiviteten kan måles, eller hva eventuelle måltall egentlig betyr.

Rasjonaliserte myter blir en del av formelle strukturer i organisasjoner og påvirker organisasjoner (Fallan & Pettersen, 2016). Slike myter kan for eksempel oppstå som forskrifter og regler, eksempelvis arbeidsmiljøloven, som etter hvert blir en akseptert praksis i arbeidslivet. Organisasjonene må ta inn over seg disse mytene for å oppnå legitimitet fra omgivelsene, slik at de kan framstå som rasjonelle (Fallan & Pettersen, 2016).

Organisasjonens evne til å overleve handler altså ikke om hvor effektivt den produserer tjenester, men hvordan den kan få mytene til å framstå som legitime. Ifølge institusjonell teori vil organisasjoner som tar opp i seg samfunnets legitime rasjonaliserte elementer i sine formelle strukturer, øke sin egen legitimitet og dermed ha lettere for å få tilgang til ressurser, og dermed øke sin evne til å overleve (Fallan & Pettersen, 2016). Eksempelvis viser studier at mange virksomheter tar i bruk styringsverktøy, ikke nødvendigvis fordi virksomheten blir mer

effektiv, men fordi det viser at man følger trenden, er moderne og innovativ, noe som blir sett på som positivt i omgivelsene (Fallan & Pettersen, 2016).

#### 2.4.2 Isomorfisme

Utgangspunktet i institusjonell teori er at en organisasjon er en del av et organisatorisk felt (DiMaggio & Powell, 1991). Dette gjelder også for universiteter. Organisasjonsfelt defineres som «Organisasjoner som samlet utgjør et anerkjent område av det institusjonelle liv, slik som leverandører, ressurs- og produktforbrukere, reguleringsaktører og andre organisasjoner som produserer lignende tjenester eller produkter» (DiMaggio & Powell, 1983, s.148). Et organisasjonsfelt kan derfor sies å bestå av et større sett av relevante aktører. NTNU har flere relevante aktører slik som kunnskapsdepartementet, myndigheter, andre universiteter og studenter som de trenger og ønsker legitimitet fra. En organisasjon vil bidra til å skape et organisasjonsfelt, og vil bli gjensidig avhengig påvirket av de andre organisasjonene innenfor samme felt (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Organisasjoner innenfor samme felt blir like hverandre, dette er en konsekvens av at organisasjoner tilhører et organisasjonsfelt (DiMaggio & Powell, 1991). Dette kalles isomorfisme, som er et sentralt begrep innen nyinstitusjonell teori.

Isomorfisme kan deles inn i to ulike grupper: kompetitiv isomorfisme og institusjonell isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Kompetitiv isomorfisme handler om at organisasjoner blir like hverandre fordi de tror det kan styrke konkurranseevnen, mens institusjonell isomorfisme på sin side kan beskrives som de sosiale kreftene og mekanismene som gjør at organisasjoner ligner hverandre. Vi velger å fokusere på institusjonell isomorfisme, gitt denne oppgavens natur. I institusjonell isomorfisme eksisterer det ifølge DiMaggio & Powell (1983) tre ulike former for isomorfisme: tvingende isomorfisme (coercive), imiterende isomorfisme (mimetic) og normativ isomorfisme (normative). Tvingende isomorfisme kan beskrives som formelt og uformelt press fra andre organisasjoner, kulturelle normer og verdier. Eksempler på dette er regler og krav fra omgivelsene. Imiterende isomorfisme handler om imitasjon som følge av usikkerhet. Dette er en form for kopiering, hvor man søker å bli mer lik andre organisasjoner og virksomheter som fremstår som vellykket, eksempelvis ved at NTNU kopierer studier og praksiser fra andre universitet som rangeres høyt og som fremstår som suksessfulle. Her kan vi også trekke paralleller til Jonas og Dugdale (2002) sin artikkel «The ABC bandwagon and juggernaut of modernity», som viser til moderne økonomistyringskonsepter som mange organisasjoner hopper av og på, og hvor det helt fremst er en stor «juggernaut» som drar med seg flere. Den siste formen,

normativ isomorfisme, kan forklares som profesjonalisering av kunnskap og ferdigheter. Dette kan eksempelvis være krav fra profesjonelle omgivelser, f.eks. arbeidsnormer (DiMaggio & Powell, 1983). Disse formene for isomorfisme er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende, og kan i mange tilfeller overlape hverandre. Ifølge Fallan & Pettersen (2016, s.231) omfatter de ulike typene av isomorfisme krefter som påvirker organisasjoner og er med på å skape organisatorisk endring.

## 2.5 Oppsummering og bruk av teori

I dette kapittelet har vi presentert det teoretiske fundamentet som legges til grunn for studien.

Først innledet vi kapittelet med teori knyttet til den triple bunnlinjen (Miller, 2020). Denne teorien benyttes for å belyse hvilke aspekter ved bærekraft det fokuseres på i NTNUs miljøutviklingsplan. Samtidig vil teorien om den triple bunnlinjen benyttes i analysen for å kartlegge hvorvidt det økonomiske og sosiale aspektet tas hensyn til eller ikke i integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy.

Deretter presenterte vi Malmi og Brown (2008) sin teori om styringspakker. Denne teorien anvendes for å belyse hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. For å gjøre dette har vi valgt ut enkelte deler av pakken, på bakgrunn av hvilke deler som er mest relevant for denne studien. Siden NTNU kan ses på som en profesjonell organisasjon, i tråd med Mintzberg' (1979) organisasjonsstrukturer, er det naturlig å anta at den kulturelle styringen foregår bottom-up. Dette indikerer at både klanbasert og verdibasert styring vil være sentralt å analysere opp mot integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Videre har vi valgt ut langsiktig- og handlingsplanlegging under kontrollmekanismen planlegging, siden miljøutviklingsplanen handler om hvordan NTNU kan redusere sin miljøpåvirkning på kort og på lang sikt (NTNU, u.å.). Vi har også valgt ut ikke-finansielle mål under kybernetiske kontrollsystemer, på bakgrunn av at miljøutviklingsplanen tar for seg miljøaspektet av den triple bunnlinjen, og ikke dreier seg om økonomiske (finansielle mål) eller sosiale forhold. De siste delene vi har valgt ut i pakken til Malmi og Brown (2008), er organisasjonsdesign og -struktur, styring, og retningslinjer og prosedyrer under administrative kontrollmekanismer. Siden vi betrakter NTNU som en profesjonell organisasjon, med bottom-up styring, er det naturlig å anta at disse delene vil legge føringer for hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy.

Videre presenterte vi Simons (1995) sin teori om styringsspaker. I denne teorien har vi valgt å se nærmere på interaktiv og diagnostisk styring, for å belyse bruken av miljøutviklingsplanen ved NTNU Handelshøyskolen. Hensikten med dette er å kartlegge hvorvidt miljøutviklingsplanen brukes interaktivt, med bottom-up styring, eller diagnostisk, med top-down styring. Dette kan ses i sammenheng med vår beskrivelse av NTNU som en profesjonell organisasjon med bottom-up styring (Mintzberg, 1992).

Avslutningsvis har vi presentert teori knyttet til ulike elementer fra institusjonell teori, for å belyse hvordan integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy påvirkes av institusjonelle faktorer. Vi har blant annet valgt å se nærmere på dekobling. Dette benyttes i analysen for å avdekke eventuell dekobling mellom ulike nivåer i organisasjonen, eksempelvis mellom virksomhetsstyringsnivå og instituttnivå. Vi har også valgt å se nærmere på elementene legitimering og isomorfisme, som benyttes i analysen for å kartlegge bakgrunnen for implementeringen av miljøutviklingsplanen ved NTNU Handelshøyskolen.

### 3. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi presentere den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Først vil vi forklare det vitenskapsteoretiske perspektivet for studien. Deretter vil casestudie som forskningsdesign diskuteres, etterfulgt av en gjennomgang av de beslutningene som er tatt når det gjelder datainnsamling. Videre vil valgene som er foretatt i tilknytning til analysen av det empiriske materialet presenteres, før kapittelet avsluttes med en vurdering av metodisk kvalitet og forskningsetikk.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Ifølge Ringdal (2018, s. 56) kan vitenskap defineres som «et fagområde som er gjenstand for systematisk forskning», mens vitenskapsteori beskrives som vitenskapens selvrefleksjon (Ringdal, 2018). Sistnevnte inkluderer både vitenskapsfilosofi og vitenskapssosiologi, deriblant prinsipper for vitenskapelig forklaring (Ringdal, 2018). Sentrale begreper i vitenskapsteori er ontologi og epistemologi (Johannessen et al., 2011). Ontologi beskrives av Jacobsen (2018, s. 22) som «læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut», mens epistemologi beskrives av Johannessen et al. (2011) som læren om hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om virkeligheten. I denne studien kommer det ontologiske synet frem gjennom at vi finner svar på problemstillingen, mens det epistemologiske synet kommer frem gjennom innsamlingen av data, altså gjennom intervjuene, spørreundersøkelsen og dokumentstudiet i forskningsprosjektet vårt.

I denne studien er vi inspirert av den hermeneutiske forskningstradisjonen når vi studerer hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Hermeneutikken er ifølge Nyeng (2007, s. 319) «både en lære om tolkning, et syn på (menneske)vitenskap og en ontologi/et menneskesyn». Begrepet brukes ofte i betydningen fortolkningslære, noe som betyr læren om tolkning av meningsinnhold (Nyeng, 2007). Et sentralt prinsipp i hermeneutikken er at alt meningsinnhold må fortolkes med utgangspunkt i en helhet (Nyeng, 2007). Dette kommer til syne i vårt forskningsprosjekt ved at vi studerer miljøutviklingsplanen i lys av en helhetlig styringspakke.

Jacobsen (2018) skiller mellom induksjon, deduksjon og abduksjon, der induksjon brukes om forskning som er empiridrevet (Tjora, 2021), deduksjon om forskning som er teoridrevet (Tjora, 2021), mens abduksjon beskrives som en mer pragmatisk tilnærming (Jacobsen, 2018) som «starter fra empirien (som induksjon), men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og/eller i løpet av forskningsprosessen» (Tjora, 2021). I dette

forskningsprosjektet er det ikke gitt hvilken metode som passer best. Vi har derfor tatt utgangspunkt i abduksjon, der vi hele tiden beveger oss frem og tilbake mellom teori, forskningsspørsmål og empiri. Forskningsprosessen vår blir således en kontinuerlig prosess med en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2018). Eksempelvis tilpasset vi teorien etter datainnsamlingen, samtidig som vi måtte endre på problemstillingen. Dette på bakgrunn av den nye informasjonen vi tilegnet oss underveis.

### 3.2 Forskningsdesign

Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufta (2011, s. 77) beskrives forskningsdesign som den tidlige fasen i studien, der det «tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres». I denne studien har vi valgt å gjennomføre en casestudie av NTNU Handelshøyskolen. Siden caset er avgrenset i tid og rom, kan det videre beskrives som en enkeltcase-studie (Jacobsen, 2018). Ifølge Jacobsen (2018) gir slike studier god innsikt, «virkelighetsnære» beskrivelser og detaljerte beskrivelser av virkeligheten.

Casestudier består ifølge Johannesen et al. (2004) av å samle inn mye informasjon gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Videre er det i samfunnsvitenskapelig forskning særlig to kjennetegn ved en case: et avgrenset fokus, og en mest mulig inngående beskrivelse (Johannesen et al., 2004). Valget av NTNU Handelshøyskolen som case, har i denne studien blitt gjort på bakgrunn av tilgjengelighet og en unik innsikt som følge av at vi selv studerer ved universitetet. NTNU Handelshøyskolen er også en attraktiv case fordi NTNU ønsker å være et foregangsuniversitet som benytter kunnskap fra forskning for å sikre at virksomheten er gjennomgående miljøforsvarlig (NTNU, u.å), noe denne studien omhandler. I tillegg er NTNU Norges største universitet når det kommer til antall studenter (Lervåg, 2021). Det er derfor en naturlig case, siden vi ønsker å studere universitetssektoren. Ifølge Scapens (1990) egner casestudier seg godt til å undersøke bruken av styringssystemer, samtidig som han understreker at det er et viktig skille mellom hvordan ledelsen mener styringssystemet blir brukt og hvordan det blir brukt i praksis. Dette støtter opp under bruken av casestudie til å studere integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy.

Casestudier kan brukes i studier som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende (Johannesen et al., 2004). Denne studien er av en beskrivende art, ved at vi beskriver hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. Ifølge Tjora (2021) kan casestudier gjennomføres ved å benytte alle mulige former for kvalitativ og kvantitativ datainnsamling, og gjerne ved å benytte kombinasjoner av

flere. Dette karakteriseres som metodetriangulering, som vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder, for eksempel både survey og intervju (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I denne studien har vi samlet inn data ved å benytte individuelle intervjuer, fokusgruppeintervju, spørreundersøkelse og dokumentstudie. Dette vil vi gå nærmere inn på i neste kapittel.

### 3.3 Datainnsamling

#### 3.3.1 Individuelle intervjuer

«Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 105), og i denne studien har vi valgt å gjennomføre intervjuer i form av både individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju. I dette underkapittelet skal vi ta for oss individuelle intervju som metode. Deretter vil vi se nærmere på utvalget og intervjuguiden som ligger til grunn for de individuelle intervjuene. Vi ønsket å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informantene, noe som ifølge Johannessen et al. (2020) muliggjør bruken av individuelle intervju som metode. Formålet med individuelle intervjuene var å få innsikt og kunnskap om integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy, og vi opplevde at informantene var åpne, ærlige og reflekterte når de svarte på spørsmålene vi spilte.

#### Utvalget i de individuelle intervjuene

Hvem og hvor mange informanter som velges ut i studien, er avhengig av forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2020). Utvelgelsen er viktig i forskning, da prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene.

Tabell 1: Oversikt over individuelle intervju

Informant	Dato	Varighet	Intervjuform	Sted
Leder 1	10.03.2022	57 minutter	Individuelt intervju	Digitalt
Leder 2	08.03.2022	47 minutter	Individuelt intervju	Digitalt
Leder 3	07.03.2022	39 minutter	Individuelt intervju	Digitalt

Informantene i vår studie er personer fra ulike hierarkiske nivå i organisasjonen, med forskjellige stillinger og ansvarsområder. Informantene i de individuelle intervjuene bestod av ledere fra virksomhetsstyringsnivå, fakultetsnivå og instituttnivå, som vist i Tabell 1. Dette

gjorde at vi fikk god bredde i perspektiver på spørsmålene knyttet til integreringen av miljøutviklingsplanen, samtidig som vi fikk en relativt høy grad av variasjon i utvalget vårt.

## **Intervjuguide**

Ifølge Tjora (2021) består et intervju hovedsakelig av tre faser; *oppvarming*, *refleksjon* og *avrunding*. Disse tre fasene preges av forskjellige spørsmål og ulik grad av forventet refleksjon fra informantene (Tjora, 2021).

Den første fasen, oppvarming, består av enkle, konkrete spørsmål som ikke krever mye refleksjon, og som har til hensikt å kartlegge bakgrunn og skape en trygghet for informanten (Tjora, 2021). Denne fasen varte i noen få minutter og handlet om informantene og deres bakgrunn, hva de legger i begrepet bærekraft, samt deres kjennskap til miljøutviklingsplanen (Vedlegg 1).

Den neste fasen, refleksjon, danner ifølge Tjora (2021) kjernen i intervjuet. Refleksjonsfasen gir anledning til å gå i dybden på ulike deler av forskningstemaet, og krever større grad av refleksjon fra informantene (Tjora, 2021). Vi opplevde at informantene stort sett gav utfyllende svar, men at det varierte litt fra spørsmål til spørsmål, noe som gjorde at vi stilte oppfølgingsspørsmål der vi følte det var behov for det. Dette var noe vi tenkte over i intervjuguiden (Vedlegg 1) på forhånd, slik at vi hadde det klart til selve intervjuene. Tjora (2021, s. 160) påpeker også at det i visse tilfeller kan «fungere å vente i det lengste med oppfølgingsspørsmål, og la det bli en stillhet som informantene oppfatter som *pinlig nok* til at de automatisk utdyper sine svar, kommer med tillegg og lignende». Dette er noe vi fokuserte på under intervjuene, slik at vi følte oss sikre på at informantene fikk god nok tid til å tenke seg om på hvert enkelt spørsmål.

Den siste fasen, avrunding, har til hensikt å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant (Tjora, 2021). I denne fasen fikk informantene mulighet til å tilføye ytterligere informasjon om foregående spørsmål, og informasjon som de mente kunne være relevant for studien, i tillegg til at vi takket for intervjuet og informerte om veien videre (Vedlegg 1).

Ifølge Tjora (2021) er det viktig at stemningen mellom intervjuer og informanten i avslutningsfasen er god nok til at eventuelle spørsmål i ettertid kan tas opp, eksempelvis over telefon (Tjora, 2021), noe vi opplevde som uproblematisk i våre intervjuer.

For å sørge for at intervjuene var mest mulig hensiktsmessig for hver enkelt informant, gjorde vi små tilpasninger til intervjuguiden (Vedlegg 1) i forhold til hvem vi skulle intervjuer og



hvilke erfaringer vi hadde fra de foregående intervjuene. Eksempelvis ble noen spørsmål justert, utelatt eller lagt til mellom intervjuene, med hensikt å forbedre intervjuguiden (Vedlegg 1).

### 3.3.2 Fokusgruppeintervju

Ifølge Johannessen et al. (2020) er et fokusgruppeintervju, eller en fokusgruppesamtale, en tradisjonell form for kvalitativ datainnsamling bestående av en moderator som organiserer og styrer diskusjonen mellom deltakerne rundt et bestemt tema. I en fokusgruppesamtale oppfordrer moderatoren til samtale og diskusjon mellom gruppemedlemmene (Johannessen et al., 2020). Ifølge Johannessen et al. (2020) er samtale- og diskusjonsprosessen i fokusgruppeintervjuet minst like interessant som informantenes svar på de spørsmålene som blir stilt. «En godt sammensatt gruppe gir verdifull kunnskap om hva som er sentrale og viktige spørsmål innenfor et bestemt område» (Johannessen et al., 2020, s. 165).

Bruk av fokusgruppeintervju i denne masteroppgaven egnet seg da det var ønskelig å få frem hvordan ansatte ved NTNU Handelshøyskolen opplever integreringen av miljøutviklingsplanen, og hvordan instituttet etterlever mål og tiltak i planen. Det var ønskelig å skape en diskusjon blant informantene, for å få innsikt i ulike meninger, holdninger og erfaringer knyttet til temaet (Johannessen et al., 2020).

Informantene i fokusgruppeintervjuet bestod av ansatte på instituttnivå, som vist i Tabell 2 under. Informantene har en rekke fellestrekk, og ble valgt ut på bakgrunn av vår oppfatning om at de hadde meninger om temaet som skulle diskuteres. Dette samsvarer med Johannessen et al. (2020) sine beskrivelser av deltakere i et fokusgruppeintervju. Vi valgte videre å ha tre informanter i fokusgruppeintervjuet, som ifølge Johannessen et al. (2020) er et tilstrekkelig antall deltakere ved personlig oppmøte. Dette gir flere fordeler. For det første gir et slikt antall mulighet til å høre mest mulig fra hver enkelt deltaker (Johannessen et al., 2020). For det andre vil det for mange mennesker være enklere å åpne seg i mindre grupper (Johannessen et al., 2020). For det tredje er det ifølge Johannessen et al. (2020) lettere å få mer detaljerte historier og personlige fortellinger med få deltakere. En av farene med å ha få deltakere, er at det kan være vanskelig å få til en diskusjon. Dette er imidlertid noe vi ikke opplevde i fokusgruppeintervjuet som ble gjennomført i denne studien.

Tabell 2: Oversikt over fokusgruppeintervju

<b>Informant</b>	<b>Dato</b>	<b>Varighet</b>	<b>Intervjuform</b>	<b>Sted</b>
Ansatt 1	07.04.2022	28 minutter	Fokusgruppeintervju	Fysisk
Ansatt 2	07.04.2022	28 minutter	Fokusgruppeintervju	Fysisk
Ansatt 3	07.04.2022	28 minutter	Fokusgruppeintervju	Fysisk

For å sikre god gjennomføring av samtalen, valgte vi en av oss som skulle være moderator for å organisere og styre diskusjonen på en mest mulig hensiktsmessig måte. Vi hadde også satt oss godt inn i temaet på forhånd, siden intervjuet ble avholdt etter de individuelle intervjuene. På forhånd utarbeidet vi en intervjuguide (Vedlegg 2), for å ha et utgangspunkt for fokusgruppesamtalen. Intervjuguiden (Vedlegg 2) bestod av et innledningsspørsmål, etterfulgt av en rekke spørsmål knyttet til miljøutviklingsplanen. Dette gjorde at vi inntok en mellomting mellom en aktiv og en passiv rolle, hvor vi stilte spørsmål og lot gruppen diskutere, samtidig som vi fikk mulighet til å bryte inn underveis (Jacobsen, 2018).

### 3.3.3 Spørreundersøkelse

En vanlig måte å samle inn kvantitative data på er spørreundersøkelser (Johannessen et al., 2020). Ifølge Ringdal (2018, s. 191) er spørreundersøkelser «en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer (virksomheter, organisasjoner) for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra». Spørreskjemaet i denne studien er et såkalt *prekodet* eller *prestrukturert* spørreskjema. Dette innebærer at spørreskjemaet har høy grad av struktur, med konkrete spørsmål og oppgitte svaralternativer på alle spørsmålene (Johannessen et al., 2020).

