

Handelshögskolan i Stockholm

Vt.- 2005

Examensuppsats i 1100- Företagande, Ledning och Organisering

20 POÄNG

INSTITUTIONELLA OMGIVNINGEN I FÖRÄNDRING?

En studie av ISO 14001-implementering på Högskolan

Författare: *Martin Rosenström*

Handledare: *Karin Fernler*

Nyckelord: *Institutionell omgivning, teknisk omgivning, institutionell krav, tekniska krav, ceremoniell anpassning, strategiskt utrymme, prat, beslut, handling*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	2
1. ABSTRACT	6
2. UPPSATSSENS INTRODUKTION, INRIKTNING OCH SYFTE	7
2.1 INLEDNING OCH INTRODUKTION.....	7
2.1.1 Prövning av teorin om institutionell och teknisk omgivning.....	7
2.1.2 Teoretisk introduktion och bakgrundsberättelse	8
2.1.3 Teoriprovning genom implementering av standard	10
2.2 PROBLEMFORMULERING OCH HYPOTES.....	11
2.2.1 En förändrad institutionell situation.....	11
2.2.2 Informationstäthet och transparens.....	11
2.2.3 Rättigheter och rationell kontroll	12
2.2.4 Bevekelsegrunder för vald hypotes	13
2.3 UPPSATSSEN SYFTE OCH HYPOTES	14
2.4 FRÅGESTÄLLNING.....	14
2.5 TEORETISKA AVGRÄNSNINGAR	14
3. METODOLOGISKT ANGREPPSSÄTT, VETENSKAPLIGTVÄRDE OCH VETENSKAPSSYN	16
3.1 SOCIALKONSTRUKTIONISM	16
3.2 INDUKTION, DEDUKTION OCH ABDUKTION	17
3.3 METOD, DATAINSAMLING OCH KVALITÉ.....	18
3.3.1 Introduktion till metod och kvalité.....	18
3.3.2 Studieobjekt och kvalité.....	19
3.3.3 Intervjuer och kvalité.....	20
3.3.4 Egna observationer och kvalitet.....	22
3.3.5 Skrivna dokument och kvalité.....	23
3.4 METOD OCH PRAT, BESLUT, HANDLING.....	23
3.5 TIDIGARE FORSKNING OCH KUNSKAPSBIDRAGET	24
3.6 UPPSATSSENS FORTSATTA DISPOSITION.....	25
4. TEORIDEL I.....	26
4.1 INSTITUTIONELL TEORI - REPETITION OCH BAKGRUND.....	26
4.2 INTRODUKTION TILL TEORIAVSNITT I OCH II.....	27
4.3 DEN TEORETISKA MODELLEN.....	27
4.4 TEORIDEL I- BIDRAGANDE ORSAKER TILL ATT INSTITUTIONELL OCH TEKNISK OMGIVNING UPPSTÅR.....	28
4.4.1 Organisationens förutsättningar - produkter, kunder och skapat värde.....	28
4.4.2 Produkter.....	28
4.4.3 Otydligt skapat värde.....	29

4.4.4 Kunder.....	30
4.4.5 Produkter, skapat värde och kunder i teknisk omgivning.....	31
4.5 ISOMORFISM	31
4.5.1 Tvingande isomorfism	32
4.5.2 Imiterande isomorfism.....	32
4.5.3 Normativ isomorfism	32
4.5.4 Teknisk miljö och Isomorfism.....	34
4.5.5 Summering:.....	34
5. TEORIDEL II- IMPLEMENTERING I INSTITUTIONELL OCH TEKNISK OMGIVNING.....	35
5.1 IMPLEMENTERING AV STANDARD I INSTITUTIONELL OMGIVNING.....	35
5.2 INTRODUKTION TILL IMPLEMENTERING I INSTITUTIONELL MILJÖ	35
5.3 RATIONALISERADE INSTITUTIONELLA KRAV.....	36
5.4 CEREMONIELL ANPASSNING I INSTITUTIONELL OMGIVNING.....	38
5.5 MYTSKAPANDE I INSTITUTIONELL OMGIVNING.....	38
5.5.1 Strukturell Särkoppling.....	39
5.5.2 Undvikande av kontroll och uppföljning.....	40
5.5.3 Ritualer	40
5.6 PRAT, BESLUT OCH HANDLING I INSTITUTIONELL OMGIVNING.....	41
5.7 IMPLEMENTERING I TEKNISK OMGIVNING.....	42
5.7.1 Rationalisering av institutionella krav i teknisk omgivning.....	42
5.7.2 Ceremoniell anpassning i teknisk omgivning.....	42
5.7.3 Skapandet och upprätthållandet av myter i en teknisk organisation.....	43
5.8 SUMMERING:	43
6. ISO 14001- EN INTRODUKTION.....	45
6.1 MILJÖLEDNINGSSYSTEM OCH ISO 14001- HUR HÅNGER DET IHOP ?.....	45
6.2 INNEBÖRDEN AV ISO 14001 FÖR EN ORGANISATIONS VERKSAMHET	46
6.2.1 De fem punkterna mot ständig förbättring.....	46
6.2.2 Den administrativa standardens tillkortakommanden.....	47
6.3 ISO 14001 OCH UPPSATSEN	47
7. EMPIRI.....	48
7.1 PRAT (SKOLANS POLICY).....	49
7.1.2 Genomgående tendenser i skolans prat om ISO 14001.....	49
7.1.3 Implementeringsmakt, information och kommunikation	49
7.1.4 Studenters kunskap, inställning och engagemang.....	50
7.1.5 Miljöresursbesparingar.....	50
7.1.6 Kontroll och uppföljning.....	51
7.1.7 Skolans relation till omgivningen.....	51
7.1.8 Reflektioner över prat (skolans policy)	51
7.2 BESLUT - SKOLANS PRIORITERADE MILJÖMÅL.....	52

7.2.1 Reflektioner kring beslutsprioriteringar.....	52
7.3 HANDLING	52
7.3.1 Handling - Miljösamordnarperspektivet.....	53
7.3.2 Handling- Lärare (Forskare).....	63
7.3.2 Handling- Övriga anställdas perspektiv.....	70
7.3.3 Handling- Studenternas perspektiv.....	72
7.3.4 Kårens syn på kunskap, inställning och engagemang	78
5.3.5 Egna observationer.....	79
8. ANALYS	83
8.1 IMPLEMENTERINGSANALYS- DISKREPANS MELLAN PRAT , BESLUT OCH HANDLING I INSTITUTIONELL OMGIVNING?	83
8.2 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION.....	83
8.2.1 Cermoniella, särkopplade möten.....	83
8.2.2 Summering- information och kommunikation.....	85
8.3 IMPLEMENTERINGSMAKT	85
8.3.1 Särkoppling som svar på organisationens syn på effektivitet.....	85
8.3.2 Ceremoniell makt hos miljösamordnare och ledning	87
8.3.3 Makten över handling och tron på den rationella modellen.....	87
8.3.4 Summering- Implementeringsmakt.....	89
8.4 STUDENTER KUNSKAP , INSTÄLLNING OCH ENGAGEMANG	89
8.4.1 Andra grupper syn på studenters kunskap, inställning, och engagemang	89
8.4.2 Studenters kunskap och inställning	89
8.4.3 Elevens engagemang och syn på handlingsresultat- handlingshinder	90
8.4.4 Summering- studenters kunskap, inställning och engagemang.....	91
8.5 MILJÖRESURSBESPARINGAR	92
8.5.1 Miljöresursbesparingar som ceremoniellt prat och beslut.....	92
8.5.2 Besparingar som står emot etablerade institutionella krav.....	92
8.5.3 Summering- miljöresursbesparingar.....	94
8.6 KONTROLL OCH UPPFÖLJNING.....	94
8.6.1 Professioner, kontroll och uppföljning.....	94
8.6.2 Kontroll och brist på mening i en särkopplad organisation.....	95
8.6.3 Kontroll, uppföljning och lokala tolkningar.....	95
8.6.4 Ceremoniell mätning	96
8.6.5 Summering- kontroll och uppföljning	96
8.7 SKOLANS RELATION TILL OMGIVNINGEN.....	97
8.7.1 ISO 14001- ett institutionellt krav.....	97
8.7.2 ISO 14001- ett strategiskt drag som ger fördelar.....	98
8.7.3 Summering- skolans syn på relationen till omvärlden.....	99
8.8 ANALYSENS ESSENS	100
9. PROBLEMATISERING AV DET STRATEGISKA HANDLINGSUTRYMMET	101

9.1 IFRÅGASÄTTANDE AV INSTITUTIONELLT BEROENDE.....	101
9.2 OLIVER (1996)- DET STRATEGISKA UTRYMMET	102
9.2.1 <i>Passiv hållning</i>	103
9.2.2 <i>Strategisk hållning</i>	103
9.3 BRUNSSONS (1994)- FÖRETAGISERING	104
9.3.1 <i>Företagisering på Högskolan</i>	106
9.3.2 <i>Motstånd mot företagisering</i>	106
9.4 SUMMERING.....	108
10. SLUTSATS OCH SLUTSUMMERING.....	109
11. DISKUSSION OM FRAMTIDA FORSKNING.....	111
11. REFERENSLISTA	113
12. APPENDICES	123
12.1 APPENDIX 1	123
12.2 APPENDIX 2	125
12.3 APPENDIX 3.....	126
12.4 APPENDIX 4.....	126

1. ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine the relevance of the proposition about institutional and technical environment. This proposition, originally made by Meyer & Rowan (1977), has two core assumptions: Firstly, all organizations are controlled by combinations of demands; technical demands for efficient production and institutional demands to adapt to cultural and normative expectations. Secondly, there exist a few organizations dominated almost entirely by one type of demand. Organizations dominated by institutional demands are said to operate in an institutional environment, while organizations dominated by technical demands are said to operate in a technical environment. This thesis has examined if these assumptions are still applicable to describe organizational interaction with the environment. The foundation of this thesis has been the belief that the examined theory does not reflect the reality anymore, a reality in which more technical demands have arisen. The educational organization was the target of an implementation study, due to it being frequently described as the typical organization in an institutional environment. This study has emphasized the consequences of standard ISO 14001 implementation in terms of produced talk, decision and action, as means for identifying the demands that the educational organization is exposed to. The analysis revealed that there is a divergence between talk, decision and action, making it reasonable to conclude that educational organizations do not operate in a more technical environment. Instead it turned out that the environment has moved in a direction not described by examined theory; it turned out that the educational organization has a strategic dimension, which was not anticipated.

2. UPPSATSENS INTRODUKTION, INRIKTNING OCH SYFTE

I detta avsnitt sätts det studerade ämnet i sitt sammanhang genom en kort redogörelse för varför det är viktigt att studera både utifrån ett teoretisk och praktiskt perspektiv. Redogörelsen mynnar ut i en problembeskrivning som ligger grund för syftesformulering, hypotes och frågeställning.

2.1 Inledning och introduktion

Vilka omgivningskrav utsätts organisationer för i dagens samhälle? Hur påverkar olika typer av krav vad som produceras i organisationer? Leder kraven till förändringar i produktionen eller påverkar de främst hur organisationer ser ut? Denna uppsats tar sig an dessa komplexa frågor genom att pröva en befintlig teori om de krav som finns i organisationers omgivning. Uppsatsen är baserad på en studie av hur krav i omgivningen påverkar implementeringen av en standard på en högskola. Omgivningskrav identifieras därmed genom vad som hänt på högskolan vid implementeringen, inte genom en analys av hur omgivningen ser ut. Omgivningskrav kommer främst att identifieras genom Brunssons termer prat, beslut och handling (Brunsson, 1985; Brunsson, 1989; Brunsson & Olsen, 1994).

2.1.1 Prövning av teorin om institutionell och teknisk omgivning

”Det enda bestående är förändringen”

Den grekiske filosofen Herakleitos yppade dessa ord för cirka 2500 år sedan, och de sammanfattar på ett bra sätt varför denna uppsats har varit intressant att skriva. Verkligheten förändras konstant. Teorier måste därför omprövas konstant, för att säkerställa att de fortfarande har ett språk som verkligen beskriver verkligheten (Brunsson, 1986). Denna uppsats utgör en prövning av en specifik teori bland många andra teorier inom nyinstitutionell organisationsteori, men det rör sig om en teori som fått mycket utrymme och stor spridning; ”Teorin om institutionell och teknisk omgivning”. Denna teori hör till den mycket inflytelserika sociologiska falangen inom institutionell teori (Scott, 1994). Många frågor kanske dyker upp i läsarens huvud nu: Vad utmärker institutionell teori? Vad är institutionell och teknisk omgivning? Vad menas med sociologisk institutionell teori? Uppsatsen inleds därför med en redogörelse för de viktigaste teoretiska

begreppen. En mer omfattande teoretisk beskrivning med kompletta referenser kommer i ett särskilt teoriavsnitt.

2.1.2 Teoretisk introduktion och bakgrundsberättelse

1977 publicerades artikeln "*Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*" i *American Journal of Psychology*. Meyer & Rowan bidrog med denna artikel till ett nytt sätt att se på organisationers relation till omgivningen. Artikeln lade grunden för teoriskolan nyinstitutionell teori (DiMaggio & Powell, 1991). Det banbrytande i nyinstitutionell teori var uppmärksammandet av att det finns starka, ofta starkt för givet tagna krav i organisationers omgivning, som inte har med effektivitet i produktionen av varor och tjänster att göra (Scott, 1995). Dessa krav växer istället fram i sociala kontexter, genom mänsklig interaktion, och bildar starka kulturella normer om hur organisationer ska se ut (Meyer & Scott, 1983). I denna uppsats kommer dessa starka kulturella normer att benämnas institutionella krav.¹ Även lagar räknas som institutionella krav eftersom det finns en stor samvariation mellan lagar och normativa kulturella krav (Scott, 1995). Starkast fokus inom denna uppsats ligger dock på att beskriva kulturella normers kraft snarare än lagars, eftersom lagar har ett starkt begränsat förklaringsvärde så som analysen ser ut.