En fordel med prestrukturerte spørreskjemaer er ifølge Johannessen et al. (2020) at det blir lettere for respondenten å fylle ut skjemaet, siden respondenten bare trenger å krysse av for det aktuelle svaret. På den andre siden er ulempen med prestrukturerte spørreskjemaer at de ikke gir mulighet for å få informasjon ut over de forhåndsoppgitte spørsmålene og svaralternativene (Johannessen et al., 2020).

### Utvalget i spørreundersøkelsen

Et utvalg, i spørreundersøkelser, defineres av Ringdal (2018, s. 532) som «de enheter som trekkes (velges) til å være med i en undersøkelse. Utvalget trekkes fra en populasjon», altså

«den mengden enheter [...] en vil at undersøkelsen skal ha gyldighet for». Med enheter menes de analyseenhetene som studeres i en undersøkelse, eksempelvis individer eller organisasjoner.

I denne studien vil NTNU Handelshøyskolen være populasjonen, mens studentene ved instituttet utgjør utvalget for spørreundersøkelsen. Bakgrunnen for dette er at vi igjennom spørreundersøkelsen ønsker å belyse hvordan studentene ved instituttet opplever integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy.

Bakgrunnsinformasjonen til studentene i undersøkelsen presenteres i tabellene nedenfor.

Tabell 3: Fordeling med hensyn på kjønn i spørreundersøkelsen.

Kjønn	Antall studenter
Kvinne	36
Mann	37
<b>Totalsum</b>	<b>73</b>

I Tabell 3 ser vi at fordelingen med hensyn på kjønn er omtrent lik, med 36 kvinner og 37 menn.

Tabell 4: Fordeling med hensyn på studieår i spørreundersøkelsen.

Studieår	Antall studenter
1. året bachelor	16
1. året master	8
2. året bachelor	18
2. året master	15
3. året bachelor	16
<b>Totalsum</b>	<b>73</b>

Videre, i Tabell 4, ser vi at studentene som har svart på spørreundersøkelsen representerer alle studieårene ved NTNU Handelshøyskolen, og at det er en relativt lik fordeling med unntak av 1. året master, hvor det er noe færre studenter som har deltatt.

Tabell 5: Fordeling med hensyn på verv ved NTNU Handelshøyskolen i spørreundersøkelsen.

Verv ved Handelshøyskolen	Antall studenter
Ja	37
Nei	36
<b>Totalsum</b>	<b>73</b>

I den siste tabellen, Tabell 5, vises en oversikt over antall studenter som har, eller har hatt verv ved NTNU Handelshøyskolen. Fordelingen viser at omtrent halvparten av studentene har, eller har hatt verv.

### Utforming og utførelse

Vi har valgt å benytte Nettskjema som verktøy for utforming og gjennomføring av spørreundersøkelsen i denne studien. Ifølge Universitetet i Oslo (u.å.) er Nettskjema Norges sikreste og mest brukte løsning for datainnsamling til forskning. Tjenesten er blant annet brukt av sykehus, undervisningsinstitusjoner og private bedrifter (Universitetet i Oslo, u.å.). Årsaken til at vi valgte Nettskjema er først og fremst at vi opplevde tjenesten som brukervennlig i forhold til å utforme selve spørreundersøkelsen, samtidig som vi opplevde at Nettskjema fremstilte resultatene på en enkel og oversiktlig måte. Spørreundersøkelsen ble delt via de ulike kullgruppene for NTNU Handelshøyskolen på Facebook, for å nå ut til studentene der vi antok at de er mest aktive. Videre designet vi spørreundersøkelsen for å ta ca. 2-3 minutter å svare på, med hensikt å øke svarprosenten.

Formålet med spørreundersøkelsen var å få innsikt i studentenes opplevelse av hvordan det arbeides med å integrere miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. For å få svar på dette, ble spørreundersøkelsen utformet med fem hovedkategorier besående av til sammen 14 spørsmål (Vedlegg 3). Den første kategorien handlet om respondentenes bakgrunnsopplysninger. Respondentene fikk derfor spørsmål om kjønn, studieår og verv ved Handelshøyskolen. Den andre kategorien gikk ut på å kartlegge studentenes opplevelse av NTNU sitt arbeid med bærekraft og miljøutvikling. Respondentene ble derfor bedt om å svare på ett spørsmål med de to svaralternativene; «ja» og «nei», etterfulgt av fire spørsmål hvor de skulle rangere svaret på en skala fra 1-7, hvor 1 representerte «i svært liten grad» og 7 representerte «i svært stor grad». En slik rangering ble også benyttet på de påfølgende fem spørsmålene. De tre siste kategoriene gikk direkte inn på spørsmål knyttet til tiltakene i miljøutviklingsplanen, med «Reise/Transport», «Innkjøp» og «Gjenbruk og avfall» som

overskrifter. Her ble respondentene bedt om å svare på fem spørsmål med samme type rangering som de fire foregående spørsmålene, før de til slutt ble bedt om å svare på spørsmål av typen «hvor ofte», som krevde en annen form for rangering. Dette ble løst ved å innføre en rangering fra «daglig» til «aldri», med intervallene «3-4 ganger i uka», «1-2 ganger i uka», «noen ganger i måneden» og «sjeldnere» imellom (Vedlegg 3).

#### 3.3.4 Dokumentstudie

Ifølge Tjora (2021) består dokumentstudier i hovedsak av dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning. Bruk av dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter, og ofte er dokumenter benyttet som bakgrunnsdata, som man benytter i tillegg til data fra eksempelvis intervjuer og observasjoner (Tjora, 2021). I vår masteroppgave har vi benyttet casespesifikke dokumenter ved å innhente informasjon fra nettsiden til NTNU. De casespesifikke dokumentene som er benyttet, er hovedsakelig miljøutviklingsplanen 2020-2030 (NTNU, u.å.), tildelingsbrevet til NTNU fra Kunnskapsdepartementet (Kunnskapsdepartementet, 2021) og NTNUs strategiplan 2018-2025 (NTNU, 2017).

Ved å studere disse dokumentene fikk vi først og fremst innsikt i NTNU sin strategi for bærekraft og miljøutvikling. Videre utgjør dokumentene grunnlaget for forberedelser til intervjuene og spørreundersøkelsen, herunder utarbeidelsen av intervjuguidene og spørsmålene til spørreundersøkelsen, samt gjennomføringen av intervjuene. Dokumentene i studien har også bidratt med empiri, og de har blitt brukt til å støtte opp under den informasjonen som er hentet inn gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen.

#### 3.4 Analyse av det empiriske materialet

Analyse handler om å dele opp dataene for å avdekke et budskap, en mening eller et mønster i datamaterialet (Johannessen et al., 2020). I dette forskningsprosjektet har vi valgt å benytte en innholdsanalyse for å analysere de kvalitative dataene. Ifølge Krippendorf (2013) er innholdsanalyse basert på en antakelse om at det som blir sagt i et intervju, kan reduseres til et sett med færre, mer overordnede og betydningsfulle kategorier. Jacobsen (2018) deler innholdsanalysen inn i tre steg; *kategorisering, tilordning av enheter til ulike kategorier og sammenbinding*.

Kategorisering innebærer at data som handler om det samme, samles i en felles kategori (Jacobsen, 2018). Inndelingen i intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for de overordnede kategoriene. Videre delte vi inn i flere underkategorier, slik at dataene ble enda mer forenklet. Det neste steget, tilordning av enheter til ulike kategorier, dreier seg om å

tilordne data fra de enkelte intervjuene inn i én eller flere kategorier (Jacobsen, 2018). Siden vi hadde relativt få intervjuer, valgte vi å gjennomføre dette steget ved hjelp av digital markering med farger. Ved å følge dette steget i innholdsanalysen, fikk vi et godt utgangspunkt når vi skulle sammenlikne ulike enheters utsagn om et fenomen. Det siste steget handler om å finne sammenhenger i data (Jacobsen, 2018). I denne fasen koblet vi dataene våre sammen, noe som gjorde at vi kunne analysere, drøfte og se dataene i lys av teori, for å se etter sammenhenger og være i stand til å svare på problemstillingen.

### 3.5 Metodisk kvalitet

For å vurdere den metodiske kvaliteten i denne studien, vil vi benytte de tre begrepene *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet*, som ifølge Tjora (2021) er godt innarbeidede kriterier for forskning generelt.

#### 3.5.1 Pålitelighet

Ifølge Johannessen et al. (2020) er *pålitelighet* (reliabilitet) et grunnleggende spørsmål i all forskning. Kort forklart handler pålitelighet om *intern logikk* eller *sammenheng* gjennom forskningsprosjektet (Tjora, 2021).

Vi har gitt en inngående beskrivelse av konteksten gjennom en casebeskrivelse i kapittel 4, samtidig som vi har forsøkt å redegjøre for de metodiske valgene og fremgangsmåten underveis i forskningsprosessen på en mest mulig åpen og detaljert måte. Dette bidrar ifølge Johannessen et al. (2020) til å styrke påliteligheten i oppgaven. Videre har vi forsøkt å redegjøre for koblingen mellom empiri, analyse og teori underveis i masteroppgaven, noe som ifølge Tjora (2021) styrker påliteligheten.

I kvantitative studier, eksempelvis spørreundersøkelser, kan pålitelighet testes ved å gjennomføre den samme undersøkelsen flere ganger. Dette karakteriseres som test-retest-reliabilitet (Johannessen et al., 2020). I tillegg kan pålitelighet i kvantitative studier testes ved å la andre kyndige personer vurdere dataene, såkalt interreliabilitet (Johannessen et al., 2020). For å styrke påliteligheten knyttet til de kvantitative dataene i denne studien, har vi sendt ut spørreundersøkelsen til et utvalg studenter på forhånd, slik at vi kunne få tilbakemeldinger fra dem, og optimalisere spørreundersøkelsen før den ble sendt ut til utvalget i oppgaven.

#### 3.5.2 Gyldighet

«Med *gyldighet* og *relevans* mener vi at den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt» (Jacobsen, 2018, s. 17). Jacobsen (2018) skiller mellom to typer gyldighet og relevans; *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*. Intern gyldighet handler

om hvorvidt vi har dekning i empirien for de konklusjonene vi trekker, mens ekstern gyldighet går ut på om resultater fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2018). Sistnevnte vil diskuteres nærmere i neste delkapittel, og refereres heretter til som generaliserbarhet.

For å styrke den interne gyldigheten i denne studien, har vi forsøkt å redegjøre for de valgene vi har tatt når det gjelder metode og teoretiske innspill til analysen. Hensikten med dette er å legge til rette for at leseren kan stille seg kritisk til studiens relevans og presisjon (Tjora, 2021).

Videre har vi benyttet både intervju, spørreundersøkelse og dokumentstudie som datainnsamlingsmetode i denne studien. Dette er i tråd med det Johannesen et al. (2020) beskriver som metodetriangulering, og styrker således den interne gyldigheten i studien.

### 3.5.3 Generaliserbarhet

«Mens den interne gyldigheten går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt» (Jacobsen, 2018, s. 237). Kort forklart handler dette om hvorvidt funn fra et avgrenset område, eksempelvis en organisasjon på et gitt tidspunkt, er gyldige også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2018).

I denne studien er formålet å bidra til økt innsikt i hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy, i lys av det teoretiske utgangspunktet vårt og empirien vi har samlet inn. Ifølge Jacobsen (2018) er det vanskelig å få til generaliserbarhet fra utvalg til en populasjon ut fra en kvalitativ tilnærming. «Årsaken til dette er at vi som regel bare undersøker noen få enheter, og at disse enhetene er trukket ut for et spesielt formål (f.eks. fordi de er spesielt interessante eller kan gi god informasjon)» (Jacobsen, 2018, s. 237). Dette forskningsprosjektet har vært gjennomført innenfor rammene av det største universitet i Norge. Det vil derfor være naturlig å anta at funnene våre vil være nyttige også for andre universiteter i Norge, og for fremtidige studier relatert til integreringen av miljøutviklingsplaner og lignende dokumenter i styringsverktøy. Siden utvalget vårt består av relativt få personer, og er valgt på bakgrunn av mulighet til å bidra med informasjon, er det ifølge Jacobsen (2018) vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større populasjon av enheter. Formålet med denne studien er imidlertid ikke statistisk generaliserbarhet, men å få dybdekunnskaper om hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU

Handelshøyskolens styringsverktøy. Dermed er det naturlig å fremheve den teoretiske generaliserbarheten, som casestudier egner seg godt til (Jacobsen, 2018).

### 3.6 Forskningsetikk

Ifølge Johannessen et al. (2020) har den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) vedtatt forskningsetiske retningslinjer, som kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom; informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Disse hensynene ligger til grunn for de forskningsetiske vurderingene vi har gjort i denne studien, og vil redegjøres for videre i dette delkapitlet.

Hensynet om informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi handler om at deltakerne i et forskningsprosjekt skal kunne bestemme over sin egen deltakelse (Johannessen et al., 2020). For å oppfylle dette hensynet skal deltakerne «gi uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta og skal, på hvilket som helst tidspunkt, kunne trekke seg uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser» (Johannessen et al., 2020, s. 46). Dette hensynet ble i vårt forskningsprosjekt ivaretatt ved at vi laget et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring (Vedlegg 4) med utgangspunkt i anbefalinger fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om forskningsprosjektet, hva en deltakelse ville innebære for informantene, samt informasjon om rettigheter og relevante kontaktpersoner. Samtykkeerklæringen sikret informantenes samtykke til å delta i intervju, i tillegg til at deres personopplysninger kunne behandles frem til prosjektet ble avsluttet. Både informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen (Vedlegg 4) ble sendt til informantene i forkant av intervjuene, slik at informantene fikk mulighet til å lese gjennom og sende en signert kopi av samtykkeerklæringen (Vedlegg 4) tilbake. Siden vi ikke mottok signert samtykkeerklæring fra samtlige informanter før intervjuene, startet vi hvert enkelt intervju med å spørre om de hadde mottatt og lest informasjonsskrivet, samtidig som informantene fikk anledning til å stille spørsmål. Vi sendte også inn meldeskjema til NSD, for å ivareta kravet om meldeplikt ved behandling av personopplysninger (Johannessen et al., 2020).

Det andre hensynet, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, handler ifølge Johannessen et al. (2020, s. 46) om at folk «skal ha rett til å nekte forskere adgang til opplysninger om seg selv», og at «deltakerne må være sikre på at forskeren har taushetsplikt og ikke bruker opplysninger slik at personer som er med i undersøkelsen, kan identifiseres».



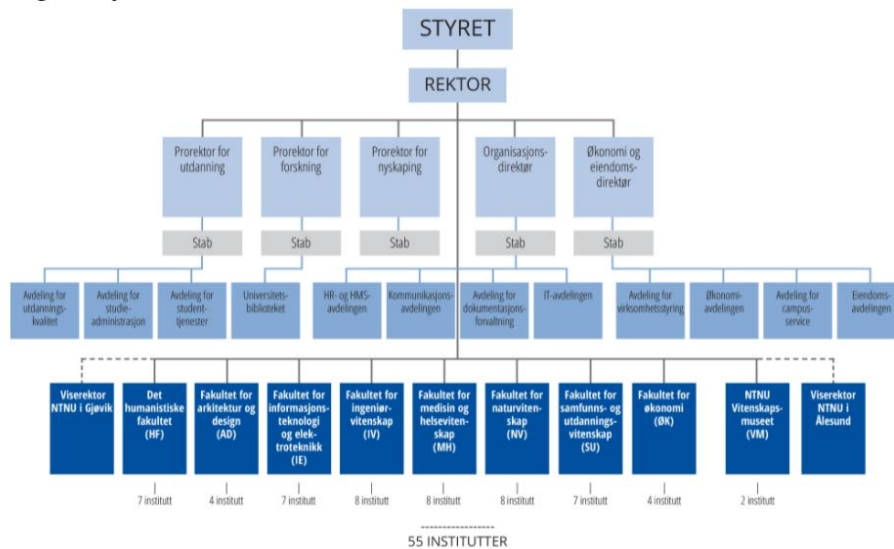
For å ivareta dette hensynet har vi anonymisert informantene og respondentene i studien, slik at det ikke skal være mulig å identifisere noen. Vi har også gjennomgått spørsmålene i intervjuguidene og spørreundersøkelsen, for å sørge for at de ikke omfattet deltakernes privatliv. I de tilfeller der private opplysninger likevel ble delt under intervjuene, ble disse utelatt fra empirien av hensyn til informantenes privatliv.

Det tredje forskningsetiske hensynet, forskerens ansvar for å unngå skade, handler om at «de som deltar i undersøkelser, skal utsettes for minst mulig belastning» (Johannessen et al., 2020, s. 46). Ifølge Johannessen et al. (2020, s. 46) må det «vurderes om innsamlingen av data, for eksempel ved intervjuer, kan berøre sårbare og følsomme områder som det kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen». I dette forskningsprosjektet har vi forsøkt å ivareta dette hensynet ved å være bevisste på at intervjuguidene og spørreundersøkelsen ikke berørte områder som kunne oppfattes som sårbare eller følsomme for deltakerne.

## 4. Presentasjon av case

### 4.1 NTNU Handelshøyskolen

NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) er et internasjonalt universitet med hovedsete i Trondheim og campuser i Gjøvik og Ålesund. Universitetet har ca. 42 000 studenter og 9 000 ansatte, og tilbyr utdanning innen humaniora, samfunnsvitenskap, økonomi, medisin, helsevitenskap, utdanningsvitenskap, arkitektur, entreprenørskap, kunstfag og kunstnerisk virksomhet (NTNU, u.å). NTNUs organisasjonsstruktur kan beskrives som en hierarkisk organisasjonsstruktur som vist i Figur 2, med en klar inndeling i ulike hierarkiske nivå. Her kan man se et styre og rektor som sitter på toppen som skal være et bindeledd mellom ulike støtte- og stab avdelinger og de ulike fakultetene ved universitetet.



Figur 2: Organisasjonskart for NTNU, u.å., av NTNU. (<https://www.ntnu.no/organisasjonskart>).

Studieobjektet i denne casestudien er NTNU Handelshøyskolen, som er del av fakultet for økonomi (ØK). Fakultetet består av fire institutter: *Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse*, *Institutt for internasjonal forretningsdrift*, *Institutt for samfunnsøkonomi* og *NTNU Handelshøyskolen*, som med mer enn 1400 studenter er blant de største utdanningene i landet innenfor økonomi og ledelse (NTNU, u.å). NTNU Handelshøyskolen tilbyr årsstudium, bachelor-, master-, og doktorgradsutdanning, i tillegg til deltids-, etter-, og videreutdanning (NTNU, u.å).

NTNU har en visjon om å bidra til *Kunnskap for en bedre verden* (NTNU, 2017). Dette innebærer blant annet å arbeide aktivt til å nå FNs bærekraftsmål. I årsplanen for 2022

presenteres åtte mål som er nedfelt med grunnlag i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet og strategien til universitetet (NTNU, 2021). I mål nr. 7 slås det fast at NTNU skal være en «premissleverandør for omstilling til et bærekraftig samfunn» (NTNU, 2021, s. 8). Videre hevder NTNU (2021) at måten de skal bidra til et mer bærekraftig samfunn på omhandler både utdanning, forskning og hvordan de utformer sin egen virksomhet og drifter sine egne campuser. Sistnevnte kan relateres til momentet om at NTNU skal ha en miljøforsvarlig virksomhetsstyring, noe som kommer frem under mål nr. 7 i strategien. Dette momentet sier at NTNU skal ha en oversikt over hvor stor miljøpåvirkning organisasjonen har, og ha klare mål om hvordan miljøpåvirkningen skal reduseres (NTNU, 2017). For å gjøre dette skal de iverksette tiltak i *utviklingsplanen for miljø* (NTNU, 2021). Integreringen av miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy er derfor fokuset for denne oppgaven.

## 4.2 NTNU sitt arbeid med miljøutvikling

### 4.2.1 NTNUs bærekraftstrategi

Ifølge NTNU (2021, s. 1) er styret « NTNUs øverste organ og tar avgjørelser i saker av prinsipiell og overordnet karakter». Styret har ansvaret for «at virksomheten drives innenfor de rammer og retningslinjer som er gitt av Stortinget og Kunnskapsdepartementet» (NTNU, 2021). I tildelingsbrevet for 2022 fra Kunnskapsdepartementet står det at «universitetene og høyskolene er [...] sentrale i arbeidet med å ruste hele landet for en bærekraftig framtid» (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 2).

NTNUs styre har vedtatt en strategi for perioden 2018-2025, hvor det slås fast at NTNU «vil bidra aktivt til å nå FNs bærekraftsmål». I denne strategien understrekes det også at NTNU skal være «en premissleverandør for omstilling og grønt skifte» (NTNU, 2017, s. 11). Som følge av dette har NTNU fastsatt et mål om at NTNUs virksomhetsstyring skal være miljøforsvarlig. Miljøutviklingsplanen vil være et virkemiddel for å oppnå dette (NTNU, u.å.).

### 4.2.2 Miljøutviklingsplanen 2020-2030

NTNUs utviklingsplan for miljø skal bidra til at driften av universitetet støtter opp om FNs bærekraftsmål (NTNU, u.å.). Miljøutviklingsplanen 2020-2030 handler i stor grad om hvordan NTNU kan redusere sin påvirkning på miljøet på kort og lang sikt. Den inneholder mål og tiltak som har en forventet gjennomføringstid i et 3, 5 og 10 års perspektiv. Planen slår videre

fast at de fleste tiltakene kan og bør startes i 2020, og angir ansvarlig enhet for hvert enkelt tiltak (NTNU, u.å.).