Meyer & Rowan (1977) och introduktionen av institutionella krav avfärdade inte den traditionella synen på att organisationer utsätts för tekniska krav i sin omgivning. Introduktionen av begreppet "institutionella krav" innebar istället uppmärksammandet av en kompletterade typ av krav. Författarna konstaterade alltså att organisationer verkar i en omgivning av både tekniska och institutionella krav, men också att kraven i omgivningen kan se väldigt olika ut för olika organisationer. Organisationer kan vara allt ifrån nästan helt dominerade av institutionella krav till att styras nästan helt av tekniska krav. För att visa på den stora skillnaden i krav mellan olika omgivningar utvecklade Meyer & Rowan en modell som gett upphov till teorin om teknisk och institutionell omgivning, den teori som denna uppsats prövar. Teorin om teknisk och institutionell omgivning vilar enligt Meyer & Rowan (1977) på antagandet att det finns organisationer, närmast helt dominerade av tekniska krav i sin omgivning (teknisk omgivning) och andra organisationer som nästan bara möter institutionella krav (institutionell omgivning).² Meyer & Rowan (1977)

¹ Meyer & Rowan använder ordet institution för det jag kallar institutionella krav. Jag undviker ordet institution i denna uppsats eftersom det har kommit att bli ett oklart ord med många betydelser och olika nyanser.

² Ordet omgivning är översättning av den engelska teoritermen "environment". Omgivning används som översättning istället för miljö för att undvika förvirring, då miljö också har en annan betydelse i denna uppsats.

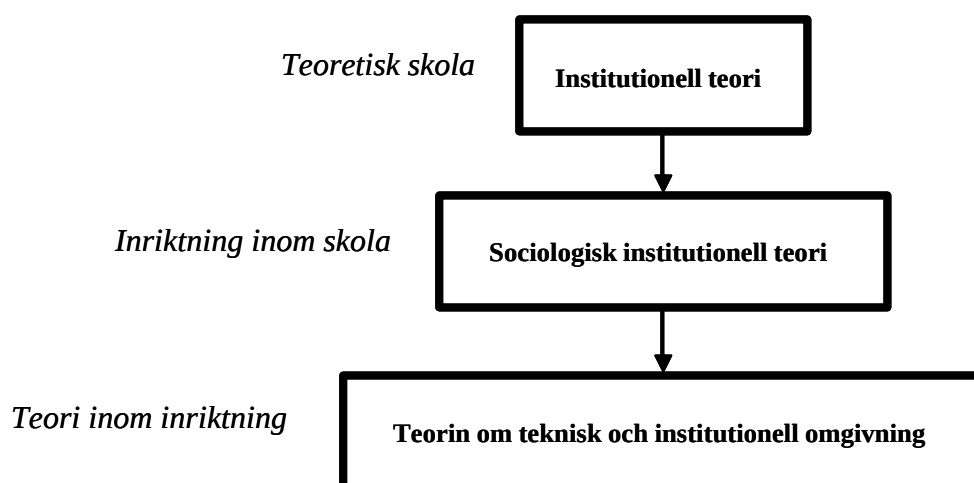
jämför teknisk och institutionell omgivning genom att redogöra för organisationsformer som kan tänkas befinna sig helt i respektive miljö. Deras paradexempel på en organisationstyp som helt domineras av institutionella krav är utbildningsorganisationen.

Meyer & Rowans teoretiska grund från 1977 lade inte bara grunden för en enskild teori om omgivningar utan för hela inriktningen sociologisk nyinstitutionell teori. Bland viktiga vidareutvecklingar inom denna sociologiska inriktning av institutionell teori bör DiMaggio & Powell (1983) och Meyer & Scott (1983) nämnas. Den sistnämnda artikeln innebar att teorin om institutionell och teknisk omgivning fick tydliga konturer genom en "fyrfältare" som sätter in olika typer av organisationer i olika rutor, efter de kombinationer av krav som omger dessa. Fyrfältaren finns illustrerad i Figur 4:1.

Vad är då egentligen sociologisk institutionell teori? Det är svårt att sätta några fasta gränser och verkligen ringa in begreppet, men det som utmärker sociologisk nyinstitutionell teori är dess starka fokus på socialt konstruerade kulturella normer, som får stort inflytande över organisationers struktur och agerande (Scott, 1994). Det viktigaste för denna uppsats är inte heller att definiera begreppet exakt. Det viktiga är att det står klart att denna uppsats prövar en teori som ingår i en inriktning med fokus på kulturella normer, inom den institutionella skolan.

Teorin om teknisk och institutionell omgivning har än idag en stark ställning i forskarvärlden och är i stort identisk med de ståndpunkter som formulerades i slutet av 70-talet och i början av 80-talet. Verk inom inriktningen har dock allt mer kommit att betona samexistensen av institutionella och tekniska omgivningskrav i typiskt tekniska omgivningar. Det har särskilt betonats under 90-talet att det kanske inte finns några rent tekniska organisationer (Meyer, 1994; Meyer & Scott & Deal, 1992; Scott, 1992a; Scott 1995). Vad det gäller utbildningsorganisationen har bilden varit mer konstant. Många verk har sedan 1977 fortsatt att peka på utbildningsorganisationens omgivning som starkt institutionell. (Meyer, Ramirez, Soysal, 1992; Meyer & Scott & Deal, 1992; Meyer & Scott & Strang, 1994; Meyer & Scott et al., 1994; Rowan, 1981; Scott, 1995).

Teorin om institutionell och teknisk omgivning är en väl etablerad teori, men är det en applicerbar modell i dagens samhälle? Är utbildningsorganisationen fortfarande nästan helt styrd av institutionella krav? Den samhällsutveckling som skett sedan teorin formulerades i slutet av 70-talet och början av 80-talet gör ett ifrågasättande intressant och relevant.



Figur 2:1 Grafisk översikt över teoretiska förhållanden

2.1.3 Teoriprövning genom implementering av standard

Denna uppsats prövar teorin om institutionella och tekniska omgivningskrav, genom att studera implementeringen av miljöstandard ISO 14001.³ Att implementera betyder enligt SAOL (1998) “att genomföra eller förverkliga”. Detta är också uppsatsens definition, vilket betyder att så väl policy (prat) som beslut och handling innefattas i betydelsen av att implementera. Föreliggande uppsats försöker förstå vilka omgivningskrav organisationer utsätts för genom att titta på implementeringen av en standard. Detta är lämpligt, eftersom standardiseringsprocesser oftast är svar på starka krav från omgivningen. Att prövningen sker på en standard har också ett aktualitetsvärde, eftersom standarder i största allmänhet får en allt större spridning och plats i samhället. Inte minst ISO 14001 är en vanligt förekommande och starkt växande standard, vilket gör denna studie relevant ur ett samhällsperspektiv (Brunsson & Jacobsson, 2000)

En prövning av ISO 14001 gör också uppsatsen angelägen sett till den stora miljömedvetenhet som breddat ut sig i samhället. Miljömedvetenhet är ett starkt ideal bland organisationer, i synnerhet i Sverige. Detta märks inte minst på spridningen av standarder och miljöledningssystem de senaste åren, en spridning som gjort att Sverige idag är det land som har överlägset flest miljöcertifierade företag per miljoner invånare (Nutek 2005b)⁴. Bara sedan 1998 har antalet ISO 14001-certifierade företag ökat med cirka 800 %. Detta gör ISO 14001 till den vanligaste standarden med över 3200 certifierade företag (Nutek 2005a).

³ Standarden ifråga har namnet ISO 14001 eftersom den tillhör kvalitets och miljöstandard familjen 14000 instiftad av International Standard Organization

⁴ Se Appendix 2

2.2 Problemformulering och hypotes

2.2.2 En förändrad institutionell situation

Det har gått snart 30 år sedan Meyer & Rowan (1977) lade grund för teorin om teknisk och institutionell omgivning. Många samhällsförutsättningar för organisationer har förändrats sedan dess. Detta gör det problematiskt att blint lita på att utbildningsorganisationer fortfarande domineras närmast helt av institutionella krav. Denna uppsats utgår från antagandet att även utbildningsorganisationen, det klassiska exemplet på organisation i institutionell omgivning, har blivit mer dominerad av tekniska krav. Vad finns det då för skäl att anta att utbildningsorganisationer idag domineras av tekniska krav, i större utsträckning? För att besvara denna fråga kommer studien nu att peka på några samhällsförändringar som inneburit ökat externt kravställande, kravställande som kan tänkas vara av teknisk karaktär.

2.2.2 Informationstäthet och transparens

Om en organisations omgivning ska kunna ställa tekniska krav, måste det finnas vetskap i omgivningen om hur organisationers produktion ser ut (Scott, 2003). I den typiskt institutionella organisationen har omgivningens insyn tidigare saknats. Möjligheten att få insyn i organisationer har växt i takt med att samhället har blivit mer informationstätt. Earl (2000) beskriver de senaste årens moderna samhälle som en ny epok, "informationsåldern", där information och informationsprocesser genomsyrar varje del av organisationen, såväl som hela samhället. Earl är långt ifrån ensam om att använda uttrycket "informationsåldern" för att beskriva samhället sedan slutet av 90-talet. Holmes & Hosking & Grieco, (2002) är ett annat exempel på ett verk som använder sig av begreppet. Författarna beskriver de allra senaste åren som en helt ny epok där det organisatoriska, sociala och politiska livet formas av informationsprocesser. Internet och intranet har gått ifrån "pilotstadiet" till att bli kraftfulla verktyg i samhället (Boddy & Boonstra & Kennedy, 2005).

Genom denna utveckling har information om organisationers verksamhet blivit mer tillgänglig för allt fler. Den "vanliga" människan har plötsligt fått möjlighet att sprida information om exempelvis vad som händer i organisationer över hela världen genom Internet (Holmes & Hosking & Grieco, 2002) Organisationer har därigenom blivit mer transparanta, det vill säga mer öppna för omgivningens insyn. Ökad transparens gör att omgivningen har allt bättre förutsättningar för att ställa krav på organisationers verksamhet (O'Rourke, 2003). Omgivningen har därmed fått en större möjlighet att kräva tekniska resultat, vilket lett till att institutionella organisationer allt mer börjat jämföras med tekniska organisationer (Powell & Clemens, 1998).

2.2.3 Rättigheter och rationell kontroll

Inte bara möjligheten att få insyn i och makt över organisationer har ökat, utan också intresset av att skaffa sig det. Detta har yttrat sig i ambitioner bland "vanliga" människor att påverka organisationer, genom krav på kontroll och uppföljning. Viljan att påverka organisationer bottnar i en ökad upplevelse av att samhället har rättigheter i förhållande till organisationer (Meyer & Boli & Thomas, 1994). Krav på kontroll och uppföljning har inte minst varit väldigt framträdande i kravet på ett hållbart samhället (Mofatt, & Hanley & Wilson, 2001).⁵ Upplevelsen av rättigheter i samhället kan sannolikt till stor del förklaras av det moderna samhällets fokus på individen. Ett grundfundament i det moderna samhället är individen som bärare av rättigheter och skyldigheter, vilket har ökat utomståendes makt att utkräva ansvar i produktion (Meyer & Scott, 1994). Individer har blivit medvetna om att de är individer, vilket har fått människor som tidigare varit passiva att anta aktiva roller i förhållande till organisationer (Scott, 1995). I takt med att samhället har gått mot att bli ett modernt samhälle med ansvarstagande individer har organisationer influerats av utvecklingen och börjat se sig som en individ med eget ansvar (Brunsson & Olsen, 1994). Det är tänkbart att denna utveckling mot kontroll genom insyn har fört med sig ökade krav på tekniska resultat i produktionen. Ytterligare en möjlig källa till en ökad teknisk kravbörda är att det moderna samhället kännetecknas av tendensen att upphöja tekniska förändringar till ett ideal (Røvik, 2000). Om tekniska förändringar anses vara av stor vikt är det sannolikt att organisationer kontrolleras på ett sätt som leder till tekniska resultat.

Omgivningens krav på kontroll och uppföljning är i dag så starka, att skrivna lagar har en begränsad betydelse i att styra organisationer. Visserligen dikterar exempelvis ÅRL (årsredovisningslagen) vissa krav på organisationer att nämna miljöfrågor i revisionen (Bergström & Catasús & Ljungdahl, 2003), men till stor del kontrolleras miljöfrågor genom självreglering (Dobers, 1998). Kraven på kontroll och uppföljning har fått så stort inflytande på organisationer, att det närmast blivit god redovisningssed att redogöra för kontroll och uppföljning vid bokslut, trots att lagstiftningen inte kräver det (Bergström & Catasús & Ljungdahl, 2003). Ökad kravbörda inom resultatrelaterade områden som kontroll och uppföljning, är därmed ett tecken på att en förskjutning mot en mer teknisk omgivning kan ha ägt rum.

⁵ Hållbarhet är en svåränvänd term. Bland lärare inom grundskolan har det blivit tydligt vid försök till implementering av termen i undervisning, väldigt olika uppfattningar om vilket syfte det ska fylla har uppkommit (Skolverket, 2005).

Om vi summerar situationen för den moderna organisationen ser vi ökning i kravbördan från samhället på kontroll och uppföljning. Samtidigt har möjligheten till insyn i organisationers verksamhet ökat. Det ter sig således som att omgivningen både vill och kan kontrollera vad organisationer gör, vilket öppnar för möjligheten att ställa tekniska krav. Enligt Furusten (1999b) behöver inte samhällets krav vara svagare i att styra organisationer än lagar. Således kan tekniska specifika krav som är starkare än lagar ha kommit att påverka organisationer.