Miljøutviklingsplanen er avgrenset til universitetets egen virksomhetsstyring (NTNU, u.å.). Dette innebærer eksempelvis at miljø som tema i forskning og undervisning ikke omfattes av planen. Ifølge NTNU (u.å.) bør miljøutviklingsplanen revideres hvert tredje år. Det kommer også frem at det vil være behov «for at ledere, ansatte og studenter identifiserer og gjennomfører ytterligere tiltak for å bidra til bærekraftig drift av NTNU» (NTNU, u.å., s. 3).

Miljøutviklingsplanen (NTNU, u.å.) er videre inndelt i seks kategorier; «Reise/transport», «Innkjøp», «Energi», «Gjenbruk og avfall», «Campusutvikling» og «Biologisk mangfold». I denne studien har vi fokusert «Reise/Transport», «Innkjøp» og «Gjenbruk og avfall», siden det etter våre undersøkelser er disse områdene som berører informantene og deltakerne i spørreundersøkelsen i størst grad. Når det gjelder de øvrige områdene, er disse i hovedsak underlagt enheten for campusutvikling og eiendomsavdelingen til NTNU, noe som gjør de mindre relevante for formålet med denne masteroppgaven. I intervjuene har vi fokusert på de tiltakene hvor de respektive informantene er ansvarliggjort i miljøutviklingsplanen. Når det gjelder spørreundersøkelsen, har vi fokusert på de tiltakene hvor studentene er oppgitt som ansvarlig enhet.

## 5. Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske funnene fra dokumentstudier, individuelle intervjuer, fokusgruppeintervju og spørreundersøkelsen. Først vil vi se nærmere på bakgrunnen for integreringen av miljøutviklingsplanen. Deretter vil vi presentere empiriske funn knyttet til målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen, integreringen av miljøutviklingsplanen i styringsverktøy, fordeler og ulemper ved miljøutviklingsplanen og miljøutviklingsplanens fremtid. Til slutt vil vi oppsummere de empiriske funnene i studien, som vil danne grunnlaget for analysen.

### 5.1 Bakgrunn for integrering

Miljøutviklingsplanen blir ikke utelukkende brukt for å redusere NTNU sin miljøpåvirkning. En av informantene forteller at formålet med miljøutviklingsplanen er at den skal bidra til at arbeidet med miljø knyttet til NTNUs egen drift blir tydeligere og lettere å måle.

«[...] det er jo det som er formålet med planen kan du si. For at vi skal kunne styre etter planen, så må vi jo kunne kvantifisere på en eller annen måte, og rapportere og måle etter parametere. [...] For hvert år, så kan jo jeg faktisk se på planen og sjekke av for hvert tiltak eller ikke. Så det handler jo på en måte om å systematisere og strukturere alle de tiltakene vi skal drive på med. Og det kommer planen til å hjelpe veldig med» (Leder 1).

Flere av informantene trekker også frem at forventninger og samfunnsansvar ligger til grunn for implementering av miljøutviklingsplanen. Leder 1 forteller følgende;

«[...] jeg tror [...] grunnen til at det er viktig å jobbe med dette er sammensatt. En ting er det åpenbare, altså noe må jo på en måte gjøres på miljø siden i samfunnet generelt [...] Vi kan ikke, på den ene siden, bry oss veldig om bærekraft og kunnskap for å skape en bedre verden, også skal vi ikke innrette oss sånn selv. Så jeg tror, for at NTNU skal ha en kredibilitet i den visjonen vi har, så vil jeg si at det er veldig viktig at vi etterlever det selv også. Det er jo det denne planen egentlig handler om [...] Og ellers så tenker jeg at vi på en måte er en spydspiss for staten inn mot utdanning. Vi har jo et definert samfunnsansvar i våre dokumenter. Og de sier jo ikke noe spesifikt om miljø, men jeg vil jo si at vi har et ansvar som det største universitetet i Norge» (Leder 1).

Videre forteller leder 1 at krav fra ulike interessenter, deriblant styret til NTNU, er sentralt for integreringen av en slik plan.

«[...] vi har jo et styre som stiller strenge krav også. Og en gang i året så leverer NTNU en rapport til styret, som styret så deretter aksepterer, og som blir tilgjengelig for omverdenen også. Og i den rapporten så må jo vi klare å beskrive hvor vi er. Da må vi ha satt mål, og de målene er basert på miljøutviklingsplanen» (Leder 1).

Dette støttes av en annen informant, som hevder at forventningene som ligger til grunn for integreringen av en slik plan kommer fra høyere nivå i organisasjonen; «Det er vel fra nivå 1 som setter forventningene som igjen får forventninger fra Kunnskapsdepartementet» (Leder 3). Informanten forteller følgende;

«Og så tror jeg at det her med miljøutviklingsplanen er noe som NTNU lager fordi man har en forventning og krav til NTNU om det, og så tenker jeg at vi blir vel så påvirket av FNs klimarapporter egentlig, men at det er viktig at det understrekes at man skal ha fokus på det [...]» (Leder 3).

NTNU har også vedtatt en strategi for 2018-2025, og Leder 2 trekker frem denne for å beskrive hvorfor bærekraft og miljøutvikling – herunder miljøutviklingsplanen – er viktig som prestasjonsområde for fakultetet; «[...] hvis en går inn på strategiplaner, det kommer jo også fra NTNU sentralt, så er det en del målsetninger på ulike nivåer da – både sentralt, på fakultetsnivå og på instituttnivå. Og ett av de områdene går på bærekraft» (Leder 2).

Som vi har sett i dette underkapitlet, virker bakgrunnen for å integrere miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy først og fremst å være for å imøtekomme forventninger og krav fra Kunnskapsdepartementet og styret til NTNU. Leder 1 fremhever at også planen skal gjøre arbeidet med miljø knyttet til NTNUs egen drift tydeligere og lettere å måle.

## 5.2 Målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen

I NTNU sin strategi for perioden 2018-2025 slås det fast at NTNU skal bidra aktivt til å nå FNs bærekraftsmål (NTNU, 2017). Miljøutviklingsplanen inneholder mål og tilhørende tiltak som skal bidra til at NTNUs egen drift støtter opp om dette arbeidet (NTNU, u.å.). I løpet av tidsrommet fra planen ble innført til i dag, har det imidlertid vært en periode uten at noen har hatt konkret ansvar for planen, som følge av utskiftninger av ledere. Dette har ført til at

vedkommende som har ansvar for arbeidet med planen i dag, ikke har kommet så langt i prosessen enda.

«[...] som utgangspunkt, så går jeg inn i denne stillingen og tenker at ingenting av det som står i miljøutviklingsplanen er gjennomført. [...] så må jeg jo systematisk gå gjennom og snakke med de forskjellige miljøene rundt omkring på NTNU og få en oversikt. Og så vil det jo vise seg at en del av det som står der gjøres allerede. Så planen er egentlig bare en konkretisering av de aktivitetene vi allerede driver med. Og så er det nok en større andel av tiltakene som ikke har blitt igangsatt på noen som helst måte. [...] det å få den oversikten der, tar nok en stund» (Leder 1).

Det kommer også frem at arbeidet med målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen er en kontinuerlig prosess, og at en viktig del av arbeidet er å prioritere hva som er viktigst til enhver tid, noe som viser hvilken tilnærming som ligger til grunn for det arbeidet som gjøres per dags dato.

«Men jeg kan ikke sette meg ned og fokusere 100 % på å finne ut status på de forskjellige tiltakene, så det blir litt etter hvert som jeg jobber meg gjennom. Så må jeg på en måte prioritere, sammen med min leder og ledergruppen på NTNU, hva som er viktigst akkurat nå. Det er det som er litt «approachen» [...]» (Leder 1).

Vi opplevde også gjennom intervjuene at det er forskjellig i hvilken grad de overordnede områdene i miljøutviklingsplanen prioriteres. Og det virker å være relativt stor enighet mellom de ulike informantene om at «reise» er noe av det som bør prioriteres mest. Leder 2 forklarer at dette har en sammenheng med mulighet til å påvirke: «[...] da er det reisebiten som er lettest for fakultetene å ta tak i, og også noe av det viktigste som vi kan gjøre på fakultetsnivå» (Leder 2). Dette er noe som støttes av Leder 3.

«Men der vi kanskje også gjør utslag er reising, og der er det stor forskjell mellom institutter. [...] Det er også en forventning fra departementet, og det ser vi i bevilgningene våre at det er forventning om mindre reising. Så der er det viktig å gjøre en vurdering for hver gang for eksempel. Om man virkelig har behov for å ta reisen, om man kan ta møtet digitalt, eller er det en større konferanse hvor man skal bidra faglig og utvikle nettverk» (Leder 3).

Dette virker naturlig, basert på informasjonen vi får gjennom intervjuene. Leder 2 påpeker at det er noen av områdene i miljøutviklingsplanen som er vanskelig å gjøre noe med på

fakultetene: «Det er for eksempel veldig vanskelig for oss som fakultet å gjøre noe med energiforbruket, fordi det er definert ut ifra hvordan byggene er bygd, hvordan byggene driftes, den type ting. Og det er det ikke vi som styrer noe med» (Leder 2). Videre kommer det frem av intervjuet med Leder 1, at reise er noe av det som prioriteres høyest også planarbeidet for inneværende år.

«[...] i planarbeidet som foregikk nå før jul, så ble alle bedt om å inkludere miljøtiltak i sin årsplan for 2022, og det året her så fokuserer vi på reise. Altså, hvordan kan dette fakultetet bidra til at NTNU skal nå målene sine innenfor reise og transport. Så vi hadde det som minimum da. Og da vil det jo i tillegg bli gjenstand for rapportering [...]» (Leder 1).

En av informantene forteller at prioriteringer med hensyn til mål og tiltak i miljøutviklingsplanen i stor grad henger sammen med forventninger og krav, samtidig som motivasjonen til de ansatte spiller inn: «[...] det er helt klart krav og forventning om mindre reising. [...] Det er vel fra nivå én som setter forventningene som igjen får forventninger fra Kunnskapsdepartementet. Men samtidig så tenker jeg at motivasjonen som hver enkelt her hos oss har og at alle må kjenne på ansvaret» (Leder 3).

Videre skal vi se nærmere på hvordan målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen oppleves av ansatte ved NTNU Handelshøyskolen. Ansatte i denne studien opplever at det ikke er alle tiltakene i miljøutviklingsplanen som egner seg like godt for instituttet. Eksempelvis problematiserer ansatt 2 tiltaket om å redusere reisevirksomheten, da en stor del av jobben som forsker handler om det å reise rundt å forske og dra på konferanser.

«Jeg kan skyte inn på det ansatt 1 sa i stedet, når man ser på det med flyreiser, så er det en vanskelig indikator, og en viktig del av jobben vår er jo det å forske og dra på konferanser, så visst det er et mål at vi skal reise minst mulig så er det et veldig problematisk mål, med mindre du klarer å skille det da» (Ansatt 2).

Dette er noe også noe som kommer klart frem i miljøutviklingsplanen. «Et mål om reduksjon i klimafotavtrykk fra reisevirksomhet kan være et dilemma i forhold til NTNUs mål om å være internasjonalt fremdragende» (NTNU, u.å., s. 9).

I forhold til tiltaket om oppfordringen til flere digitale møter, er dette noe som ansatt 1 er kritisk til.



«Og det mener jeg er grunn til å være kjempekritisk til. Med tanke på at det kommer som et isolert mål i seg selv [...] Vi vet jo læringsutbytte er bedre når vi møtes, vi vet at møter blir bedre når vi møtes. Vi vet at med utviklingen som vi har, ja det er noen enkle ting, det går ikke an å si at det i og for seg skal være en økt andel digitale møter, hvilke typer digitale møter kan gjennomføres, så er helt klart mitt inntrykk at vi er mye mer negative til de digitale komponentene enn det vi var før pandemien. Vi reflekterer i hvert fall mye mer kritisk over det. Vi skiller mer hva som fungerer digitalt og hva som absolutt ikke fungerer digitalt» (Ansatt 1).

Ansatt 3 peker også på begrenset kapasitet ved romsituasjon på campus som har fremtvunget bruken av digitale møter.

«Det som vi har vært litt inne på, dels har jo pandemien tvunget frem digitale møter og så har også romsituasjonen fremtvunget det, selv om det er viktige ting, så er det nok ikke miljøutviklingsplanen som kan ta æren for det. Men det kan hende at det ville gjort det, alt annet ulikt de siste to årene, det vet man jo ikke» (Ansatt 3).

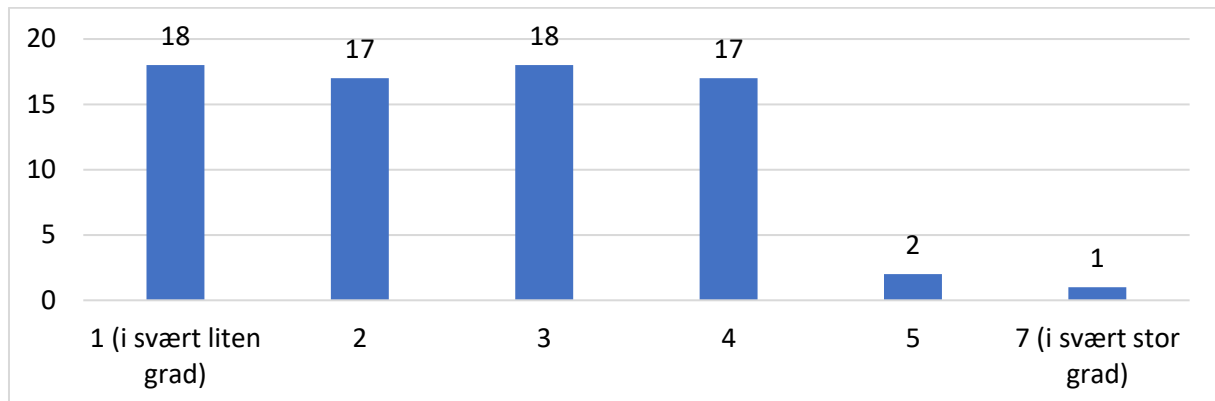
I tillegg forteller ansatt 2 at det ikke er alle møter som har en miljøkonsekvens, og som er like hensiktsmessige å gjennomføre digitalt. I likhet med Ansatt 1, mener Ansatt 2 at målet om økt andel digitale møter, er et mål som ikke egner seg særlig godt for dem.

«Kan jo bare skyte inn, greit nok at det ikke handler om forskning og undervisning, men det er jo det perspektivet du får når du prater med oss, visst jeg skal ha et møte med studenter som allerede er på campus, for det forventer jeg når jeg veileder noen at de stort sett skal være på campus. Så har ikke det noen miljøkonsekvens. Det er ingen insentiv å ta digitale møter som mest sannsynlig vil bli mye dårligere, når de allerede er her, for det er jo snakk om at de bare går opp en trapp. Så jeg synes det er et mål som passer dårlig for oss rett og slett (Ansatt 2).

Til nå har vi sett på ledere og ansatte sitt perspektiv på målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen. Videre presenteres funnene knyttet til hvordan studentene opplever integreringen av målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen. Siden målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen berører studentene i ulik grad, handler empirien som presenteres nedenfor om de målene og tiltakene som antas å berøre studentene i størst grad.

Et av spørsmålene vi stilte til studentene handler om bærekraft og miljøutvikling ved NTNU Handelshøyskolen. NTNU sier at de skal ha full oversikt over hvor stor miljøpåvirkning

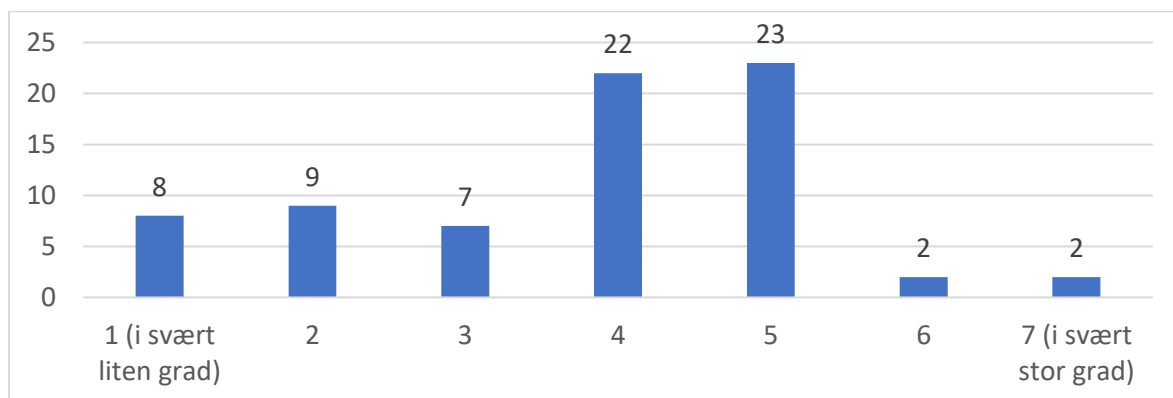
virksomheten har, og synliggjøre dette overfor ansatte, studenter og samfunnet (NTNU, u.å). På spørsmål om studentene opplever at NTNU lykkes med dette, fikk vi følgende svar.



Figur 3: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at NTNU har full oversikt over hvor stor miljøpåvirkning virksomheten har, og synliggjør dette overfor studentene.

Resultatene viser at en liten andel av studentene opplever at NTNU lykkes med dette i stor grad, mens flesteparten av studentene opplever at dette er noe som NTNU lykkes med i liten grad, eller til en viss grad.

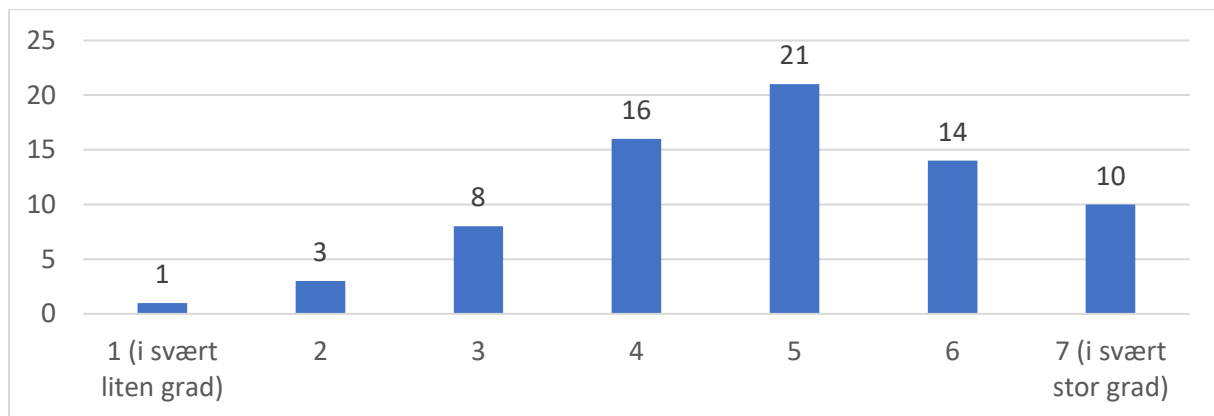
«Reise/transport» er et område som studentene berøres av i relativt stor grad. I miljøutviklingsplanen er det et tiltak at NTNU-ansatte skal undersøke muligheten for om møter kan gjennomføres digitalt. På spørsmål om i hvilken grad studentene opplever at ansatte ved NTNU undersøker muligheten for digital gjennomføring av møter med dem, fikk vi følgende svar.



Figur 4: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at ansatte ved NTNU undersøker muligheten for digital gjennomføring av møter med dem.

Diagrammet viser at flesteparten av studentene opplever at ansatte undersøker dette til en viss grad, mens noen av studentene svarer at ansatte ved NTNU undersøker dette i liten grad.

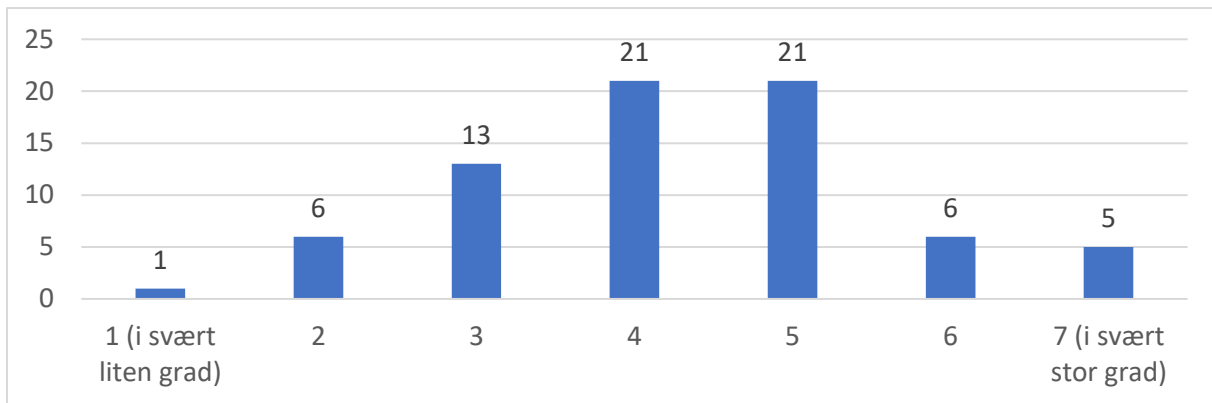
Et annet tiltak under kategorien «Reise/transport», er at NTNU skal legge til rette for sykkel-, gange- og kollektivtransport på sine campuser. På spørsmålet om i hvilken grad studentene opplever at NTNU legger til rette for sykkel-, gange- og kollektivtransport på sine campuser, svarte studentene følgende.