Hur stämmer då denna förväntade förskjutning överens med forskning om vad som hänt i utbildningsorganisationer? Forskning har visat på ett ökat kravställande från omgivningen på miljöområdet. Jacobsson & Sahlin-Andersson (1995) har uppmärksammat att skolor har bemött denna utveckling genom att betona termer som målstyrning och uppföljning i policy, vilket skulle kunna innebära tekniska omgivningskrav. Det finns till och med forskningsresultat som tyder på att utbildningsorganisationer är så präglade av omgivningskrav att de inte ser några krav i omgivningen (Rombach & Sahlin-Andersson, 1995). Utbildningsorganisationer har alltså ställts inför nya krav på kontroll och uppföljning, som kan tänkas vara av teknisk karaktär. Det finns dock forskningen som visar på att kraven inte påverkar produktionen, vilket skulle betyda att de inte är tekniska. I de studier som nämns ovan tolkar forskarna sina resultat som tecken på att på att utbildningsorganisationen fortfarande befinner sig i institutionell omgivning.

Bland kända publikationer som förhållit sig tvivlande till en förskjutning mot teknisk omgivning kan också Power (1994) och Brunsson (1994) nämnas. Enligt Power (1994) kan den ökande strömmen av till synes tekniska krav lika gärna vara institutionella. Power hävdar att kraven på revision och kontroll är institutionella, eftersom de leder till kontroll av det som ska kontrolleras, snarare än en strävan efter produktionsresultat (Power, 1994). Denna bild bekräftas av Brunsson (1994). Brunsson menar här att organisationer som traditionellt har verkat i en institutionell omgivning idag ofta bär drag som kan se tekniska ut. Att avisera mätningar kan ge intrycket av en organisation som anpassar sig till specifika och tekniska krav, men detta har sällan någon betydelse för produktionen (Brunsson, 1994). Trots detta har uppsatsen som hypotes att utbildningsorganisationens omgivning har fått en mer teknisk karaktär.

2.2.4 Bevekelsegrunder för vald hypotes

Om det finns så många argument som talar emot en förskjutning mot en mer teknisk omgivning, hur kan då denna uppsats utgå från en sådan hypotes? Förklaringen är mycket enkel: Utvecklingen mot den nya "informationsåldern" ägde rum i slutet av 90-talet och början av 2000-talet, medan

mycket forskning som talar emot en teknisk utveckling kommer från tidigare år. Detta gör teorier som motsagt sig en teknisk förändring i det moderna samhället värda att ifrågasätta. Att en dramatisk utveckling inom IT och telekommunikation hade sin begynnelse just i slutet av 90-talet är ganska allmänt känt, det är därför inte så svårt att hitta referenser som styrker det. Applegate & Austin & McFarlan (2007) talar om en boom inom informationsteknologi mot slutet av 90-talet, som ledde till samhällsförändringar och helt nya organisationsvillkor i rekordfart. Många andra alster betonar samma budskap, däribland Boddy & Boonstra & Kennedy (2005), Earl (2000), Henderson & Venkatraman (2000), Holmes & Hosking & Grieco (2002). Det finns därmed skäl att anta att utbildningsorganisationen har börjat operera i en mer teknisk omgivning de allra senaste åren, vilket betyder att det är viktigt att ompröva teorin om institutionell och teknisk omgivning.

2.3 Uppsatsen syfte och hypotes

Syftet med denna uppsats är att försöka förstå i vilken mån utbildningsorganisationen, paradexemplet på en organisation vars omgivning domineras av institutionella krav, fortfarande verkar i en närmast helt institutionell omgivning. Uppsatsen avser att utföra denna granskning genom att jämföra prat, beslut och handling i en utbildningsorganisation (Högskolan), med organisationsdrag som är typiska för organisation i institutionell omgivning. *Uppsatsen ämnar därför pröva hypotesen att utbildningsorganisationen idag befinner sig i en mer teknisk omgivning än vad teorin om institutionell och teknisk omgivning beskriver.* Om hypotesen styrks av empiri skulle det kunna innebära att teorin om institutionell och teknisk omgivning kan ifrågasättas.

2.4 Frågeställning

Uppsatsens hypotes leder till att följande frågeställning besvaras i uppsatsen:

Domineras utbildningsorganisationers omgivning närmast helt av institutionella krav eller har omgivningen fått en mer teknisk karaktär?

2.5 Teoretiska avgränsningar

För att öka uppsatsen kvalitet och skärpa behandlar uppsatsen främst institutionell teori som anknyter till implementering i teknisk och institutionell omgivning. Detta betyder att teorier om världsvid isomorfism i ett världssamhälle som exempelvis Meyer (1994) talar om faller utanför ramarna, precis som övrig litteratur med makroperspektiv snarare än lokalt implementeringsperspektiv. Uppsatsens starka fokus på implementering gör också att beskrivningar av institutionaliserandet av standarder utelämnas (Furusten, 2002). Kraften i kravet

på ISO 14001 införande är i denna uppsats en implicit variabel, så att fokus skall kunna läggas på analys av själva implementeringen.

Ett annat intressant ämne som fallit utanför ramarna är en djupare beskrivning av hur nyinstitutionell teori förhåller sig till andra sätt att se på organisationers relation till omgivningen. Uppsatsen berättar exempelvis mycket lite om "resursberoende perspektivet" som institutionell teori, delvis ersatt och delvis byggt på (Scott, 2003). Detta har inneburit att intrycket ibland kanske ges av att nyinstitutionell teori och dess tanke om institutionell och teknisk omgivning är självklara begrepp i en tydlig och homogen teoribildning. Så är inte alls fallet och det är viktigt att komma ihåg att denna uppsats bara prövar en teori inom sociologisk nyinstitutionell teori.⁶

⁶ Fortsättningsvis talar uppsatsen bara om institutionell teori och inte den specifika inriktningen sociologisk institutionell teori, för klarhets och tydlighets skull.