Figur 5: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at NTNU legger til rette for sykkel-, gange- og kollektivtransport på sine campuser.

Resultatene viser at studentene opplever at NTNU legger til rette for dette til en viss grad/i stor grad. Som vist i diagrammet over, er det en del spredning i svarene, samtidig som flesteparten av svarene ligger i den øvre del av skalaen (4-7), altså i relativt stor grad.

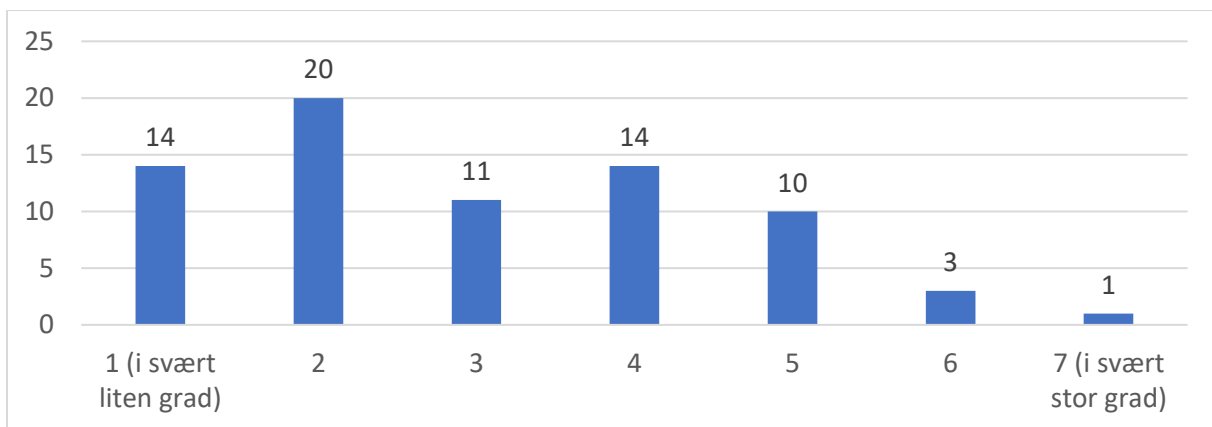
«Innkjøp» er også et område som berører studentene. Et av tiltakene her, er at NTNU skal påvirke Studentsamskipnaden i Trondheim (SiT) til å tilby et bærekraftig matsortiment i sine kantiner. I den forbindelse stilte vi følgende spørsmål til studentene ved NTNU Handelshøyskolen; «I hvilken grad opplever du at SiT tilbyr et bærekraftig matsortiment i sine kantiner? Med "bærekraftig matsortiment" menes fokus på kortreiste varer, samt en større andel vegetar og veganske alternativer». Svarene vi fikk er presentert i diagrammet under.



Figur 6: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at SiT tilbyr et bærekraftig matsortiment i sine kantiner.

Ifølge diagrammet opplever studentene at SiT tilbyr et bærekraftig matsortiment til en viss grad, mens fåtallet opplever at dette er noe som blir gjort i svært liten eller svært stor grad.

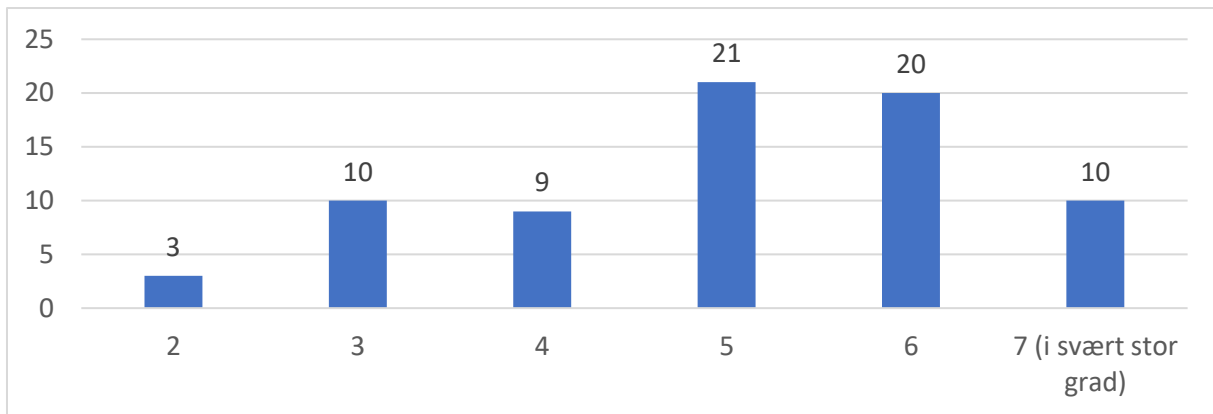
Et annet område som berører studentene, er «Gjenbruk og avfall». I den forbindelse spurte vi først studentene i hvilken grad de opplever at NTNU legger til rette for gjenbruk av eldre, men fungerende, elektronikk som PC-skjermer, tastaturer og lignende. Resultatene vises i diagrammet under.



Figur 7: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at NTNU legger til rette for gjenbruk av eldre, men fungerende, elektronikk som PC-skjermer, tastaturer og lignende.

Ut ifra diagrammet ser vi at svarene varierer. Over halvparten av studentene har svart at dette er noe som oppleves i liten grad (fra 1-3 på skalaen), mens fåtallet av studentene har svart at dette er noe som oppleves i stor grad (fra 5-7 på skalaen). Vi ser også at 14 av 73 studenter har svart midt på skalaen (4), noe som indikerer at dette oppleves til en viss grad.

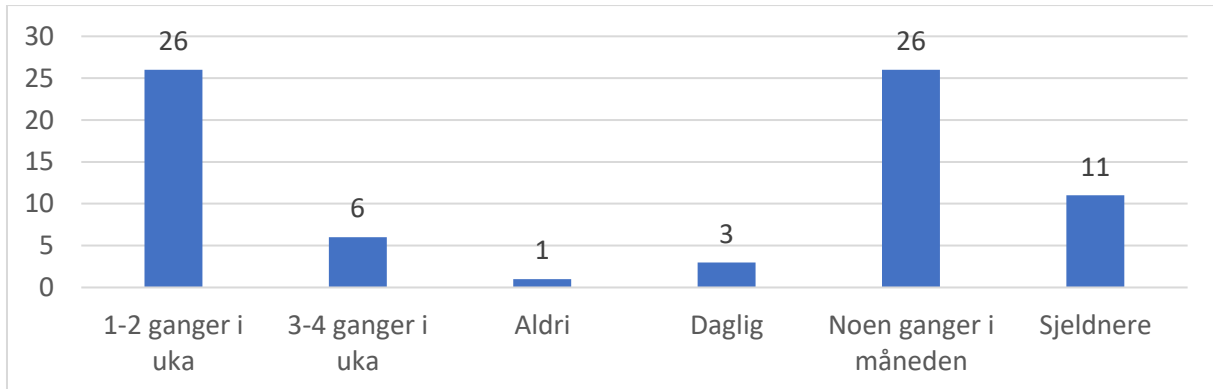
Deretter spurte vi studentene i hvilken grad de opplever at NTNU legger til rette for miljømessig sortering av avfall.



Figur 8: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at NTNU legger til rette for miljømessig sortering av avfall.

Resultatene, som er vist i diagrammet ovenfor, indikerer at dette er noe som oppleves i relativt stor grad blant studentene. Omtrent 70 prosent av svarene befinner seg i den øvre delen av skalaen (5-7), ingen har svart «i svært liten grad» (1), og knappe 18 prosent av svarene befinner seg i den nedre delen av skalaen (2-3).

Avslutningsvis, i kategorien «Gjenbruk og avfall», spurte vi studentene hvor ofte de opplever at samarbeid med andre medstudenter foregår digitalt.



Figur 9: Hvor ofte studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at samarbeid med andre medstudenter foregår digitalt.

Svarene viser at flestparten av studentene opplever at samarbeid med andre foregår digitalt «1-2 ganger i uka» eller «noen ganger i måneden». Samtidig ser vi at så lite som 1 student har svart at dette er noe som aldri oppleves, mens 3 studenter har svart at dette er noe som oppleves daglig. Det er også verdt å merke seg at omtrent 15 prosent av studentene har svart «sjeldnere».

I dette underkapitlet har vi sett på funn knyttet til målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen. Det kommer blant annet frem at arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen er i en tidlig fase, som følge av at planen ble innført i 2020 og at det har vært utskifting av leder med ansvar for planen. Videre kommer det frem at arbeidet med målene og tiltakene i planen er en kontinuerlig prosess, hvor prioritering er en viktig del av arbeidet. Leder 3 forteller at prioriteringer med hensyn til mål og tiltak i planen henger sammen med forventninger fra nivå 1 og Kunnskapsdepartementet, samt motivasjonen til de ansatte. Det kommer også frem gjennom intervjuet med de ansatte ved NTNU Handelshøyskolen, at det ikke er alle mål og tiltak i miljøutviklingsplanen som er like godt egnet for instituttet. Til slutt har vi presentert funnene fra spørreundersøkelsen blant studentene ved NTNU Handelshøyskolen. Disse funnene viser at det er relativt forskjellig mellom de ulike målene og tiltakene, hvordan integreringen av miljøutviklingsplanen oppleves i et studentperspektiv. Eksempelvis opplever studentene at det legges til rette for sykkel-, gange-, og kollektivtransport på sine campuser i nokså høy grad, mens de opplever at gjenbruk er et område hvor NTNU har et forbedringspotensial.

### 5.3 Integreringen av miljøutviklingsplanen i styringsverktøy

I dette underkapitlet presenteres empiri knyttet til integreringen av miljøutviklingsplanen. Først presenteres empiri relatert til de utvalgte elementene fra Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk – verdistyring, klanbaserte kontrollmekanismer, planbasert styring, ikke-finansielle mål, organisasjonsdesign og -struktur, samt retningslinjer og prosedyrer. Deretter presenteres empiri for bruken av miljøutviklingsplanen i lys av Simons' (1995) interaktiv og diagnostisk styring.

#### 5.3.1 Verdistyring

Leder 1 forteller at miljøutviklingsplanen er i en tidlig fase, og at planen i seg selv ikke har ført til store endringer i verdiene til de ansatte per i dag. Likevel har informantene en oppfatning av at planen bidrar til å endre holdningene til folk, og at den vil ha større effekt på de ansattes verdier etter hvert som den videreutvikles og kommunikasjonen kommer på plass.

«[...] per nå så tror jeg ikke miljøutviklingsplanen har ført til noen store endringer på NTNU. Men det er fordi den har vært så lite i sving. Men jeg tror at miljøutviklingsplanen sammen med alt det andre som foregår på NTNU og i samfunnet ellers er i ferd med å endre holdningene til folk. [...] For det handler jo til syvende og sist om hvordan de ansatte gjennomfører arbeidsdagen sin. Men per nå tror

jeg ikke at miljøutviklingsplanen gir mye effekt, men den kommer til å gjøre det tror jeg, etter hvert som vi videreutvikler den og på en måte blir tydelig i kommunikasjonen rundt målene. Vi er [...] helt i startgropen på den operasjonaliseringen [...]» (Leder 1).

Leder 3 er enig i at miljøutviklingsplanen i seg selv ikke har ført til store endringer, men at bevisstheten til de ansatte er sentral i arbeidet med bærekraft, og at verdier muligens følger med på kjøpet.

«Jeg vet ikke om miljøutviklingsplanen, den er ganske generell [...] Men der jeg ser enda mer er inn i det faglige og den bevisstheten som de vitenskapelige ansatte har med å bygge bærekraft inn i emner og fag i forhold til de studentene som utdanner seg her og skal ha det med seg inn i arbeidslivet. Så det tenker jeg er en veldig fin leveranse til samfunnet å kunne gi. Men [...] bevisstheten i hvert fall, så kanskje verdiene følger med på kjøpet» (Leder 3).

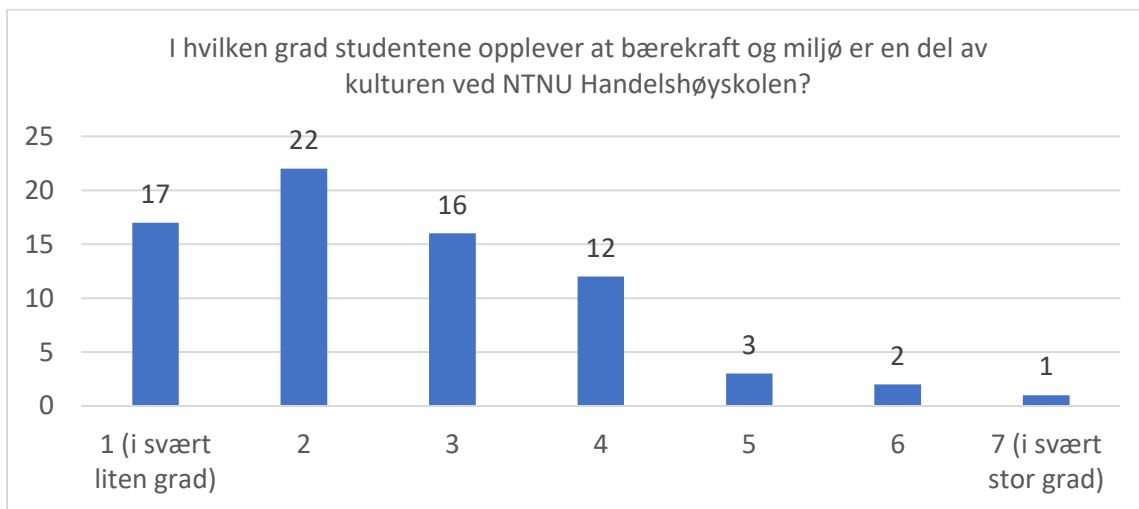
Selv om miljøutviklingsplanen kan brukes til å styre de ansattes atferd, kan det også være tilfelle at de ansattes verdier påvirker arbeidet med bærekraft. Leder 1 hevder det er store forskjeller i fokuset og måten det jobbes med bærekraft på mellom forskjellige enheter i organisasjonen, eksempelvis mellom fakultetene, og at dette i stor grad henger sammen med lederne sine verdier.

«[...] jeg tror at i visse miljøer, og fakulteter og institutt på NTNU, så er miljøutviklingsplanen langt fremme i pannebrasken til folk. Og på andre plasser, men det er avhengig av enkeltpersoner og ideologer som sitter rundt omkring – altså folk som allerede har en interesse for dette, hvis du for eksempel har en dekan som er spesielt interessert i klimafotavtrykk, så sier det seg selv at fakultetet jobber bra med dette. Men på andre steder på NTNU, så har det nesten ikke vært et tema en gang. [...] Men inntrykket mitt er at per nå så er det strekk i laget, og det er forståelig [...]» (Leder 1).

Leder 1 forteller videre at målet er å delvis gå bort i fra at måten det jobbes med bærekraft på, skal være avhengig av lederne sine verdier. Formålet med dette er at arbeidet med bærekraft, herunder miljøutviklingsplanen, kan følge de samme prinsippene i hele organisasjonen; «Målet er jo å gå bort ifra det. Eller bygge på det som lederne allerede jobber med, men standardisere og sørge for at alle sammen styrer etter de samme prinsippene. [...] Men jeg tror ikke vi er der akkurat nå» (Leder 1).

Ansatt 3 ved NTNU Handelshøyskolen stiller spørsmålet om det ligger underliggende motiv til grunn for tiltakene i miljøutviklingsplanen og om planen hensyntar kryssende interesser. «Det hadde vært interessant å vite noe om disse tiltakene prøver å balansere kryssende hensyn og hva som er de underliggende motivene, er det kostnadsreduksjon som blir forkledd som miljøtiltak» (Ansatt 3).

Når det gjelder spørreundersøkelsen blant studentene, kommer det frem at fåtallet opplever at bærekraft og miljø, herunder miljøutviklingsplanen, er en del av kulturen ved NTNU Handelshøyskolen. Dette er fremstilt i Figur 10.



Figur 10: I hvilken grad studentene ved NTNU Handelshøyskolen opplever at bærekraft og miljø er en del av kulturen ved instituttet.

I dette underkapittelet har vi sett på hvordan verdistyring påvirker hvordan miljøutviklingsplanen integreres i organisasjonen. Miljøutviklingsplanen er i en oppstartsfase, og Leder 1 forteller at den derfor ikke har ført til store endringer med hensyn på verdier frem til nå. Dette støttes av Leder 3. Samtidig trekker Leder 1 frem at planen har bidratt til å endre holdningene til folk, og at dette er noe som vil komme tydeligere frem etter hvert som planen videreutvikles og kommuniseres i større grad. Videre kommer det frem at arbeidet med bærekraft i organisasjonen, herunder integreringen av miljøutviklingsplanen, påvirkes av de ansattes verdier, og at det er et mål på virksomhetsstyringsnivå å gå bort i fra dette ved å standardisere arbeidet og sørge for at alle sammen følger de samme prinsippene i organisasjonen. En av de ansatte stiller seg kritisk til hvorvidt det finnes underliggende motiv for tiltakene i miljøutviklingsplanen, og hvorvidt planen tar for seg kryssende interesser. Når det gjelder spørreundersøkelsen blant studentene ved instituttet, tyder funnene på at bærekraft



og miljø, som altså omfatter miljøutviklingsplanen, ikke er en del av kulturen ved NTNU Handelshøyskolen i særlig grad.

### 5.3.2 Klanbaserte kontrollmekanismer

Subkulturer, eller klaner, er en sentral del av alle organisasjoner som består av ulike grupper med spesielle ferdigheter og verdier (Malmi & Brown, 2008). Dette krever i mange tilfeller ulike tilnærming i måten man styrer atferden til de ansatte på. Leder 1 forteller at det er viktig å tilpasse kommunikasjonen sin til de man skal nå ut til, og peker på to bestemte klaner i organisasjonen, forskere og teknisk-administrativt ansatte.

«[...] det er jo bestandig sånn at når man skal operasjonalisere et overordnet dokument, plan eller nå hva det er, så må man for det første kjenne publikumet sitt, også må man tilpasse språket til det miljøet som er mottaker. Og på NTNU så har vi et ganske bredt spekter av mottakere. De aller fleste er jo [...] veldig intelligente folk med doktorgrader som er vant til å være smartest og vite best. [...] og så har vi den gruppen som er helt i den spisse enden av driftsorganisasjonen, [...] som faktisk henter søppel, vasker og styrer på, vedlikehold av byggene og alt dette. Vi må tilpasse budskapet da, til de forskjellige gruppene, men nøyaktig hvordan det gjøres og bør gjøres vet jeg ikke om jeg skal si noe om. Men jeg tipper at i hvert fall de to gruppene krever forskjellig tilnærming da [...]» (Leder 1).

Leder 3 hevder på sin side at Handelshøyskolen er en integrert enhet, og at dette med subkulturer ikke er tilfelle i særlig stor grad. Likevel påpeker informanten at det kan være faglige subgrupper, med tanke på at Handelshøyskolen består av ulike fagretninger.

«Nei, egentlig ikke. En annen ting [...] når jeg snakker om kultur er jo at man har fagansatte på den ene siden, og så har man teknisk-administrativ personale. På Handelshøyskolen er [...] de er veldig integrerte. Jeg vil si at det med subkulturer sånn sett er det ikke. Det kan være faglige subgrupper, men det er jo ikke så rart i og med at vi [...] er en integrert handelshøyskole som skal ha de ulike fagretningene» (Leder 3).

Kort oppsummert er subkulturer, eller klaner, noe som kan være en sentral del av organisasjoner som består av ulike grupper med spesielle ferdigheter og verdier (Malmi & Brown, 2008). I denne studien hevder en av informantene at det eksisterer ulike klaner, forskere og teknisk-administrativt ansatte, i organisasjonen. Informanten hevder videre at slike klaner krever ulik tilnærming i måten man integrerer planen på, spesielt i forhold til

kommunikasjonen av innholdet i planen. Videre i empirikapittelet skal vi se nærmere på hvordan det arbeides med å integrere miljøutviklingsplanen i planarbeidet.

### 5.3.3 Planbasert styring

Planlegging har en sentral rolle i hvordan det arbeides med å integrere miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy i en oppstartsfase, og miljøutviklingsplanen «handler om hvordan NTNU som organisasjon kan redusere sin miljøpåvirkning på kort og på lang sikt» (NTNU, u.å.). NTNU sier videre i planen at;

«Den inneholder mål og tilhørende tiltak som forventes gjennomført i et 3, 5 og 10 års perspektiv. Etter implementering legges det til grunn at tiltakene opprettholdes for fremtiden. [...] Den gjelder for perioden 2020-2030, men bør revideres hvert tredje år» (NTNU, u.å.).

I tillegg til at planen fastsetter rammer for planlagt gjennomføring, er det også viktig for studiens formål å kartlegge hvordan den integreres i planarbeidet. På spørsmål om hvorvidt målene i miljøutviklingsplanen integreres i planarbeidet, og evt. hvordan, svarte Leder 1 følgende;

«Mm. Det gjør det. For første gang i år. Det var en av de første milepælene som jeg hadde da, at vi fikk inkludert miljøtiltak som et eget tema i årsplanverket for alle enhetene på NTNU. Så i planarbeidet som foregikk nå før jul, så ble alle bedt om å inkludere miljøtiltak i sin årsplan for 2022, og det året her så fokuserer vi på reise. Altså, hvordan kan dette fakultetet bidra til at NTNU skal nå målene sine innenfor reise og transport. Så vi hadde det som minimum da. Og da vil det jo i tillegg bli gjenstand for rapportering [...]. Så jeg vil jo følge opp de tiltakene som enhetene har signalisert at de ønsker å jobbe med i 2022, også kommer jeg til å be om status på det. Også knepper vi opp et par hakk neste år, og jobber litt sånn at nå har vi fått det inn i planverket også hever vi kravene etter som det passer seg litt» (Leder 1).

Dette er noe som også går igjen under intervjuet med leder 3; «For eksempel, igjen blir det det her med reising. [...] for da kan vi se det i budsjettet for eksempel. Så i planarbeidet med økonomi og budsjett og hvordan vi planla for i år, og planlegger for neste år, så er det en post vi har tatt med» (Leder 3).

I dette underkapitlet har vi tatt for oss empiri knyttet til planbasert styring i tråd med Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Funnene våre indikerer både handlingsplanlegging, som

omfatter planlegging på kort sikt, og langsiktig planlegging, som omfatter planlegging på mellomlang og lang sikt. Et tydelig eksempel på handlingsplanlegging er at miljøutviklingsplanen er inkludert i årsplanverket, som går over en periode på 12 måneder.

#### 5.3.4 Ikke-finansielle mål

Ifølge NTNU (u.å.) er miljøutviklingsplanen «avgrenset til miljø knyttet til universitetets egen drift». Dette støttes av Leder 1, som forteller at planen omhandler miljø- og klimaaspektet av bærekraft, noe som kan relateres til den triple bunnlinjen (Miller, 2020).

«I miljøutviklingsplanen så snakker vi bare om miljø som i klima og natur. Så sosiale aspekter er ikke med i planen, selv om vi i operasjonaliseringen av planen er nødt til ha den sosiale biten i bakhodet. For eksempel når vi tenker transport da, og parkering, så må vi på en måte ikke glemme at folk har liv og forskjellige livsfaser og litt sånn, så vi må på en måte ikke si at «du skal ikke kunne kjøre bil til NTNU». Vi må tenke at i visse faser av livet, så har du ikke mulighet til å gjøre noe annet, for eksempel. Så den sosiale delen må vi ha med oss når vi implementerer tiltakene, men tiltakene i seg selv dreier seg om miljø og natur, og klimafotavtrykk» (Leder 1).

Leder 2 bekrefter også at miljøutviklingsplanen dreier seg om NTNUs egen drift, og at dette er knyttet til miljø og klima; «Så er det selvfølgelig egen drift. Og da kommer jo mye av denne miljøutviklingsplanen inn. Hvordan vi som universitet har egen virksomhet, og hvilken påvirkning vi har av den virksomheten vi driver, utslipp, forbruk osv.» (Leder 2).

Sosiale forhold er noe Ansatt 1 ved NTNU Handelshøyskolen er særlig opptatt av burde vært tydeliggjort i miljøutviklingsplanen.

«Men det her med miljøutviklingsplanen, men er det. Bærekraft er jo mer enn miljø og fotavtrykk. Det er jo ESG og hele sulamitten. Er det en del av det eller er det bare miljø og klimafotavtrykk, CO2? [...] Så det handler ingenting om sosiale forhold og påvirkning.» (Ansatt 1).

I dette underkapittelet blir det gjort rede for at NTNUs miljøutviklingsplan kun omhandler klima- og miljøaspektet ved bærekraft, og ikke inkluderer sosiale eller økonomiske forhold (finansielle mål). Med andre ord består miljøutviklingsplanen utelukkende av ikke-finansielle mål. En av lederne hevder likevel at det vil være viktig å ta hensyn til sosiale forhold i utformingen av mål og tiltak i miljøutviklingsplanen. Ansatte ved NTNU Handelshøyskolen

er særlig opptatt av sosiale forhold, og mener dette burde kommet tydeligere frem i miljøutviklingsplanen.

### 5.3.5 Organisasjonsdesign og -struktur

Videre skal vi se nærmere på den opplevde bruken av miljøutviklingsplanen på ulike hierarkiske nivå i organisasjonen. I intervjuene fremkommer det at planen brukes ganske ulikt blant de forskjellige lederne. Leder 1 forteller at miljøutviklingsplanen brukes systematisk i kartleggingen av hva som er gjennomført av tiltak i henhold til miljøutviklingsplanen i de ulike miljøene ved NTNU.

«Og som utgangspunkt, så går jeg inn i denne stillingen og tenker at ingenting av det som står i miljøutviklingsplanen er gjennomført. [...] Og så må jeg jo systematisk gå gjennom og snakke med de forskjellige miljøene rundt omkring på NTNU og få en oversikt» (Leder 1).

Både Leder 2 og 3 hevder å ha lest miljøutviklingsplanen 2020-2030 og har kjennskap til innholdet i planen. «Jeg har jo lest den, men leser den ikke hver dag» (Leder 3). Leder 2 hevder å ha god kjennskap til miljøutviklingsplanen da den er en videreføring av planer og rapporter som informanten har jobbet med på en annen avdeling ved NTNU tidligere.

«Miljøutviklingsplanen er jo basert ... det er jo en videre utvikling av de planene som har vært der i 7-8 år. Så den er jo ikke så forskjellig fra de planene og den rapporteringen som jeg holdt på med tidligere [...] Men sånn i det store og det hele kjenner jeg planen godt (Leder 2).

Men både Leder 2 og 3 erkjenner at de ikke bruker miljøutviklingsplanen særlig aktivt i det daglige. Leder 3 hevder arbeidet med miljøutviklingsplanen er noe som gjøres på et høyere nivå, og at de kun forholder seg til hva som kan gjøres på gulvet.

«Jeg skal egentlig være såpass ærlig på det at vi egentlig ikke har brukt den så veldig aktivt. Nettopp fordi at den jobben som burde vært gjort med å se på hvordan dette skal følges opp i praksis på de ulike enhetene ... jeg opplever at det er en jobb som egentlig ikke er gjort enda» (Leder 2).

«Dette håndteres på et annet nivå. Sånn at det da blir mer at vi forholder oss til hva vi kan gjøre på gulvet holdt jeg på å si. Mindre reising, tanker på å redusere utslipp, kildesortering, fokus på avfall gjenbruk, og så er det NTNU som for eksempel

bestemmer hvilke forhandlere vi kan bruke, hvor vi kan ta innkjøp og som må ta vurderingene av hvor bærekraftig, det er jo på nivå 1 gjerne» (Leder 3).

På ansattnivået ved NTNU Handelshøyskolen, hadde ingen av de ansatte som deltok i intervjuet noe kjennskap til verken miljøutviklingsplanen eller målsettingene. Men informantene var derimot klare på at de visste at ting skjer i forhold til bærekraft ved NTNU Handelshøyskolen, og at det ligger ulike oppfordringer til grunn. Ansatt 1 hadde ikke blitt overrasket om tiltakene som det arbeides med blir tolket som en suksessfull miljøutviklingsplan.

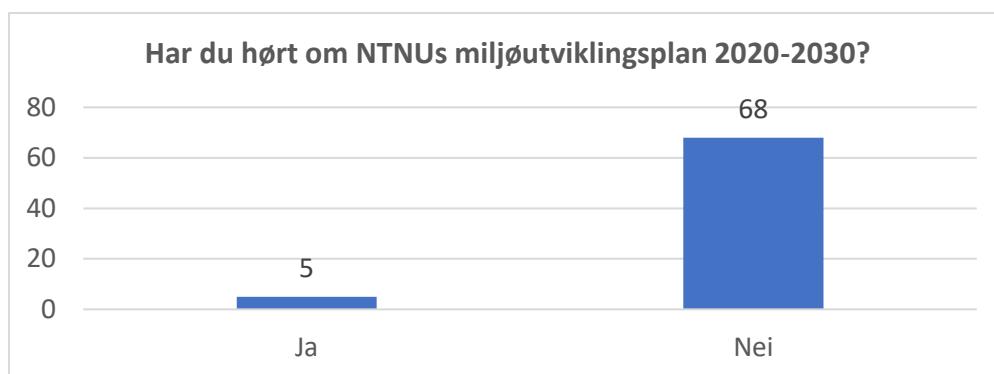
«Aldri hørt om mål eller målsettingene, men oppfordringene ligger jo der [...] jeg blir ikke overrasket om tiltakene vi driver på med blir tolket som en suksessfull miljøutviklingsplan da. Og der det blir tolket som at det er tiltak fra toppen som har fungert, så er det hvordan man tolker ting [...] det handler om hvordan ting blir kommunisert fra NTNU og det handler generelt om de kommunikasjonskanalene som brukes, slik at man som ansatt kanskje blir noe avstumpet med tanke på informasjonen som kommer da» (Ansatt 1).

Studentundersøkelsen viser at studentene i liten grad kjenner til NTNUs arbeid med bærekraft, herunder miljøutviklingsplanen. I Figur 11 ser vi at hele 33 studenter svarer at de kjenner til NTNUs arbeid med bærekraft og miljø i svært liten grad, mens så lite som 2 studenter har svart i den øvre del av skalaen (5-7).

<b>I hvilken grad kjenner du til NTNUs arbeid med bærekraft og miljø?</b>	
<b>Svar</b>	<b>Antall Studenter</b>
1 (i svært liten grad)	33
2	25
3	12
4	1
5	1
7 (i svært stor grad)	1
<b>Totalsum</b>	<b>73</b>

Figur 11: Grad av kjennskap til NTNUs arbeid med bærekraft og miljø blant studentene ved NTNU Handelshøyskolen.

I Figur 12 nedenfor ser vi også at 68 studenter svarer at de ikke har hørt om NTNUs miljøutviklingsplan 2020-2030, mens bare 5 studenter har hørt om planen.



Figur 12: Oversikt over hvor mange studenter ved NTNU Handelshøyskolen som har hørt om NTNUs miljøutviklingsplan 2020-2030.

I dette underkapittelet har vi presentert funn i forbindelse med organisasjonsdesign og -struktur i henhold til Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Empirien tyder på at miljøutviklingsplanen er godt forankret på virksomhetsstyringsnivå, mens kjennskapet og bruken av planen blir mindre jo lengre ned i organisasjonshierarkiet man kommer. Dette kommer tydelig frem i intervjuet med de ansatte, hvor ingen hadde noe kjennskap til miljøutviklingsplanen, samtidig som spørreundersøkelsen viser at svært få studenter hadde hørt om planen.

### 5.3.6 Retningslinjer og prosedyrer

På spørsmål om det er laget noen nye retningslinjer med utgangspunkt i miljøutviklingsplanen, fortalte Leder 1 at dette ikke er noe som eksisterer enda, men at det er noe som arbeides med.

«[...] Akkurat nå så holder jeg på med å lage nye retningslinjer for tjenestereiser, for eksempel. I klimafotavtrykket til NTNU så kommer ca. 30 % fra reise, 30 % kommer fra energiforbruk og den resterende biten er forskjellige innkjøpsfaktorer på forskjellige områder. Så det er det som er litt «blueprinten» for hvordan vi skal prioritere arbeidet fremover. Reise er noe av det som er høyest prioritert. Så en retningslinje eller veiledning for [...] hvilke vurderinger man skal gjøre i forbindelse med reise, er det som er først på planen. Men så ser jeg for meg at det vil komme mer på innkjøpsområdet også, uten at jeg skal si noe om hvordan det kommer til å bli» (Leder 1).

Det har ikke blitt innført retningslinjer og prosedyrer på fakultetet eller instituttet etter det informantene kjenner til, og Leder 2 forteller at et velutviklet styringssystem for miljø er noe som savnes; «[...] så skulle jeg gjerne ha sett et mer velutviklet miljøstyringssystem med en

nedbryting av de målene og en ansvarliggjøring av dem. Hvem er det som faktisk skal gjøre hva for at vi skal nå de målene» (Leder 2).

Kort oppsummert kan man si at det ikke eksisterer retningslinjer og prosedyrer for hvordan det arbeides med miljøutviklingsplanen fra virksomhetsstyringsnivå til fakultet- og instituttnivå. Men Leder 1 forteller at det arbeides med å lage retningslinjer for deler av miljøutviklingsplanen, som vil kunne integreres i tiden fremover.

### 5.3.7 Interaktiv styring

Innad på NTNU foregår det møter hvor miljøutviklingsplanen blir brukt som gjenstand for diskusjon. De fleste møtene omkring miljøutviklingsplanen blir gjennomført på virksomhetsstyringsnivå. Leder 1 opplever også stadig økende interesse, hvor flere og flere uoppfordret tar kontakt med virksomhetsstyringsnivået, fordi de skal ha et ledermøte for å diskutere miljøutviklingsplanen. På spørsmål om planen har vært brukt i diskusjoner på møter, fikk vi følgende svar;

«Ja, i møter som jeg har vært med på i hvert fall. Ehm ... jeg opplever at det er flere og flere som uoppfordret kontakter meg, nettopp fordi de har et ledermøte for eksempel, hvor de ønsker å diskutere dette. Så enten blir jeg dratt inn som deltaker, eller så gir jeg bare støtte til den personen før møtet osv. Så jeg har inntrykk av at det i større grad er et tema. Og det handler jo sikkert både om samfunnsutvikling, altså på utsiden og ting som foregår, altså vi får jo nedslående FN-rapporter hvert kvartal omtrent, så det er mye drakraft i det, men også fordi vi begynner å stille faktiske krav til våre ansatte på det området. Så er det en kombinasjon av at ansatte får mer interesse og forståelse for temaet, og lederne deres begynner å stille flere krav til dem, både fordi de har interesse av det selv, og fordi toppledelsen på NTNU stiller krav» (Leder 1).

På fakultetsnivå har miljøutviklingsplanen også vært brukt i møter, men bare litt innledningsvis. Her har diskusjonen gått på hvilke mål i planen som fakultetet har mulighet til å påvirke.

«[...] ja, det har den. Men det er litt sånn innledningsvis. Fordi vi har hatt noen runder på ... dekanene ble utfordret på hvordan de, og dermed fakultetene, kunne ta tak i de ulike punktene og hvordan de kunne gjøre noe med dem. Men det som den diskusjonen da var på, var hvilke mål er det vi per i dag faktisk har myndighet og mulighet til å gjøre noe med. Men [...] jeg håper og tror at dersom dere hadde kommet

og spurt meg om et år, så hadde jeg hatt flere og mer detaljerte svar på dette» (Leder 2).

Ved NTNU Handelshøyskolen har miljøutviklingsplanen vært brukt på interne møter på instituttet, men Leder 3 har ikke opplevd det særlig på fakultetsnivå. Likevel har Leder 3, uavhengig av planen, hatt møter hvor det har vært fokus på bærekraft.

«Internt ja, men jeg har ikke opplevd det særlig på fakultetsnivå [...] Men samtidig har vi snakket om bærekraft, det har vi jo. Så jeg tenker det kanskje er vel så viktig å diskutere hva vi kan gjøre faktisk knyttet til miljø og bærekraft enn bare det å se på den planen som er ganske overordnet» (Leder 3).

Når det gjelder de ansatte ved NTNU Handelshøyskolen, opplever de at det er usikkert hvorvidt fokuset på bærekraft kommer som et resultat av en top-down- eller bottom-up prosess.

«Det er for meg ganske uklart. Er det noe som vi ansatte har funnet ut at vi må tenke på miljøet eller er det instituttleder for den saks skyld som har funnet ut av dette på egenhånd. Det er jo en ganske uklart om det er en ganske bevisst strategi fra ovenfra som har rislet nedigjennom, men som vi egentlig ikke har fått med oss at det er en bevisst tanke bak. Så ting gjør vi jo, men veldig uklart fordi det er en ledd i en bevisst plan eller om det har blitt slik» (Ansatt 3).

Dette støttes av Ansatt 1, som hevder at det er viktig å skille mellom hva som faktisk kommer som et resultat av top-down-styring og hva som har skjedd naturlig; «man kan jo skryte av at et top-down opplegg fungerer, men det er faktisk ikke top-down opplegget fordi det bare er naturlig» (Ansatt 1).

Når det gjelder informantens oppfatning om hvorvidt møtene og diskusjonene knyttet til miljøutviklingsplanen hadde ført til noe organisatorisk læring omkring bærekraft og miljøutvikling, var det noe delte meninger mellom lederne. Leder 1 påpekte at for å finne svar på dette, bør det gjennomføres et forskningsprosjekt. Informanten hadde imidlertid en formening om at miljøutviklingsplanen isolert sett ikke hadde ført til organisatorisk læring, men hevder miljøutviklingsplanen er et viktig verktøy for å gi retning i arbeidet med bærekraft.

«For å finne svaret på det må man sikkert kjøre et skikkelig forskningsprosjekt, men [...] Organisatorisk læring er jo en sammensatt greie. [...] Men jeg tror at når det



gjelder klima nå, så tror jeg at flere og flere begynner å kjenne på nærheten til det, noe som stimulerer til organisatorisk læring sånn som jeg forstår det da. [...] Og miljøutviklingsplanen i seg selv er et verktøy for å stimulere den endringen ytterligere, men jeg tror ikke at miljøutviklingsplanen isolert sett er så viktig. Altså, det er mer verktøyet da, det som stimulerer mest er det som foregår rundt oss tror jeg. Men så er miljøutviklingsplanen med på å gi oss litt retning» (Leder 1).

Leder 2 var også enig i at miljøutviklingsplanen ikke har ført til organisatorisk læring på fakultetsnivå helt enda, men hevder likevel at miljøutviklingsplanen har bidratt til å skape flere diskusjoner i arbeidet med bærekraft.

«[...] jeg tror ikke jeg kan si at vi har kommet dit enda. Altså, en ting er jo planen og målene. Den har jo bidratt til å få satt i gang diskusjoner – hva kan vi gjøre noe med, hva kan vi ikke gjøre noe med. Og hvis vi kan gjøre noe med det, hvordan skal vi gjøre det. Hvis vi ikke kan gjøre noe med det, hva skal til for at vi faktisk kan gjøre noe med det. Om jeg skal trekke det så langt som å si at det har ført til noe organisatorisk læring, det kan kanskje være litt langt å trekke det per i dag» (Leder 2).

Leder 3 hevder derimot at miljøutviklingsplanen har ført til økt organisatorisk læring. Informanten mener også at operasjonaliseringen i en sammensatt gruppe på tvers av instituttene, som skal jobbe med ulike problemstillinger knyttet til bærekraft, vil påvirke kulturen i tiden fremover. «Det tror jeg. Og som sagt når vi har den gruppa her som skal operasjonalisere mer og mer, så vil det endre kulturen også» (Leder 3).

Denne gruppen er et resultat av et samarbeid mellom de ulike instituttene på fakultetet, som ble opprettet i starten av 2022, som skal jobbe med å løse ulike problemstillinger knyttet til operasjonalisering av mål og tiltak i miljøutviklingsplanen.

«Det er satt opp en gruppe fra de fire instituttene [...] på fakultetet, som skal jobbe med problemstillinger knyttet til helt konkret oppfølging av miljøutviklingsplanen og hva den betyr for oss, hva vi kan gjøre noe med, hvordan vi kan operasjonalisere vår forståelse i forhold til tiltak, sånn at det er startet et arbeid der som jeg synes er veldig bra. Der er det også med ansatte herfra. Men den er ganske fersk, sånn at, jeg lurer på om det er etter jul at den ble opprettet, så det har ikke kommet så mye derfra enda. Men det tipper jeg jo vil komme mer og mer» (Leder 3).

Leder 2 påpeker at en av utfordringene til fakultetet i forhold til arbeidet med bærekraft, er at mye av det som skjer rundt påvirkningen av utslipp, forbruk osv. i stor grad styres fra nivå 1, sentraladministrasjonen på NTNU. I likhet med Leder 3, fremmer Leder 2 også viktigheten av å ha en arbeidsgruppe som jobber systematisk med å løse ulike bærekraftsutfordringer på fakultetet. I tillegg har Leder 2 hatt uformelle samtaler med andre ved fakultetet, om hva et mulig samarbeid på tvers av fakultetene ville ha betydd. Leder 2 ønsker også at studentene som sitter i arbeidsgruppene også skal ha interesse og nytte av å samarbeide sammen, slik at de ansatte i gruppen kan diskutere og ha erfaringsutveksling med studentene.

«Vi har foreløpig diskutert litt sånn uformelt oss imellom, om hva det faktisk betyr. [...] Men det som vi håper, er at de studentene som sitter i arbeidsgruppene også skal ha interesse av å se nytte av og arbeide sammen, sånn at både vi som sitter i ledelsene som prodekaner diskuterer og har erfaringsutveksling, [...] men kanskje ikke minst hvordan skal vi få studentene godt involvert i dette, at de får nytte og glede av å jobbe sammen» (Leder 2).

Leder 1 opplever også et godt samarbeid mellom nivået for virksomhetsstyring og de ulike fakultetene, og mener dette i stor grad er et resultat av et samarbeid på mange ulike områder.

«[...] Jeg skal ærlig innrømme at jeg ikke har rukket å være innom alle fakultetene enda, for det er ganske mange, og mye greier som må igjennom. Men inntrykket mitt er at virksomhetsstyring, har over gjennomsnittet godt samarbeid med fakultetene, fordi at vi jobber sammen på så mange områder. [...] kanskje da først og fremst det som dreier seg om ren virksomhetsstyring med økonomisk fortegn. Men når det gjelder miljø spesifikt, så er jeg så heldig at jeg kan hive meg med på det gode samarbeidet som allerede er etablert. Men der igjen, så er jeg veldig avhengig av [...] at jeg finner de personene som har den ekstrainteressen (Leder 1).