3. METODOLOGISKT ANGREPPSSÄTT, VETENSKAPLIGTVÄRDE OCH VETENSKAPSSYN

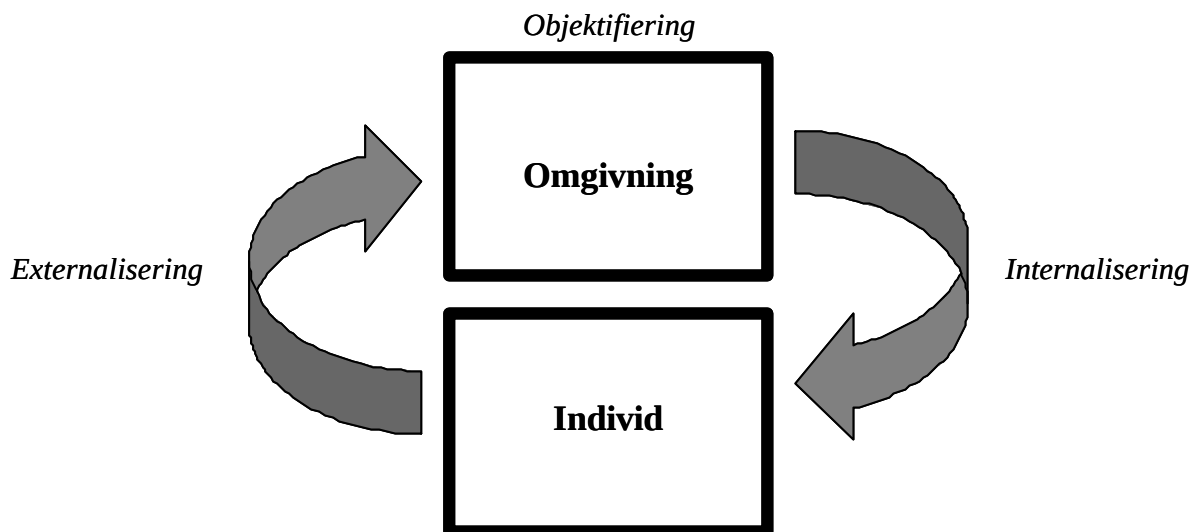
I följande avsnitt redogör jag för de metoder som använts för att besvara uppsatsen syfte. Valet av metoder motiveras utifrån teori och kunskapssyn, men kritiserar också löpande. Det förs en diskussion om uppsatsens validitet och reliabilitet. Avsnittet innehåller dessutom en presentation av studieobjektet och bakgrunden till att det studerade objektet kom i fråga.

3.1 Socialkonstruktionism

Föreliggande uppsats prövar teorin om institutionell och teknisk omgivning inom den institutionella teoriskolan. Institutionell teori utgår från den socialkonstruktionistiska grunduppfattningen att upplevd verklighet bildas i interaktion med omgivningen, i en process av *internalisering, externalisering och objektifiering* (Berger & Luckmann, 1966). Processen sker därmed genom interaktion mellan norm och handling (Scott, 1992b). Verkligheten är således ett intersubjektivt fenomen, där objekt och subjekt är den oupplösliga källan till sociala konstruktioner (Giorgi, 1992). Genom att verkligheten är intersubjektiv blir den med ett socialkonstruktionistiskt synsätt, en samling kognitiva kartor snarare än sanningar (Weick, 1979). Vissa kartor kan delas av många, men det handlar fortfarande om flera *kollektiva paradigm* som beror på perspektiv (Pfeffer, 1981). Kollektiva paradigm ger förutsättningar för skapandet av institutionella krav.

Socialkonstruktionismens grunder har stor betydelse för hur denna uppsats ser ut.⁷ Utgångspunkten att krav uppstår i sociala kontexter och måste utforskas i dessa är direkt avgörande för min starka tro på intervjun som källa. Denna utgångspunkt bidrar också till att uppsatsen utgår från en *hermeneutisk kunskapssyn*, det vill säga med fokus på tolkning och förståelse i kulturella kontexter, med subjektivitet som ett erkänt inslag (Wallén, 1996). Detta innebär i sin tur att kunskap inhämtas från de intervjuades verklighetsbilder, vilka sedan tolkas av intervjuaren. En perfekt avbildning av verkligheten uppnås inte med denna metod, men den kan ge förutsättningar för att utveckla ett meningsfullt teoretiskt språk, där kunskap utvinns genom subjektivitet (Brunsson, 1986).

⁷. Mer på detaljnivå tar däremot inte uppsatsen någon ställning till olika inriktningar



Figur 3:1 Socialkonstruktionismens fundamentala samband

3.2 Induktion, deduktion och abduktion

Enligt Andersen (1998) är det centralt för en vetenskaplig studie att bestämma och motivera valet av bevisföring i förhållande till studiens karaktär. Det är med andra ord viktigt att göra ett ställningstagande i frågan vetenskaplig metod. Detta innebär ett ställningstagande till termerna *induktion, deduktion och abduktion*. Denna uppsats är en prövning av en befintlig teori, vilket bidragit till valet en deduktiv ansats, snarare än en induktiv. *Induktion* innebär att studien har sin utgångspunkt i empiriska observationer, som forskaren tillgodoser sig utan några teoretiska antaganden eller någon teoretisk referensram. Slutsatserna används sedan för att forma teorier, som kan användas på generell basis (Alvesson & Skoldberg, 1994). Författaren får heller inte bära med sig förutfattade meningar, för att en induktiv ansats ska uppfylla sitt syfte (Hartman, 2004). Beskrivningen av induktion stämmer inte alls särskilt väl överens med vetenskaplig metod i denna uppsats. *Deduktion* har en högre grad av överensstämmelse med uppsatsen, och innebär ett avstamp från redan existerande teorier. Slutsatser om enskilda observerade fenomen och dras sedan i förhållande till dessa teorier (Eriksson & Wiedersheim, 2001). Deduktion vilar på någon slags hypotes, som gör studien inriktad mot att titta på särskilda aspekter (Hartman, 2004).

Varken deduktion eller induktion förekommer dock särskilt ofta i sin renodlade form (Chalmers, 2000). Även denna studie innebär en viss blandning mellan induktion och deduktion. Draget av deduktion är dock starkast. Kopplingen till befintliga teorier är väldigt stark i bevisföringen, vilket är karakteristiskt för deduktion. Uppsatsen är dessutom hypotesdriven; ett typiskt drag av deduktion. Men samtidigt finns det en viss förhoppning om att kunna utveckla nya generella

perspektiv på sätt att se på organisationen. Jag skulle nog därför vilja klassificera metoden som *deduktiv* fast med några drag av *abduktion*. Karakteristiskt för abduktion är att den precis som induktion börjar i resultat, fast med starka litterära föreställningar, vilket gör att litteratur och empiri hela tiden följs åt i en process av ömsesidig påverkan och omtolkning. Abduktion är heller inte lika generell som induktion i sina tolkningar och inte lika lokal som deduktion (Merriam, 1988/ 1994).

Att deduktion förefaller vara det naturliga valet av vetenskaplig metod i denna uppsats betyder inte att det innebär en problemfri studie. Deduktion medför exempelvis stor risk för ledande intervjufrågor och en omedveten vilja att bevisa hypotesen när en deduktiv tes kombineras med kvalitativa intervjuer, som i denna uppsats (Ryen, 2004). Detta har avhjälpas på några olika sätt som nu presenteras.

3.3 Metod, datainsamling och kvalitet

3.3.1 Introduktion till metod och kvalitet

Alla val av metoder har konsekvenser för uppsatsers kvalitet. Jag kommer därför att redogöra för förtjänster och brister som uppsatsens metod medför och samtidigt presentera de valda metoderna. Tre klassiska termer är närmast kutym, som verktyg för att bedöma uppsatsers kvalitet, dessa är reliabilitet, intern validitet och extern validitet. Här följer definitionerna av dessa termer enligt Ryen (1994):

Hög reliabilitet ges av att utföra en studie som ger resultat som kan fås oberoende av person, i samma omgivning och med samma förutsättningar.