I dette underkapittelet har vi sett at miljøutviklingsplanen i hovedsak har blitt brukt som gjenstand for diskusjon på møter på virksomhetsstyringsnivå. I tillegg opplever Leder 1 økende interesse ved at flere og flere, uoppfordret, tar kontakt for at de skal ha et ledermøte hvor de skal diskutere miljøutviklingsplanen. På fakultetsnivå har miljøutviklingsplanen også vært tatt opp på møter, men mest innledningsvis. På møtene har de diskutert hvilke mål og tiltak i planen som fakultetet har mulighet til å påvirke. Ved NTNU Handelshøyskolen har miljøutviklingsplanen vært brukt på interne møter, uten involvering av ansatte og studenter i særlig grad. Ansatte i studien opplever videre at det er uklart hvorvidt fokuset på bærekraft

stammer fra en top-down- eller bottom-up-prosess. I tillegg er det delte oppfatninger blant informantene om hvorvidt miljøutviklingsplanen har ført til organisatorisk læring omkring bærekraft ved universitetet.

#### 5.3.8 Diagnostisk styring

Når det gjelder fokuset på miljøutviklingsplanen, virker det som Leder 3 opplever at planen har større fokus på toppen av organisasjonen enn på instituttet. Leder 2 på sin side hevder at det er vanskelig å si noe om, men at det er en usikkerhet knyttet til hvor stort fokus planen har på toppen av organisasjonen generelt.

«Jeg kan ikke svare på det [...], for jeg er litt usikker på hvor bevisste de er på det på toppnivået for å være helt ærlig. De som jobber med miljøutviklingsplanen, har åpenbart et fokus på det. Men hvis en spør ledergruppen hvor stort fokus de har på det så er jeg usikker. Så derfor er det litt vanskelig å si. [...] jeg kan bare svare på fakultetsnivå, og da er jeg igjen tilbake på at det vi skal sette i gang et arbeid med er å se på hva vi kan bidra med for å nå de målene som ligger der» (Leder 2).

En sentral del for å få til diagnostisk styring er retningslinjer. Leder 3 er klar på at det ikke gis retningslinjer fra nivå 1 knyttet til miljøutviklingsplanen, noe som støttes av leder 2.

«Nei, ikke som jeg har registrert. Og igjen, så skulle jeg gjerne ha sett et litt mer velutviklet miljøstyringssystem med en nedbryting av de målene og en ansvarliggjøring av dem. Hvem er det som faktisk skal gjøre hva for at vi skal nå de målene» (Leder 2).

På spørsmål om informantene opplever at arbeidet med bærekraft og miljøutvikling har blitt tydeligere og lettere å måle etter innføringen av miljøutviklingsplanen, og evt. hvordan, fikk vi følgende svar fra leder 1.

«Ja, det er jo det som er formålet med planen kan du si. For at vi skal kunne styre etter planen, så må vi jo kunne kvantifisere på en eller annen måte, og rapportere og måle etter parametere. Så [...] arbeidet med planen har jo på en måte startet på den prosessen mot at vi kan gjøre det [...]. For hvert år, så kan jo jeg faktisk se på planen og sjekke av for hvert tiltak eller ikke. Så det handler jo på en måte om å systematisere og strukturere alle de tiltakene vi skal drive på med. Og det kommer planen til å hjelpe veldig med. Og vi har jo et styre som stiller strenge krav også. Og en gang i året så leverer NTNU en rapport til styret, som styret så deretter aksepterer, og som blir

tilgjengelig for omverdenen også. Og i den rapporten så må jo vi klare å beskrive hvor vi er. Da må vi ha satt mål, og de målene er basert på miljøutviklingsplanen» (Leder 1).

En av lederne forteller derimot at denne opplevelsen ikke deles på fakultetsnivå, mens Leder 3 synes dette er vanskelig å gi et godt svar på; «Det er vanskelig å svare på, rett og slett. Så det tror jeg ikke at jeg skal synse noe om» (Leder 3).

«Nei. Igjen, så er det fordi at mye av dette ikke nødvendigvis brytes ned på enhetsnivå. Altså, jeg vet ikke om det ... på energi og avfallsbruk for eksempel, i hvor stor grad det gis tilbakemelding til de ulike enhetene om hvordan utviklingen er, og om det eventuelt er noe som enhetene kan gjøre noe med. Så, i veldig liten grad, at det gis tilbakemeldinger på det. Jeg må bare si det altså» (Leder 2).

I forlengelsen av dette forteller en av lederne at det ikke er kjennskap til noe system for tilbakemeldinger som fanger opp prestasjon og måloppnåelse i organisasjonen, noe som altså støttes av det foregående sitatet til Leder 2.

Videre, når det gjelder ansattnivået, forteller en av de ansatte at det som blir gjort knyttet til miljøet ikke nødvendigvis henger sammen med miljøutviklingsplanen. Andre forhold, som pandemi og bevissthet rundt bærekraft kan også sies å spille en viktig rolle ifølge informanten.

«Det er jo interessant. Det der top-down bottom-up for eksempel. Vi flyr jo mindre, men hvis NTNU skal slå seg på brystet og si at miljøplanen har fungert, fordi vi flyr mindre nå, og ikke kontrollert med at det har vært en pandemi og generell bevissthet rundt det med, så man kan jo skryte av at et top-down opplegg fungerer, men det er faktisk ikke top-down opplegget fordi det bare er naturlig. Og også sant som du sier om masteroppgaven. Blir de fanget opp i et system, er det en del av ..., blir vi målt på det?» (Ansatt 1).

En sentral del av diagnostisk styring er å motivere til måloppnåelse. Miljøutviklingsplanen kan sies å være en relativt overordnet plan, og Ansatt 3 forteller at tiltaksplaner, eksempelvis miljøutviklingsplanen, bør tilpasses de ulike lokale nivåene i organisasjonen, slik at motivasjonen for måloppnåelse også blir større.

«Absolutt. Og der tror jeg det handler om hva er det dette med å lage en tiltaksplan som er tilpasset det lokale nivået, så er det for all del at forskning og undervisning er

holdt utenfor [...] Men det er noe med det at hvis at vi har fått noe tilpasset for oss, så hadde vi ikke blitt så matte og «huff det er ikke vits å gjøre noe med». Noe mer tilpasset» (Ansatt 3).

I dette underkapittelet har vi presentert empiri knyttet til Simons' (1995) diagnostisk styring. En av lederne hevder at miljøutviklingsplanen har større fokus på toppen av organisasjonen, enn hva den har på instituttnivå. I tillegg er Leder 2 og 3 tydelige på at det ikke gis noen form for retningslinjer fra toppledelsen knyttet til bruken av miljøutviklingsplanen. Leder 1 forteller videre at formålet med miljøutviklingsplanen er at arbeidet med bærekraft, herunder miljøutviklingsplanen, skal bli tydeligere og lettere å måle. Våre funn tyder imidlertid på at dette ikke er tilfelle per dags dato, og både Leder 2 og 3 peker på at de ikke kjenner til noe system for tilbakemelding i forbindelse med planen. Videre forteller en av de ansatte at andre forhold, som pandemien og bevisstheten rundt bærekraft, også påvirker arbeidet med bærekraft, slik at mye av arbeidet som blir gjort ikke nødvendigvis henger sammen med innholdet i miljøutviklingsplanen. Motivasjon er også en sentral del av diagnostisk styring, og siden miljøutviklingsplanen kan sies å være en relativt overordnet plan, legger en av de ansatte til at slike planer bør tilpasses lokale nivåer i virksomheten, slik at motivasjonen for måloppnåelse blir større.

#### 5.4 Fordeler og utfordringer ved miljøutviklingsplanen

Det blir trukket frem flere fordeler og utfordringer knyttet til miljøutviklingsplanen. Ifølge miljøutviklingsplanen (NTNU, u.å) skal den først og fremst være et viktig virkemiddel for at NTNU skal bidra til at FNs bærekraftsmål nås (NTNU, u.å.).

For at NTNU skal kunne bidra til at FNs bærekraftsmål nås, viser en av informantene til at miljøutviklingsplanen fremhever hva slags målsettinger som NTNU har.

«Miljøutviklingsplanen trekker jo opp noen målsettinger for NTNU, og det er bra.» (Leder 2, 2022). Videre trekker en av informantene frem at miljøutviklingsplanen vil være til hjelp i systematiseringen og struktureringen av tiltak som NTNU skal gjennomføre for å redusere sin miljøpåvirkning. «[...] det handler jo på en måte om å systematisere og strukturere alle de tiltakene vi skal drive på med. Og det kommer planen til å hjelpe veldig med» (Leder 1).

En annen fordel ved miljøutviklingsplanen er at den bidrar til økt fokus omkring miljø og bærekraft ved NTNU, og har bidratt til å få satt i gang diskusjoner. «Miljøutviklingsplanen har jo bidratt til å få satt i gang diskusjoner – hva kan vi gjøre noe med og hva kan vi ikke gjøre noe med» (Leder 2).

Selv om informantene trekker frem ulike fordeler ved miljøutviklingsplanen, er det en felles enighet blant informantene om at det eksisterer en rekke utfordringer knyttet til planen. Den ene utfordringen ligger i at miljøutviklingsplanen er ganske overordnet og grov.

«Og det er jo en ganske omfattende plan, dere har sikkert sett på den, samtidig som den er litt grov. Den detaljstyrer ingenting. Så den er på en måte avhengig av at noen holder i det og jobber aktivt med å operasjonalisere de tiltakene som står der da» (Leder 1).

Selv at planen kan bli sett på som lite detaljorientert og omfattende plan, trekker en av informantene frem at dette ikke nødvendigvis trenger å være negativt. «Og så er det greit at den er veldig overordnet og ikke så detaljert, for det blir for krevende å følge opp» (Leder 3). Leder 2 skulle derimot ønske at planen var mer detaljert, og etterlyser en plan for hvordan miljøutviklingsplanen skal følges opp. Informanten mener planen burde brytes ned i ulike delmål og fremmet tydeligere ansvarsområder for å forenkle oppfølgingen.

«Jeg savner en plan for hvordan den skal følges opp. Fordi, altså, dette er jo en plan for NTNU. [...] Hvis denne planen skal følges opp, så må den brytes i delmål, med tydelig ansvar. Jeg sliter med å se delmålene, og jeg sliter med å se ansvaret i den planen» (Leder 2).

En annen utfordring som informantene legger stor vekt på, er at miljøutviklingsplanen ikke er særlig kjent på NTNU.

«Jeg tror det er veldig varierende hvor godt kjent den er da. Og det er jo også en av mine prioriterte oppgaver fremover, hvordan planen og innholdet i den skal kommuniseres med de ansatte» (Leder 1).

«Jeg tror det er veldig få som jobber her, som har et bevisst forhold til miljøutviklingsplanen. Men jeg tror at nesten alle som jobber her har en ide om at også vi må bidra til og kanskje også er en del av de løsningene som må komme for at både samfunnet og NTNU skal kunne bli mer bærekraftig» (Leder 2).

En annen hovedutfordring til miljøutviklingsplanen som blir belyst av en av informantene er spørsmålet om hvorvidt miljøutviklingsplanen kan endre på atferden til enkeltpersonene i organisasjonen. «[...] Og det er jo det som er hovedutfordringen med miljøutviklingsplanen også, altså det holdningsarbeidet som det handler om da» (Leder 1).

I dette underkapittelet har vi presentert funn knyttet til fordeler og utfordringer ved miljøutviklingsplanen. Det er et uttalt mål fra NTNU at miljøutviklingsplanen skal være et viktig virkemiddel for at NTNU skal bidra til å nå FNs bærekraftsmål (NTNU, u.å.). Samtidig kommer det frem at miljøutviklingsplanen er fordelaktig når det gjelder å belyse målsetningene til NTNU, og at den vil gjøre arbeidet med å strukturere og systematisere tiltak for å redusere NTNU sin miljøpåvirkning. En annen viktig fordel synes å være at miljøutviklingsplanen bidrar til økt fokus på bærekraft, og at den har satt i gang noen diskusjoner. På den andre siden, er en av de største utfordringene som kommer frem at miljøutviklingsplanen er relativt grov og overordnet. Leder 2 er blant annet tydelig på ønsket sitt om at planen skulle vært mer detaljert, med en nedbryting av målene og tydeliggjøring av ansvar. Videre virker det som at miljøutviklingsplanen ikke er særlig kjent på NTNU, og en av lederne trekker frem arbeidet med å styre de ansattes holdninger og atferd som en viktig utfordring.

### 5.5 Miljøutviklingsplanens fremtid

Miljøutviklingsplanen skal være et viktig hjelpemiddel for NTNU sitt bidrag til å nå FNs bærekraftsmål (NTNU, u.å.). Leder 1 erkjenner at de gjerne skulle kommet lengre i arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen, men er samtidig positiv til veien videre. Informanten sier videre at mye av det som må skje i fremtiden handler om å styre de ansattes atferd, slik at man er enige om hva man skal gjøre.

«[...] Som dere skjønner så er jo dette sånn «work in progress» da. Og vi skulle kanskje ha kommet lengre på dette, men det er på en måte tiden og veien. Det er begrenset hvor fort vi klarere å jobbe oss igjennom det. Men jeg tror NTNU kommer til å bli gode på dette. Så det eneste «cluet» er på en måte å tilby verktøyene. Så ja, jeg er positiv, og tror at NTNU kan utrette mye på miljøfronten. Og vi må jo halvere klimafotavtrykket innen 2030 da, hvis vi baserer det på 2019-tall. Så det er jo en del som må skje. Og mye av det må jo skje i hodene på de ansatte [...] Vi må på en måte være enige om at det er noe vi skal gjøre. Hvis ikke får vi ikke til det» (Leder 1).

Leder 2 på sin side, skulle ønske at miljøutviklingsplanen var fulgt opp med et tydelig miljøstyringssystem med nedbryting av målene og en tydelig ansvarliggjøring. Likevel er det ifølge informanten viktig å ha fokus på hva man faktisk kan gjøre noe med.

«[...] All den tid det ikke har gjort det, så er det en viktig jobb for oss fremover, som vi så vidt har startet på, å se på hva vi likevel skal jobbe med. Og da er det reisebiten

som er lettest for fakultetene å ta tak i, og også noe av det viktigste som vi kan gjøre på fakultetsnivå da» (Leder 2).

Leder 3 forteller at pandemien som har vært de siste årene har gjort at alt ikke har gått like smidig som det normalt sett ville gjort; «Man kunne helt sikkert gjort ting bedre. Nå er den planen fra 2020, og det har vært to år med pandemi, som har gjort at de fleste utviklingsprosjektene har gått litt tråere» (Leder 3). Informanten trekker også frem en stor utfordring når det gjelder arbeidet med bærekraft i virksomheten fremover; «[...] Kanskje den største utfordringen framover er hvordan opprettholde viktig og god virksomhet, samtidig som man virker bærekraftig er» (Leder 3).

NTNU har ambisjoner om at miljøutviklingsplanen skal bidra til å nå FNs bærekraftsmål (NTNU, u.å.). Arbeidet med å integrere planen er i en oppstartsfase, og Leder 1 forteller at de gjerne skulle ha kommet lengre i prosessen. For å lykkes i arbeidet med miljøutviklingsplanen i fremtiden virker styring av de ansattes atferd å være viktig. Videre kommer det frem at Leder 2 skulle ønske at planen var fulgt opp med et tydelig styringssystem, med nedbryting av målene og ansvarliggjøring, mens Leder 3 peker på pandemien som en mulig årsak til at arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen ikke har gått så smidig som tiltenkt.

## 5.6 Oppsummering av empiriske funn

NTNUs miljøutviklingsplan er et viktig styringsverktøy for at NTNU skal bidra til at FNs bærekraftsmål nås (NTNU, u.å.). Bakgrunnen for integreringen av miljøutviklingsplanen virker først å fremst å begrunnes med forventninger og krav fra styret til NTNU og Kunnskapsdepartementet. Et annet motiv for integreringen, som kommer frem i empirien, er at miljøutviklingsplanen skal forenkle arbeidet med målingen av NTNU sin miljøpåvirkning knyttet til driften.

Det foreligger også variasjoner knyttet til hvorvidt miljøutviklingsplanen brukes på ulike hierarkiske nivå i organisasjonen. Mesteparten av arbeidet foregår på virksomhetsstyringsnivå, hvor man benytter miljøutviklingsplanen systematisk i kartleggingen av hva som er gjennomført av tiltak i de ulike miljøene ved NTNU. På fakultet- og instituttnivå ved NTNU Handelshøyskolen brukes planen for å se hva man kan gjennomføre av tiltak på lokalt nivå. Et sentralt funn er at ansatte og studenter i liten grad blir involvert i integreringen av miljøutviklingsplanen, da svært få har kjennskap til planen. I tillegg påpeker ansatte i studien, at det er diffust hvorvidt fokuset på bærekraft stammer fra en prosess som skjer top-down eller bottom-up.



Et sentralt funn er at arbeidet med bærekraft, herunder integreringen av miljøutviklingsplanen, påvirkes av de ansattes verdier. Det er et mål på virksomhetsstyringsnivå å gå bort i fra dette, ved å standardisere arbeidet og sørge for at alle sammen følger de samme prinsippene i organisasjonen.

Videre kommer det frem at det eksisterer ulike klaner i organisasjonen, og at disse klanene krever forskjellig tilnærming i måten man arbeider med å integrere miljøutviklingsplanen på. Det kommer også frem at miljøutviklingsplanen er den del av både handlingsplanlegging og langsiktig planlegging i organisasjonen. Et tydelig eksempel på handlingsplanlegging er at miljøutviklingsplanen er inkludert i årsplanverket, som går over en periode på 12 måneder. Avslutningsvis indikerer de empiriske funnene i studien, at miljøutviklingsplanen utelukkende består av ikke-finansielle mål, og at det ikke eksisterer noen retningslinjer og prosedyrer knyttet til bruken av miljøutviklingsplanen. Våre hovedfunn fremgår i følgende tre kulepunkter:

- Legitimering som følge av krav og forventninger fra styret til NTNU og Kunnskapsdepartementet
- Interaktiv kommunikasjon av miljøutviklingsplanen foregår i hovedsak på toppen av organisasjonen
- Miljøutviklingsplanen som styringsverktøy
  - Integreringen av miljøutviklingsplanen påvirkes av verdier og klaner
  - Miljøutviklingsplanen består utelukkende av ikke-finansielle mål
  - Eksisterer ingen retningslinjer og prosedyrer knyttet til bruken av miljøutviklingsplanen
  - Miljøutviklingsplanen er integrert i planstyringen

## 6. Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi ta for oss hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy, og diskutere dette med utgangspunkt i den triple bunnlinja (Miller, 2020), Malmi og Brown (2008) sin teori om styringspakker, interaktiv og diagnostisk styring i Simons (1995) sitt rammeverk, og institusjonell teori. Først skal vi analysere og diskutere årsakene knyttet til integreringen av miljøutviklingsplanen med utgangspunkt i elementer fra institusjonell teori. Deretter diskuterer vi hvordan miljøutviklingsplanen brukes på ulike hierarkiske nivå i organisasjonen, hvor diagnostisk og interaktiv styring fra Simons (1995) vil være sentralt. Videre vil vi analysere dekolpling i organisasjonen, før vi ser nærmere på hvordan arbeidet med bærekraft, herunder integreringen av miljøutviklingsplanen, blir påvirket av verdier (Malmi & Brown, 2008). Til slutt analyseres funn knyttet til retningslinjer og prosedyrer, ikke-finansielle mål og klanstyring (Malmi & Brown, 2008).

### 6.1 Legitimering som følge av krav og forventninger fra NTNU-styret og Kunnskapsdepartementet

Empirien viser at det er flere årsaker til at miljøutviklingsplanen integreres ved NTNU. Den mest åpenbare årsaken er for å bidra til at NTNU som organisasjon skal redusere sin miljøpåvirkning, og for å bidra til at FNs bærekraftsmål nås. Funnene indikerer også at miljøutviklingsplanen ikke utelukkende blir brukt for å redusere NTNU sin miljøpåvirkning. Det er også institusjonelle krefter (DiMaggio & Powell, 1983), som kan være forklarende for hvorfor universitetet har bestemt seg for å integrere miljøutviklingsplanen i sine styringsverktøy.

NTNU er en del av et organisatorisk felt, og som DiMaggio og Powell (1983) belyser vil universitetet bli påvirket av sine omgivelser. Funn fra studien viser at NTNU har et ansvar for å gå foran som et godt eksempel, som det største universitetet i Norge. Press og krav fra ulike interessenter som bla. styret, Kunnskapsdepartementet, ansatte og studenter er også sentrale elementer for integreringen av en plan slik som miljøutviklingsplanen. Dette viser at NTNU integrerer miljøutviklingsplanen også for å oppnå legitimitet fra sine omgivelser. Det er i tråd med Nyland og Pettersen (2010), som sier at organisasjoner tar i bruk nye styringsverktøy for å fremstå som moderne. Organisasjoner er ikke bare avhengige av ressurstilførsel i form av fysisk kapital, men de er også avhengig av en symbolsk kapital i form av legitimitet fra omgivelsene (DiMaggio og Powell, 1983). For at NTNU skal oppnå legitimitet er det ifølge

DiMaggio og Powell (1983) viktig at organisasjonen tilpasser seg de institusjonelle omgivelsene, som vil si det eksterne presset fra forventninger, krav, sosiale normer og regler.