Hög intern validitet ges av att utföra en studie, där det som avses studeras verkligen studeras på ett tillbörligt sätt, där för problemet relevanta orsakssamband belyses.

Hög extern validitet ges av att utföra en studie där resultat och orsakssammanhang kan översättas till andra omgivningar och generaliseras.

Trots att dessa termer är väl definierade och hyfsat tydliga, uppstår problem när de ska användas på en företagsekonomisk studie. Detta beror på att de inte är särskilt rättvisande i att bedöma förtjänster av en sådan studie. Enligt Brunsson (1986) är det en utopisk tanke att en företagsekonomisk studie ska kunna bli en perfekt avbildning av verkligheten. Brunsson hävdar också att detta dilemma inte gör att en sådan studie saknar värde. En studie kan fånga en del av verkligheten och omsätta den i nya språkliga begrepp, som kan komma att påverka en framtida bild

av verkligheten (Brunsson, 1986). En företagsekonomisk studies kvalité ligger därför inte i en strävan efter en objektiv avbildning av verkligheten, utan i förmågan att dra nytta av subjektiviteten.

Denna beskrivning av en bra studie överensstämmer inte med de klassiska positivistiska kvalitetsmått. Särskilt termen reliabilitet är svår att använda som ett mått på kvalité i en fallstudie (Ryen, 2004). Med ramverket från Brunsson (1986) som utgångspunkt skulle nämligen hög reliabilitet kunna vara ett svaghetstecken. Om reliabiliteten är hög är det nämligen troligt att studien är ytlig och utan det subjektiva som källa till kunskap. Trots bristerna med kriterierna validitet och reliabilitet använder uppsatsen dem eftersom de är närmast standardtermer, men det finns anledning att tänka efter noga innan några slutsatser dras på grundval av dessa kriterier.

3.3.2 Studieobjekt och kvalité

Forskningsmetodikboken Kvale (1996) utgjorde utgångspunkten för denna studie. Jag fastnade för beskriven deduktiv modell, som går ut på att börja studien med en genomgång av teori på området. Nästa steg är förutsägelser för att kunna bestämma en inriktning. Förutsägelseerna ligger i sin tur till grund för forskningsfrågan. Jag fann denna modell lämplig, eftersom uppsatsen är så starkt litteraturrelaterad. Genom den inledande teoretiska genomgången stod det klart att jag inte skulle kunna behandla särskilt många organisationer. Min inledande förhoppning vara att kunna jämföra implementering av en standard i en förväntad institutionell omgivning, med implementering i en typiskt teknisk omgivning. Detta visade sig snart vara svårt inom ramen för denna uppsats utan stora förluster i kvalité. Högsolan blev därför mitt enda studieobjekt och studien blev en fallstudie. När organisationen Högsolan var utvald blev det också uppenbart att det var en omöjlighet att intervjua så många grupper på skolan som jag hoppats, och ändå uppnå en fokuserad och djuplodande analys. Dessa begränsningar har sänkt uppsatsen kvalité. Jag har dock gjort mitt bästa för att höja uppsatsen kvalité genom mitt sätt att gripa mig an studieobjektet. Studien innehåller trots allt perspektiv från en rad olika grupper; miljösamordnare, lärare från två avdelningar, studenter och studentkåren, samt biblioteks och informationspersonal. Jag försökte länge att få med ett ledningsperspektiv, men det stupade på de svårigheter med att få ledande personer att ställa upp. Ledningsperspektivet är nog inte heller det viktigaste perspektivet, eftersom ledningen ligger ganska långt från praktiska handlingar i denna typ av organisation. Ytterligare ett sätt att försöka höja uppsatsens kvalité har varit att begagna mig av både kvalitativa och en kvantitativ undersökning.

Att Högskolan blev den studerade organisationen kommer sig av det var ett lämpligt val utifrån den hypotes som studien vill pröva. Studien avser utreda om organisationer som traditionellt dominerats nästan helt av institutionella krav har blivit mer tekniska. För att kunna bedöma detta tedde det sig lämpligt att studera utbildningsorganisationen, eftersom den ofta beskrivs som det klaraste exemplet på en organisation, nästan helt dominerade av institutionella krav (Meyer & Rowan, 1992; Meyer & Scott & Deal, 1992). Studieobjektet i denna uppsats är en skola jag kallar Högskolan. Högskolan är ett mycket lämpligt studieobjekt på grund av den bland skolor var tidig med ISO 14001-certifiering. Certifieringen skedde redan 1996, vilket gör att en studie av resultat idag borde ge en relevant spegling av en organisation som verkligen har hunnit implementera ISO 14001. En närmare presentation av Högskolan kommer i början av empiriavsnittet.

3.3.3 Intervjuer och kvalitet

I den kvalitativa företagsekonomiska studien är intervjun ett mycket effektivt verktyg för god data insamling av handlingsempiri. I Brunsson (1985, s 12) understryks betydelsen av intervjun genom följande ordalydelse⁸:

”Handling kan bara förstås i ljuset av hur personer upplever sin situation. Ett stort antal djupintervjuer utfördes därför”

Jag har tagit fasta på detta i denna studie och låtit intervjuer vara min främsta källa.

Intervjumetoden och dess kvalitet är därför en viktig punkt att granska.

Intervjuns struktur och flexibilitet

Föreliggande uppsats använder en *semi-strukturerad* intervjumetod, det vill säga en struktur utan fast intervjumall (Alvesson, M & Skoldberg, K, 1994). Att intervjuerna har varit semi-strukturerade innebär att de tillåts vara mer eller mindre öppna och spontana, beroende på motpartens pratglädhet och associationsförmåga (Kvale, 1996). Denna approach kan således ha bidragit till ökad intern validitet, medan reliabiliteten snarast försämrats.

Valet av intervjustruktur var inte särskilt svårt efter en genomgång av diverse metodologiböcker om kvalitativa metoder. Strukturen föreföll naturlig, sett till den socialkonstruktionistiska uppfattningen om att det inte existerar ”svarta lådor”, utan koder som måste ompackas och översättas av mottagare i varje kommunikation (Furusten, 1999). Om koder kan översättas beror då

⁸ Citatet är översatt från engelska till svenska av mig.

på individuella referensramar. Intervjufrågor kan med detta synsätt behöva vara olika beroende på person och kontext (Czarniawska & Joerges, 1996). Brunsson (1986) talar också för lämpligheten av att inte försöka ha en allt för fast intervjustruktur om syftet är att få ut så rik information som möjligt av intervjuerna.

”Face to face” och antalets betydelse

I syfte att höja kvalitén på intervjuerna eftersträvades direkta möten mellan intervjuare och intervjuad genom så kallad face to face intervjuer. Belle (1995) hävdar att intervjun är det enda verktyg för empirisk datautvinning som kan ge ett riktigt rikt material därför att den är flexibel. Den maximala flexibiliteten uppnås enligt Belle genom intervjuer face to face. Det har därför funnits en strävan att undvika telefonintervjuer. Några intervjuer gjordes dock per telefon och en per e-mail⁹.