Press og krav om bærekraft fra ulike interessenter, kan sees i sammenheng med DiMaggio og Powell (1983) kaller tvangsmessig isomorfisme. Dette på bakgrunn av at NTNU blir utsatt for et eksternt og uformelt press fra omgivelsene. Funnene viser at det uformelle presset kommer fra eksempelvis samfunnet, studenter og ansatte som har forventninger om at universitetet skal opptre klimavennlig og bærekraftig. På den andre siden viser funn at universitetet blir utsatt for et formelt press i form av politisk rådgivning fra Kunnskapsdepartementet, som sier at universiteter og høyskoler skal være sentrale i arbeidet med å ruste opp hele landet for en bærekraftig fremtid (Kunnskapsdepartementet, 2021). Funn viser at press fra Kunnskapsdepartementet gir forventninger til at NTNU-styret skal ha fokus på bærekraft og samfunnsansvar ved universitetet. Ifølge Fallan og Pettersen (2016) påvirker institusjonelle krefter universitetet, og er med på å skape organisatorisk endring. Som et resultat av de institusjonelle kreftene, kommer det frem at miljøutviklingsplanen integreres på virksomhetsstyringsnivå ved NTNU for å imøtekomme krav og forventninger fra Kunnskapsdepartementet.

Våre funn viser at miljøutviklingsplanen integreres for at arbeidet med miljø knyttet til NTNUs egen drift skal bli lettere å måle. Dette er i tråd med Simons' (1995) diagnostisk styring. Det er mulig å sette et forhåndsbestemt mål, måle resultatet, beregne avvik, og det er mulig å bruke informasjonen om avviket til å gjøre endringer og justeringer slik at det kan forbedres for å oppnå de forhåndsbestemte målene (Simons, 2000). Miljøutviklingsplanen er derfor ment å være et diagnostisk styringsverktøy. Formålet med diagnostiske styringsverktøy er, ifølge Simons (1995), å sikre stabil måloppnåelse med minst mulig innblanding og oppmerksomhet fra toppledelsen, såkalt høy «Return on Management» (ROM). Høy ROM gir de ansatte stor autonomi, da de kun blir målt på sine leveranser og dermed står mer fritt til å gjøre arbeidsprosessene sine på den måten de anser som best (Simons, 1995). Funnene våre viser at det ikke eksisterer retningslinjer og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008) for bruken av miljøutviklingsplanen, noe som viser til lite innblanding fra ledelsen. Dette gjør at de ansatte får stor grad av autonomi, slik at de kan tilpasse arbeidsprosessene sine i tråd med Simons (1995). Videre viser våre funn at det ikke eksisterer noe system for tilbakemelding knyttet til miljøutviklingsplanen. Dermed vil det heller ikke være mulig å beregne avvik og bruke informasjonen til å gjøre endringer. Av den grunn kan ikke miljøutviklingsplanen sies å være et diagnostisk styringsverktøy i oppstartsfasen. Ifølge Simons (2000) vil ikke innføringen av

nye strategier i en stor og kompleks organisasjon være effektiv uten bruk av diagnostiske styringsverktøy.

## 6.2 Interaktiv kommunikasjon på toppen av organisasjonen

NTNU er en stor og kompleks organisasjon, og ifølge Simons (1995) bidrar dette til mindre personlig kontakt mellom ledere og ansatte i organisasjonen. Det å basere seg utelukkende på diagnostiske styringsverktøy vil ifølge Simons (1995) ikke være tilfredsstillende. Behovet for formelle systemer for å utveksle kritisk informasjon mellom ledere og ansatte, er derfor stort. For at dette skal skje, skal det interaktive systemet (Simons, 1995) være en arena for dialog og debatt, i tillegg til en motivator for informasjonsutveksling. Dette skal bidra til å stimulere organisatorisk læring i organisasjonen (Simons, 1995).

I empirien fremkommer det at miljøutviklingsplanen blir brukt som gjenstand i diskusjoner på møter på virksomhetsstyringsnivå. Funnene viser også økt interesse for miljøutviklingsplanen, ved at flere og flere uoppfordret tar kontakt med ledelsen på virksomhetsstyringsnivå, som følge av at de skal ha et ledermøte for å diskutere miljøutviklingsplanen. I tillegg skal miljøutviklingsplanen kontinuerlig justeres og revideres hvert tredje år på virksomhetsstyringsnivå (NTNU, u.å.). Dette kan relateres til Simons' (1995) fire kriterier for at et informasjonssystem kan brukes interaktivt på virksomhetsstyringsnivå i organisasjonen. De fire kriteriene for at et styringsverktøy kan betegnes som interaktivt er dersom den innehar følgende karakteristikk; 1) Informasjonen som genereres justeres kontinuerlig etter hva toppledelsen identifiserer som strategisk prioritet. På virksomhetsstyringsnivå kommer det tydelig frem at prioritering av fokusområder i miljøutviklingsplanen er en viktig del av arbeidet. 2) Ledere på alle nivåer i organisasjonen må gi sin oppmerksomhet til informasjonen hyppig og regelmessig, noe som kommer frem ved at en av lederne opplever økt interesse for miljøutviklingsplanen. 3) Dataene må tolkes og diskuteres ansikt til ansikt mellom ledere, underordnede og kolleger. Funnene viser at miljøutviklingsplanen diskuteres i møter blant ledere på toppen av organisasjonen. 4) Styringsverktøyet brukes til kontinuerlig korrigerende av, og som en pådriver til debatt rundt de fremtidige handlingsplanene (Simons, 1995). Dette kommer til syne gjennom at miljøutviklingsplanen kontinuerlig justeres og revideres hvert tredje år. Formålet med interaktive systemer er ifølge Simons (2000) at ledelsen, gjennom en dialog med ansatte, skal komme frem til gode løsninger i fellesskap, for å sikre de usikre omgivelsene. Interaktive systemer indikerer altså, i henhold til Simons (1995), et bottom-up-perspektiv.

På fakultetsnivå viser våre funn at miljøutviklingsplanen har vært brukt litt i møter, men da mest innledningsvis. På møtene har diskusjonene gått ut på hvilke mål i miljøutviklingsplanen som fakultetet har mulighet til å påvirke. På instituttnivå ved NTNU Handelshøyskolen har miljøutviklingsplanen vært brukt på interne møter, men ut ifra empirien viser det seg at ansatte og studenter ikke har vært særlig involvert på disse møtene, da ingen av ansatte i studien og svært få studenter har kjennskap til miljøutviklingsplanen. Dette viser i tråd med Meyer og Rowan (1977) en dekobling. Meyer og Rowan (1977) beskriver dekobling som hvordan deler av organisasjonen kobler seg fra resten av organisasjonen, slik at det oppstår et gap mellom formelle rutiner og praksis i enhetene. Empirien indikerer derfor at miljøutviklingsplanen har lav grad av interaktivt bruk (Simons, 1995) på fakultetsnivå og ingen interaktiv bruk på instituttnivå. Dette kan ses i sammenheng med vår betraktning av NTNU som en profesjonell organisasjon (Mintzberg, 1979), hvor autonomien til ansatte er stor. Prosessene i profesjonelle organisasjoner foregår normalt sett bottom-up (Mintzberg, 1992). Dette kommer av at arbeidet som ansatte i profesjonelle organisasjoner utfører er for kompliserte for ledere å overvåke (Mintzberg, 1992). Våre funn viser at styringen i forhold til integreringen av miljøutviklingsplanen ved NTNU Handelshøyskolen foregår top-down, ved at planen ikke brukes aktivt lenger ned i organisasjonen. I tråd med Mintzberg (1992) er dette en dekobling i organisasjonen (Meyer og Rowan, 1977).

Ved at arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen ikke har vært særlig interaktiv på fakultet- og instituttnivå, kan man si at dette er en av årsakene til at miljøutviklingsplanen ikke har ført til organisatorisk læring (Simons, 1995) omkring bærekraft på disse nivåene i organisasjonen. En annen konsekvens ved at miljøutviklingsplanen ikke brukes interaktivt på instituttnivå er, i tråd med Simons (2000), at ansatte og studenter ikke får mulighet til å ta initiativ og påvirke arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen. Simons (2000) påpeker at mange suksessfulle strategier har oppstått som følge av at ansatte prøver seg frem og tar initiativ til endring.

I empirien viser funn at ledelsen i større grad ønsker å involvere ansatte og studenter i fremtiden. Fakultetet har allerede satt sammen en gruppe, på tvers av ulike institutt, som skal jobbe med konkrete problemstillinger i forhold til miljøutviklingsplanen. Det kan derfor tyde på at fakultetet og instituttet vil bruke miljøutviklingsplanen på en mer interaktiv (Simons, 1995) måte i tiden fremover.

Studentene kan ses på som en av de viktigste interessentene i universitets- og høyskolesektoren, og det vil være naturlig å omtale disse som sluttbrukerne ved NTNU

Handelshøyskolen. For å få bedre forståelse for hvordan miljøutviklingsplanen integreres blant studentene ved instituttet, kan det også være hensiktsmessig å analysere funnene våre i lys av elementer fra institusjonell teori (Meyer & Rowan, 1977).

Funn fra studentundersøkelsen viser at opplevelsen av arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen varierer fra tiltak til tiltak, og at det er en viss spredning i svarene. Likevel er det mulig å se visse tendenser basert på resultatene. Når det gjelder hvorvidt NTNU har oversikt over miljøpåvirkningen sin og synliggjør dette overfor studentene ved instituttet, tyder funnene våre på at dette er noe som oppleves i liten grad, eller til en viss grad. Videre indikerer funnene knyttet til målene og tiltakene i miljøutviklingsplanen at det ikke er fullstendig samsvar mellom planer, retorikk og praksis i organisasjonen. Dette kan i tråd med Meyer og Rowan (1977) ses på som dekobling, som ifølge Fallan og Pettersen (2016) oppstår som følge av normen om rasjonalitet. Ved NTNU Handelshøyskolen er det en dekobling fra virksomhetsstyringsnivå og ned til studentene ved instituttet, ved at miljøutviklingsplanen omtales som et viktig virkemiddel for NTNU sitt bidrag til å nå FNs bærekraftsmål, samtidig som det er betydelige forskjeller med hensyn på hvor godt studentene opplever at mål og tiltak integreres ved NTNU Handelshøyskolen.

Videre viser funnene at det er en dekobling (Meyer & Rowan, 1977) fra virksomhetsstyringsnivå og ned til de ansatte og studenter ved NTNU Handelshøyskolen. Bakgrunnen for dette er at NTNU ønsker en aktiv medvirkning blant ansatte og studenter (NTNU, 2017), mens funnene våre viser at ansatte og studenter ved NTNU Handelshøyskolen ikke har særlig kjennskap til planen og således ikke er særlig aktivt involvert i arbeidet med å integrere den. På den måten oppstår det et gap mellom formelle rutiner og praksis i enhetene, og det skjer en dekobling (Meyer og Rowan, 1977).

Siden integreringen av miljøutviklingsplanen er i en oppstartsfasen, og det har vært utskiftninger i ledelsen ved NTNU, er det imidlertid naturlig å peke på at dette kan være en medvirkende årsaker til dekobling. Likevel slås det fast i miljøutviklingsplanen, at «de fleste tiltakene kan og bør startes i 2020» (NTNU, u.å.), noe som indikerer at NTNU burde ha kommet lengre i arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen. Grunnen til at dekobling blir akseptert mer eller mindre ubevisst, er normen om grunnleggende rasjonalitet i samfunnet vårt (Fallan & Pettersen, 2016). Normen tar vi for gitt, og dermed kan vi si at rasjonalitetskravet er en institusjonalisert myte som gir skinn av legitimitet (Fallan og Pettersen, 2016). De institusjonelle kravene kan uttrykkes ved at virksomheten skal følge reglene («boka»), men i realiteten ikke gjør det (Fallan og Pettersen, 2016). Rasjonalitetsnormer er viktige i det

moderne samfunnet, og de blir tatt for gitt. Som våre funn viser, har styret til NTNU og Kunnskapsdepartementet forventninger og et rasjonalitetskrav til NTNU Handelshøyskolen om å opptre bærekraftig. Mens i praksis er det en dekobling (Meyer & Rowan, 1977) fra virksomhetsstyringsnivå og ned til ansatte og studenter ved NTNU Handelshøyskolen i forhold til integreringen av miljøutviklingsplanen.

### 6.3 Miljøutviklingsplanen som styringsverktøy

Malmi og Brown (2008) sin teori om styringspakker består av fem deler; planlegging, kybernetiske kontrollmekanismer, belønningssystemer, administrative kontrollmekanismer og kulturelle kontrollmekanismer. I denne studien blir enkelte deler i styringspakken viktigere enn andre. Med utgangspunkt i problemstillingen og hovedfunnene i denne studien, vil vi analysere følgende elementer i Malmi og Brown (2008) sin styringspakke i dette kapittelet; verdistyring og klanbasert styring (kulturelle styring), retningslinjer og prosedyrer (administrativ styring), ikke-finansielle mål (kybernetisk styring) og planbasert styring. Det er disse elementene som utgjør styringspakken i vår studie.

Funnene viser at de ansattes verdier påvirker arbeidet med bærekraft, herunder integreringen av miljøutviklingsplanen. Dette indikerer en bottom-up-form for styring, som er i tråd med beskrivelsen av NTNU som en profesjonell organisasjon, hvor styringsprosesser normalt sett foregår bottom-up (Mintzberg, 1979). Funnene viser videre at det er et mål om å gå bort ifra at de ansattes verdier påvirker integreringen av planen, ved å standardisere arbeidet slik at alle sammen følger de samme prinsippene i organisasjonen. Dette kan relateres til Malmi og Brown (2008) sine tre nivåer for virkningen av verdier på atferd.

Det første nivået dreier seg om at organisasjoner bevisst rekrutterer mennesker med spesielle typer verdier som samsvarer med organisasjonens verdier (Malmi & Brown, 2008). Det andre nivået handler om at individer sosialiseres og endrer verdiene sine slik at de passer med de organisatoriske verdiene (Malmi & Brown, 2008). Det tredje nivået innebærer at verdier blir tydeliggjort, og at ansatte i organisasjonen oppfører seg i samsvar med dem, selv om de ikke blir fulgt av de ansatte personlig (Malmi & Brown, 2008). Funnene viser at verdistyringen i organisasjonen ikke samsvarer med disse nivåene i oppstartsfasen. Det kommer imidlertid frem av funnene, at ledelsen ved NTNU ønsker å standardisere integreringen av miljøutviklingsplanen, ved å styre de ansattes verdier slik at man følger de samme prinsippene i organisasjonen. Når det gjelder funn relatert til studentene, viser det seg at det ikke eksisterer en overordnet kultur for bærekraft ved NTNU Handelshøyskolen. Dette indikerer at

verdistyring (Malmi & Brown, 2008) i svært liten grad benyttes for å integrere miljøutviklingsplanen ved hjelp av verdier blant ansatte og studenter ved instituttet.

Videre viser funnene våre at det eksisterer bestemte klaner i organisasjonen. Ifølge Malmi og Brown (2008) oppstår slike klaner som følge av en sosialiseringssprosess som gir de ansatte et sett med ferdigheter og verdier. Denne sosialiseringssprosessen kan videre knyttes til ulike profesjoner og grupper internt i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Funnene våre viser at det eksisterer minst to klaner, forskere og teknisk-administrativt ansatte, hvorav forskere representerer en profesjon, mens teknisk-administrativt ansatte representerer en organisatorisk enhet. Ifølge Malmi og Brown (2008) fungerer klanbaserte kontrollmekanismer ved å etablere verdier og tro (*beliefs*) gjennom seremoniene og ritualene i klanen. I forhold til funnene våre, er arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen i en oppstartsfasen, slik at prosessen med å kommunisere planen til ulike enheter i organisasjonen ikke har kommet så langt. Funnene viser at miljøutviklingsplanen ikke er særlig integrert i klanstyringen i organisasjonen. Ifølge Malmi og Brown (2008) forutsetter klanstyring at verdiene i planen etableres, og dermed kommuniseres, gjennom de respektive klanene, noe som ikke har blitt gjort så langt i prosessen med å integrere miljøutviklingsplanen.

Funnene våre viser også at det ikke eksisterer retningslinjer og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008) for integreringen av miljøutviklingsplanen, i tillegg til at planen utelukkende består av ikke-finansielle mål (Malmi & Brown, 2008). Funnet om retningslinjer og prosedyrer kan ses i sammenheng med Mintzbergs (1979) organisasjonsstrukturer og administrative kontrollmekanismer i Malmi og Brown (2008) sin teori om styringspakker. Bruken av retningslinjer og prosedyrer karakteriseres som en byråkratisk tilnærming (Malmi & Brown, 2008). Ifølge Mintzberg (1979) er standardisering av arbeidsprosesser, eksempelvis bruken av en miljøutviklingsplan, den primære styringsmekanismen i byråkratier. I tråd med Mintzberg (2008) betrakter vi NTNU som en profesjonell organisasjon, med en bottom-up-form for styring. Siden profesjonelle organisasjoner preges av en desentralisert beslutningsstruktur og stor grad av autonomi (Mintzberg, 1979), kan dette forklare hvorfor det ikke eksisterer retningslinjer og prosedyrer knyttet til bruken av miljøutviklingsplanen, siden det er standardisering av ferdigheter, og ikke standardisering av arbeidsprosesser, som er den primære styringsmekanismen i profesjonelle organisasjoner (Mintzberg, 1979). Funnene viser altså at det ikke er laget noen retningslinjer og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008) knyttet til integreringen av miljøutviklingsplanen, og at dette er naturlig på bakgrunn av organisasjonsstrukturen.



Med utgangspunkt i problemstillingen, vil vi koble funnet om ikke-finansielle mål til teori om den triple bunnlinja (Miller, 2020) og kybernetiske kontrollmekanismer (Malmi & Brown, 2008). I forhold til den triple bunnlinja (Miller, 2020), viser funnene våre at miljøutviklingsplanen utelukkende dreier seg om miljøaspektet av bærekraft, slik at det økonomiske og sosiale aspektet ikke inkluderes. Funnene viser videre at de ansatte opplever at noen av målene i miljøutviklingsplanen ikke egner seg like godt ved NTNU Handelshøyskolen, siden disse tiltakene kan påvirke andre aspekter av bærekraft, som sosiale forhold, negativt. Dette er problematisk, siden målet med bærekraft er å ha en positiv innvirkning på det miljømessige, sosiale og økonomiske aspektet, uten at de påvirker hverandre negativt (Miller, 2020). I forhold til kybernetiske kontrollmekanismer (Malmi & Brown, 2008) viser funnene at miljøutviklingsplanen er integrert i denne delen gjennom at planen består av ikke-finansielle mål, mens finansielle mål ikke er inkludert og planen ikke virker å være godt forankret i budsjettene.

Avslutningsvis viser funnene våre at miljøutviklingsplanen er integrert i planstyringen (Malmi & Brown, 2008) som foregår i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at miljøutviklingsplanen handler om hvordan NTNU kan redusere sin miljøpåvirkning innen 2030, noe som viser til langsiktig planlegging (Malmi & Brown, 2008), samtidig som planen er brukt i årsplanverket, som altså går over en periode på 12 måneder og dermed viser til handlingsplanlegging (Malmi & Brown, 2008).

## 7. Avslutning

I dette kapittelet vil vi sammenfatte oppgavens funn. Videre vil vi presentere studiens bidrag og implikasjoner, samt svakheter ved oppgaven. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning.

### 7.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolen styringsverktøy. Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*På hvilke måter integreres miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy?*

Det legges til grunn at integreringen av miljøutviklingsplanen er i en oppstartsfasen, da planen ble innført i 2020 og forventes gjennomført i et 3, 5 og 10 års perspektiv (NTNU, u.å.).

Vi har sett at det eksisterer institusjonelle krefter i form av tvangsmessig isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983), som ligger til grunn for integreringen av miljøutviklingsplanen i organisasjonen. Funnene viser at miljøutviklingsplanen integreres som følge av krav fra styret til NTNU og Kunnskapsdepartementet. NTNU tilpasser seg de institusjonelle omgivelsene, i tråd med DiMaggio og Powell (1983), for å oppnå symbolsk kapital i form av legitimitet fra omgivelsene.

Videre viser funnene våre at miljøutviklingsplanen i all hovedsak brukes interaktivt (Simons, 1995) på virksomhetsstyringsnivå, med liten grad av involvering av ansatte og studenter, som befinner seg lenger ned i organisasjonen. I henhold til Mintzberg (1979), betraktes NTNU som en profesjonell organisasjon. Prosessene i profesjonelle organisasjoner foregår normalt sett bottom-up (Mintzberg, 1992). I lys av institusjonell teori viser funnet at det er en dekobling (Meyer & Rowan, 1977) fra virksomhetsstyringsnivå og ned til ansatte og studenter ved NTNU Handelshøyskolen. Bakgrunnen for dette er at NTNU ønsker aktiv medvirkning av ansatte og studenter (NTNU, 2017), samtidig som funnene våre tyder på at ansatte og studenter ikke har særlig kjennskap til planen og dermed ikke virker å være aktivt involvert i integreringen av den. På den måten oppstår det et gap mellom formelle rutiner og praksiser i enhetene, og det skjer en dekobling (Meyer og Rowan, 1977).

Funnene våre viser videre at integreringen av miljøutviklingsplanen påvirkes av de ansattes verdier, ved at noen ansatte har større fokus på bærekraft enn andre. Dette indikerer en bottom-up-form for styring, som er i tråd med beskrivelsen av NTNU som en profesjonell

organisasjon (Mintzberg, 1992). Funnene våre viser også at ledelsen ved NTNU ønsker å standardisere integreringen av miljøutviklingsplanen, ved å styre de ansattes verdier slik at man følger de samme prinsippene i organisasjonen. I forhold til studentene ved NTNU Handelshøyskolen, viser det seg at det ikke eksisterer en overordnet kultur for bærekraft ved NTNU Handelshøyskolen. Dette indikerer at verdistyring (Malmi & Brown, 2008) i svært liten grad benyttes for å integrere miljøutviklingsplanen blant ansatte og studenter ved instituttet.

Videre viser funnene at det eksisterer bestemte klaner (Malmi & Brown, 2008) i organisasjonen, og at miljøutviklingsplanen ikke er særlig integrert i klanstyringen, noe som kan relateres til at arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen er i en oppstartsfasen. Ifølge Malmi og Brown (2008) forutsetter klanstyring at verdiene i planen formidles gjennom de ulike klanene, noe som ikke har blitt gjort så langt i prosessen med å integrere miljøutviklingsplanen ved NTNU Handelshøyskolen.

Funnene viser også at det ikke er laget noen retningslinjer og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008) knyttet til integreringen av miljøutviklingsplanen, og at dette er naturlig på bakgrunn av organisasjonsstrukturen. Dette som følge av at vi betrakter NTNU som en profesjonell organisasjon, hvor standardisering av ferdigheter er den primære styringsmekanismen (Mintzberg, 1979). Retningslinjer og prosedyrer betraktes som den byråkratiske tilnærmingen til administrativ styring (Malmi & Brown, 2008), hvor standardisering av arbeidsprosesser, eksempelvis bruken av en miljøutviklingsplan, er den primære styringsmekanismen (Mintzberg, 1979).

Med utgangspunkt i problemstillingen, har vi koblet funnet om ikke-finansielle mål til teori om den triple bunnlinja (Miller, 2020) og kybernetiske kontrollmekanismer (Malmi & Brown, 2008). Når det gjelder den triple bunnlinjen (Miller, 2020), viser funnene at miljøutviklingsplanen utelukkende dreier seg om det miljømessige aspektet av bærekraft, noe som er problematisk siden målet med bærekraft er å ha en positiv innvirkning på det miljømessige, økonomiske og sosiale aspektet uten at de påvirker hverandre negativt (Miller, 2020). Når det gjelder kybernetisk styring (Malmi & Brown, 2008), viser funnene at miljøutviklingsplanen er integrert i denne delen gjennom at planen består av ikke-finansielle mål (Malmi & Brown, 2008).

Avslutningsvis viser funnene våre at miljøutviklingsplanen integreres i planstyringen (Malmi & Brown, 2008) som foregår i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at

miljøutviklingsplanen handler om hvordan NTNU kan redusere sin miljøpåvirkning innen 2030, noe som viser til langsiktig planlegging (Malmi & Brown, 2008), samtidig som planen er brukt i årsplanverket, som altså går over en periode på 12 måneder og dermed viser til handlingsplanlegging (Malmi & Brown, 2008).

Med utgangspunkt i funnene, kan vi konkludere med at miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy på ulike måter. Våre funn viser at selv om NTNU forsøker å integrere miljøutviklingsplanen i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy, er det forskjeller i hvorvidt universitetet lykkes med dette. Ved at miljøutviklingsplanen ikke integreres godt i alle delene i styringspakken, er det vanskelig å ha et helhetlig perspektiv på integreringen av miljøutviklingsplanen.

## 7.2 Bidrag og implikasjoner

### 7.2.1 Praktiske implikasjoner

Etter våre undersøkelser er det begrenset med studier som ser på hvordan ulike styringsverktøy skal bidra til bærekraftig utvikling i universitet- og høyskolesektoren. Våre funn vil derfor bidra med innsikt for andre universiteter i Norge, eller ved andre enheter ved NTNU, som skal integrere en miljøutviklingsplan i sine styringsverktøy.

Analysen av funnene våre viser også at den interaktive bruken av miljøutviklingsplanen var svært lav blant studenter og ansatte ved NTNU Handelshøyskolen. Ved å legge større vekt på interaktiv styring kan organisasjonen stimulere til organisatorisk læring og utvikle nye ideer, planer og strategier i tråd med Simons (1995).

### 7.2.2 Teoretiske implikasjoner

Studien bidrar med teoretiske implikasjoner på flere måter. Gond, Grubnic, Herzig og Moon (2012) påpekte i sin artikkel at det eksisterer lite forskning på koblingen mellom økonomistyring og bærekraft, og fremhever viktigheten av slik forskning med tanke på å integrere bærekraft i en organisasjons styringsverktøy. I denne masteroppgaven studerer vi på hvilke måter miljøutviklingsplanen integreres i NTNU Handelshøyskolens styringsverktøy. På denne måten bidrar vi med innsikt i koblingen mellom økonomistyring og bærekraft.

Gjennom studien får man også innsikt i hvordan de teoretiske rammeverkene i økonomistyring, som Malmi og Brown (2008) sitt helhetlige rammeverk, og styring i Simons' (1995) teori om styringspaker, kan benyttes i studier av universitet- og høyskolesektoren. Vi har også sett at elementer i Malmi og Brown (2008) sin styringspakke ikke alltid henger sammen, og at et helhetlig perspektiv er utfordrende å få gjennomført når et styringssystem er

dekoblet. Vi har gjennom Malmi og Brown (2008) sett at det er viktig å studere nærmere hvordan elementer i styringsverktøy henger sammen, og at man har et styringsproblem dersom elementene ikke henger sammen.

I forhold til legitimering, har vi funn som forteller at NTNU Handelshøyskolen integrerer miljøutviklingsplanen i sitt styringsverktøy på bakgrunn av institusjonelle krefter, for å oppnå legitimitet fra styret til NTNU og Kunnskapsdepartementet. Dette kan føre til at integreringen av miljøutviklingsplanen ikke har så mye interesse nedover i organisasjonen, fordi man egentlig ikke er interessert i å integrere, men må gjøre det som følge av de institusjonelle kreftene.

### 7.3 Svakheter ved studien

I studien var det tre ansatte ved NTNU Handelshøyskolen som deltok i fokusgruppeintervjuet. Vi skulle helst ha inkludert flere ansatte, men av hensyn til tid til rådighet, valgte vi å avgrense omfanget.

Oppgaven er først og fremst gjennomført med kvalitativ datainnsamling, som i stor grad baserer seg på informantenes subjektive holdninger og opplevelser. En svakhet ved dette kan være at andre ansatte i organisasjonen kan ha holdninger og opplevelser som ikke kommer til syne i studien.

### 7.4 Forslag til videre forskning

Integreringen av miljøutviklingsplanen ved NTNU Handelshøyskolen er fortsatt i en oppstartsfase. Derfor ville det vært interessant å studere organisasjonen igjen om noen år, og sett hvor langt universitet har kommet i arbeidet med å integrere miljøutviklingsplanen. En longitudinell studie hvor man studerer hvordan miljøutviklingsplanen integreres på ulike tidspunkt ville vært spennende og gjennomført. Funnene våre viser at retningslinjer og økt standardisering i forhold til bærekraft i organisasjonen er sentrale elementer som ledelsen ved NTNU ønsker å få på plass i fremtiden. For videre forskning anbefaler vi å studere hvordan dette påvirker integreringen av miljøutviklingsplan i organisasjonen.

Det ville også vært interessant å gjennomføre en komparativ casestudie som ser på hvordan miljøutviklingsplanen integreres i andre fakultet og institutt sine styringsverktøy, og sammenligne funnene med casestudien av NTNU Handelshøyskolen. Dette for å avdekke likheter og forskjeller i arbeidet med integreringen av miljøutviklingsplanen i organisasjonen. I forhold til casestudien av NTNU Handelshøyskolen, kunne det vært interessant å gjennomføre en survey der alle ansatte ved NTNU Handelshøyskolen får mulighet til å delta.

## Referanser

- Abernethy, M. A., & Chua, W. (1996). Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13 (2), pp. 569-606.
- Birnberg, J., & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: a field study. *Accounting Organizations and Society* 13, pp. 447-464.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997). *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dent, J. (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting Organizations and Society* 16, pp. 705-732.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983, April). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, pp. 147-160.
- Erikstad Javorovic, B. (2022). *Viktigste saker for studenttinget: - Første gang vi har eget punkt om bærekraft*. Retrieved from Universitetsavisa.no:  
<https://www.universitetsavisa.no/baerekraft-ntnu-studenttinget/viktigste-saker-for-studenttinget-forste-gang-vi-har-eget-punkt-om-baerekraft/207098>
- Fallan, L., & Pettersen, I. J. (2016). Institusjonelle teorier. In L. Fallan, & I. J. Pettersen, *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier* (pp. 223-237). Fagbokforlaget.
- Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgetting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3), pp. 35-50.
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10 (1), pp. 35-50.
- FN. (2021). *Bærekraftig utvikling*. Retrieved from FN:  
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

- FN. (2022). *FNs bærekraftsmål*. Retrieved from FN: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012, September). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, pp. 205-223.
- Green, S., & Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2), pp. 287-301.
- Hopper, T. (2019). Stop accounting myopia: - think globally: a polemic. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-99.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-og administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jones, T., & Dugdale, D. (2002). The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, organizations and society*, pp. 121-163.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Kunnskapsdepartementet. (2021, Desember 21). *Tildelingsbrev for 2022 - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/a51ecc138e1c4f85b66c490415771025/statsbudsjettet-2022-tildelingsbrev-for-norges-teknisk-naturvitenskapelige-universitet-.pdf>
- Lervåg, M.-L. (2021). *Dette er de største studiestedene i Norge*. Retrieved from SSB: <https://www.ssb.no/utdanning/hoyere-utdanning/statistikk/studenter-i-universitets-og-hogskoleutdanning/artikler/dette-er-de-storste-studiestedene-i-norge>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008, Desember). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* Vol. 19, pp. 287-300.

- Merchant, K., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, pp. 340-363.
- Miller, K. (2020, Desember 8). *The Triple Bottom Line: What is it & why it's important*. Retrieved from Harvard Business School Online:  
<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- NTNU. (2017). *Strategi 2018-2025 Kunnskap for en bedre verden*. Retrieved from NTNU:  
[https://www.ntnu.no/documents/1277297667/1278300731/20180209\\_NTNU\\_strategi\\_print\\_enklesiderNO.pdf/0e8a38b6-9ea3-488d-8f0a-62f4cfb972b0](https://www.ntnu.no/documents/1277297667/1278300731/20180209_NTNU_strategi_print_enklesiderNO.pdf/0e8a38b6-9ea3-488d-8f0a-62f4cfb972b0)
- NTNU. (2021). *NTNUs styre*. Retrieved from NTNU: <https://www.ntnu.no/adm/styret>
- NTNU. (2021). *Årsplan 2022*. NTNUs styre.
- NTNU. (u.å). *Miljøambisjon*. Retrieved from NTNU:  
<https://www.ntnu.no/miljo/miljoambisjon>
- NTNU. (u.å). *NTNU Handelshøyskolen*. Retrieved from NTNU.no: <https://www.ntnu.no/hhs>
- NTNU. (u.å). *Om NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Retrieved from NTNU: <https://www.ntnu.no/om>
- NTNU. (u.å.). *Fakultet for økonomi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Retrieved from NTNU: <https://www.ntnu.no/ok>
- NTNU. (u.å.). *Miljøutviklingsplan 2020-2030*. Retrieved from NTNU:  
<https://www.ntnu.no/documents/10137/981312606/Milj%C3%B8utviklingsplan.pdf/5b59280f-21ca-3f10-9fd1-cfa150786368?t=1606827551435>
- Nyeng, F. (2007). *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.



- Nyland, K., & Pettersen, I. J. (2010). *Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold?* Magma.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 (9), pp. 833-848.
- Pratt, J., & Beaulieu, P. (1992). Organizational culture in public accounting: size, technology, rank and functional area. *Accounting Organizations and Society* 17, pp. 667-689.
- Regjeringen. (2020). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. Retrieved from Regjeringen: [https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm\\_agenda2030/id2510974/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/)
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard University Press.
- Sætra, S. H. (2021). *Jakten på bærekraft i universitets- og høyskolesektoren*. Retrieved from Khrono: <https://khrono.no/jakten-pa-baerekraft-i-universitets--og-hogskolesektoren/570336>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Universitetet i Oslo. (u.å). *Nettskjema: spørreskjema, påmeldinger og bestillinger*. Retrieved from Nettskjema: <https://nettskjema.no/>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide dybdeintervju

*Dybdeintervju med leder 1, leder 2 og leder 3*

#### **Innledende fase**

##### **1. Fortell litt om deg selv og din bakgrunn**

- Utdanning?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvilket ansvarsområde ligger i stillingen?
- Hvem er din nærmeste overordnede?
- Hvor mange ansatte har du ansvar for?

##### **2. Hva legger du i begrepet bærekraft?**

- Hva mener du er det viktigste målet til NTNU innenfor miljø- og bærekraft?
- Kan du beskrive hvordan fakultetet/instituttet arbeider med bærekraft og miljøutvikling?

##### **3. Hvor godt kjenner du til miljøutviklingsplanen, og innholdet i denne?**

- Hvor involvert er du i bruken av miljøutviklingsplanen?
- Hvilken informasjon mottar du knyttet til miljøutviklingsplanen?
- Hvilken informasjon mottar de ansatte ved instituttet om miljøutviklingsplanen?

#### **Spørsmål knyttet til tiltakene i miljøutviklingsplanen**

##### **4. Spørsmål knyttet til tiltakene i miljøutviklingsplanen:**

##### **5. Har det vært interne seminarer ved Handelshøyskolen siden 2020, og hvor har de vært arrangert?**

##### **6. I hvilken grad undersøker du muligheten for at møter kan gjennomføres digitalt, f. eks med studenter og kollegaer?**

- Opplever du at ansatte ved instituttet gjør det samme?
- Tror du det kommer til å være aktuelt å fortsette med digitale møter også etter korona-pandemien?

##### **7. Har du ansvar for innkjøp av noe ved instituttet?**

- Før noe nytt kjøpes (eksempelvis inventar), undersøker du mulighetene for gjenbruk eller reparasjon som alternativ?

**8. I hvilken grad opplever du at kildesortering av avfall praktiseres ved Handelshøyskolen?**

**9. Er du og Handelshøyskolen opptatt av å redusere papirforbruket?**

- I så fall, hvordan gjøres dette?
- Er du bevisst på ditt eget papirforbruk?

#### **Kulturelle kontrollmekanismer**

**10. Hvor viktig er bærekraft og miljøutvikling som prestasjonsområde for fakultetet/instituttet, og på hvilken måte?**

**11. Har miljøutviklingsplanen lagt grunnlag for nye verdier ved fakultetet/instituttet?**

- Hvordan er disse formidlet videre nedover i systemet?
- Er disse verdiene diskutert med ansatte, eller er de besluttet på overordnet nivå?

**12. Kan du fortelle litt om hvordan organisasjonskulturen er på NTNU Handelshøyskolen?**

**13. Opplever du at miljøutvikling knyttet til NTNUs egen drift er en del av kulturen ved fakultetet/instituttet?**

- I så fall, på hvilken måte?

**14. Hvordan jobbes det med å opprettholde den ønskede organisasjonskulturen i forhold til miljø og bærekraft?**

- Er ansatte og studenter involvert i dette på noen måter?
- Hvordan har dette blitt konkretisert?

**15. Opplever du at det eksisterer ulike subkulturer/klaner på fakultetet som krever ulike tilnærminger til bruken av miljøutviklingsplanen?**

#### **Administrative kontrollmekanismer**

**16. Hvordan brukes miljøutviklingsplanen ved fakultet/institutt, og hva bruker man miljøutviklingsplanen til?**

- Brukes den eksempelvis i arbeidet med budsjett eller utformingen av måleindikatorer?

**17. Er det laget nye retningslinjer med utgangspunkt i miljøutviklingsplanen?**

#### **Planbaserte kontrollmekanismer**

**18. Hvordan brukes målene i miljøutviklingsplanen i planarbeidet ved universitetet/fakultetet/instituttet?**

**Kybernetiske kontrollmekanismer**

**19. Hvordan nedfelles bærekraft og miljøutvikling i instituttets budsjetter?**

- Er det klare måleindikatorer?

**20. Inneholder miljøutviklingsplanen momenter fra både sosiale, økonomiske og miljømessige områder?**

- Evt. hvilke områder legges mest vekt på og hvorfor?

**21. Hvordan følges disse målene opp i instituttets økonomistyring?**

**Diagnostisk styring**

**22. Opplever du at miljøutviklingsplanen (/arbeidet med miljøutvikling) har like stort fokus (/er like viktig) på fakultetet/instituttet som på toppnivå i organisasjonen?**

**23. Opplever du at arbeidet med bærekraft og miljøutvikling ved fakultetet/instituttet har blitt tydeligere og lettere å måle etter at miljøutviklingsplanen ble innført, og evt. på hvilken måte?**

**24. Har du kjennskap til hvorvidt det eksisterer et system for tilbakemelding som fanger opp prestasjon og måloppnåelse knyttet til tiltakene i miljøutviklingsplanen?**

**Interaktiv styring**

**25. Har miljøutviklingsplanen vært brukt i diskusjoner på møter?**

- På hvilke møter har miljøutviklingsplanen vært gjenstand for diskusjon (om den har vært diskutert i det hele tatt)?
- I så fall, hva diskuteres?

**26. Har bruken av miljøutviklingsplanen ført til økt organisatorisk læring omkring miljøutvikling og bærekraft ved instituttet/fakultetet?**

- Og på hvilken måte?

**27. Hvordan er samarbeidet mellom de ulike institusjonene i arbeidet med miljøutvikling?**

## **Avsluttende fase**

**28. Hvilke fordeler og utfordringer ser du knyttet til bruken av miljøutviklingsplanen på institutt/fakultet?**

**29. Noe du ønsker å tilføye?**

## Vedlegg 2: Intervjuguide fokusgruppeintervju

*Intervju med ansatt 1, 2 og 3*

### **Innledning:**

*NTNU sier at de skal ha full oversikt over hvor stor miljøpåvirkning virksomheten har, og synliggjøre dette overfor ansatte, studenter og samfunnet.*

1. I hvilken grad opplever dere at NTNU lykkes med dette?

### **Miljøutviklingsplanen:**

2. Kjenner dere til NTNU sin miljøutviklingsplan?

*Planen inneholder miljømål for NTNU innen ulike tema, inkludert en ikke-utfyllende liste av tiltak. Det vil i tillegg være behov for at ledere, ansatte og studenter identifiserer og gjennomfører ytterligere tiltak for å bidra til bærekraftig drift av NTNU.*

3. Er dette noe dere kjenner dere igjen i?

### **Reise/transport**

*Et av tiltakene i miljøutviklingsplanen er at NTNU-ansatte skal undersøke muligheten for om møter kan gjennomføres digitalt.*

4. Opplever dere at det er fokus på dette?

*Et annet tiltak i miljøutviklingsplanen er at interne seminarer skal tas innen rimelig nærhet til campus for å unngå unødvendige utslipp fra transport.*

5. Er dette noe som blir praktisert?

### **Gjenbruk og avfall**

6. Opplever dere at det er fokus på gjenbruk på instituttet?

*NTNU skal legge til rette for at alle kan sortere avfall i miljømessig hensiktsmessige kategorier.*

7. Opplever dere at det blir lagt til rette for dette?

*Et annet tiltak handler om å redusere papirforbruket og antall printere ved å legge til rette for enkelt digitalt samarbeid i dokumenter.*

8. Er dette noe som gjøres i praksis?

## Vedlegg 3: Spørreundersøkelse

# Spørreundersøkelse masteroppgave

## Bakgrunnsopplysninger

### Kjønn

- Mann
- Kvinne

### Studieår

1. året bachelor
2. året bachelor
3. året bachelor
1. året master
2. året master

### Verv

Har du, eller har du hatt verv ved NTNU Handelshøyskolen?

- Ja
- Nei

### Bærekraft og miljøutvikling ved NTNU

1. Har du hørt om NTNUs miljøutviklingsplan 2020-2030?

- Ja
- Nei

*NTNU sier at de skal ha full oversikt over hvor stor miljøpåvirkning virksomheten har, og synliggjøre dette overfor ansatte, studenter og samfunnet.*

2. I hvilken grad opplever du at NTNU lykkes med dette?

3. I hvilken grad kjenner du til NTNUs arbeid med bærekraft og miljø?

4. I hvilken grad opplever du at NTNUs arbeid med bærekraft og miljø diskuteres blant studentene ved NTNU Handelshøyskolen?

5. I hvilken grad opplever du at bærekraft og miljø er en del av kulturen ved NTNU Handelshøyskolen?

### **Reise/transport**

Et av tiltakene i miljøutviklingsplanen er at NTNU-ansatte skal undersøke muligheten for om møter kan gjennomføres digitalt.

6. I hvilken grad opplever du at ansatte ved NTNU undersøker muligheten for digital gjennomføring av møter med studenter?
7. I hvilken grad opplever du at NTNU legger til rette for sykkel, gange og kollektivtransport på sine campuser?

### **Innkjøp**

8. I hvilken grad opplever du at SiT tilbyr et bærekraftig matsortiment i sine kantiner? Med "bærekraftig matsortiment" menes fokus på kortreiste varer, samt en større andel vegetar og veganske alternativer.

### **Gjenbruk og avfall**

9. I hvor stor grad opplever du at NTNU legger til rette for gjenbruk av velfungerende elektronikk slik som PC-skjermer, tastaturer og lignende?
10. I hvor stor grad opplever du at NTNU legger til rette for miljømessig sortering av avfall?
11. Hvor ofte opplever du at samarbeid med andre foregår digitalt?



## Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «miljøutviklingsplan ved NTNU Handelshøyskolen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 24. mai 2022

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