Flexibilitet i intervjuer har inte bara fördelar från alla synvinklar. Från ett klassiskt kvalitetsperspektiv ger ofta hög flexibilitet låg reliabilitet. Detta beror på att flexibla intervjuer minskar sannolikheten för att studien skulle få samma resultat genom oberoende observationer (Merriam, 1988/1994). Flexibiliteten i intervjuförfarandet har kanske också gjort att olika perspektiv har blivit svåra att jämföra. Intervjuerna har inte bara skiftat i frågeinnehåll, utan också i omfattning och tid.

Inspelning och anonymitet

Det finns ytterligare några viktiga kvalitetsaspekter som kommer av vald metod. Enligt Ryen (2004) är inspelning av intervjuer viktigt för att höja uppsatsen reliabilitet och validitet. För att slå vakt om uppsatsens kvalitet så har inspelning utförts vid merparten av intervjuerna.¹⁰ Nackdelen med detta tillvägagångssätt är att det kan få den intervjuade att bli vaksam, snarare än ärlig. Denna brist har kompensrats genom att tydligt fråga respondenterna om de störs av förfarandet. Det har dessutom påtalats i de flesta fall att respondenterna är anonyma.¹¹

Vid de första intervjutillfällena upplystes inte respondenterna om att de kunde vara anonyma, vilket kan ha påverkat deras sätt att svara. Anonymiseringen hade sedan effekten att det gick märkbart

⁹ Vilka intervjuer det gäller framgår av intervjuistan i Appendix 1.

¹⁰ För information om vilka intervjuer som inte spelats in se Appendix 1. Några intervjuer spelades inte in på respondenters begäran, till en intervju glömde jag min apparat och till en intervju fungerade inte bandspelaren.

¹¹ Detta gäller inte miljösamordnarna, den DNV- anställde eller den intervjuade på SSI, eftersom jag på det här stadiet inte hade övervägt att hålla deras namn hemliga på det stadiet.

lättare att få tillgång till villiga respondenter. Anonymiseringen har därför förmodligen påverkat särskilt intern validitet positivt. Att intervjuerna skedde på skolan kan dock ha neutraliserat vinsterna av anonymiseringen. De intervjuades benägenhet att tala öppet kan antas ha minskat.

Skola granskar en annan skola genom intervju

Det är också tänkbart att de intervjuade stördes av att en utbildningsorganisation granskade en annan organisation. Stolthet och konkurrenstänkande kan ha påverkat sättet att svara på. Stolthet och konkurrenstänkande kanske inte bara påverkade hur intervjuer gestaltade sig, utan också urvalet av tilldelade intervjuer. För att undvika denna brist är de flesta intervjuer inte frukten av råd eller tips, utan frukten av mina egna efterforskningar. Att intervjuar ett hyfsat stort antal har också varit ett sätt att reducera urvalsproblemet (Merriam, 1988/1994). Ett problem som jag varken kunnat avhjälpa genom att själv välja intervjuer eller genom att utföra många intervjuer är att olika grupper av anställda har haft olika benägenhet att ta sig tid. Detta har fått effekten att doktorander är överrepresenterade och att bara två professorer ingår i studien.¹²

3.3.4 Egna observationer och kvalitet

En annan primärkälla till förståelse för resultat av ISO 14001 är mina egna observationer. Vilken vikt som kan tillskrivas dessa kan diskuteras. Kritiker har påpekat människans subjektiva perception som ett problem i samband med insamling av egna observationer (Merriam, 1988/1994). Egna observationer innebär dock färre tolkningsled än intervjuer och kan ge starka bevis (Hartman, 2004). Faran med att använda sig av egna observationer har till stor del att göra med hur undersökningen är upplagd. Merriam (1988/1994) ger ett ramverk för vad som skall beaktas för att egna observationer ska ha ett vetenskapligt värde:

- Observationerna uppfyller ett uttalat forskningssyfte
- Är planerade
- Registreras systematiskt
- Är underkastade kontroll beträffande validitet och reliabilitet

Alla dessa punkter har tagits i beaktande i denna studie. Studieobjekt och metod är noga uttänkta i förhållande till uppsatsens frågeställning, alla observationstillfällen har varit planerade och strukturerade, dessutom har undersökningarna skett på ett sådant sätt att det säkrar kvalitet.

¹² För information om den exakta uppsättningen, datum, samt form av intervju se Appendix 1

De områden som granskats i min egen undersökning är tillgång till information på allmänna platser, sophantering och elektricitetsförbrukning. Min metod har varit att inventera återvinningsstationer, skolans salar, anslagstavlor et cetera för att vid givna tillfällen få en bild av konkreta resultat av implementeringen. En och annan frågande blick har jag nog fått när jag gått från återvinningsstation till återvinningsstation för att i detalj undersöka innehållet. Mer om hur undersökningen såg ut presenteras i handlingsavsnittet "Egna observationer".

3.3.5 Skrivna dokument och kvalitet

Som ovan nämnts har användandet av egna observationer varit en viktig strategi i att försöka mildra tolknings och översättningsproblem behäftade med intervjuer. Därtill har skrivna intern och externdokument granskats för att få en mer komplett bild. Multipla källor har alltså används; en metod som kallas triangulering (Yin, 1994). Att få tillgång till multipla källor var dock inte så lätt som jag förväntat mig. Jag har exempelvis inte kommit över resultatdokument, som beskriver handling, i den utsträckning jag hoppats. Detta var lite överraskande eftersom Merriam (1988/1994) hävdar att skriftligt material ofta är relativt tillgängligt. Policydokument däremot var enklare att få tag på och det är kanske värt en tanke vad det kan bero på. Det kan vara berättigat att ställa sig själv vissa frågor: Vem är texten riktad till? Vad är avsikten med texten? Vad vill texten förmedla? (Merriam, 1988/1994). Jag har hela tiden försökt ställa mig dessa frågor för att inte invaggas i tanken på att den skrivna texten är en säker källa.

Svårigheten i att få fram skriftligt material har dock förmodligen försvagat uppsatsen kvalitet främst genom lägre extern och intern validitet. En annan svaghet i mitt sätt att angripa skrivna källor är att alla skolans ISO 14001-policypunkter inte analyseras, utan endast de delar som framkom i intervjuer eller som skolan har beslutat om. Jag såg detta som nödvändigt för att kunna upprätthålla uppsatsens skärpa och djup.

3.4 Metod och prat, beslut, handling

Prat, beslut och handling är kritiska termer för att pröva teorin om institutionell och teknisk omgivning. Uppsatsen kommer att utföra prövningen genom en analys av samstämmigheten mellan prat beslut och handling. Således är definitionerna av dessa termer av största vikt för utformandet av en lämplig metod för prövning. För att ringa in dessa termer har jag använt mig av Brunssons ramverk och definitioner. I Brunssons ramverk (1985, 1989) innebär "beslut" officiella val gjorda av tydliga beslutsmakare. Beslut innefattar därför officiellt, centralt bestämda miljöprioriteringar, i denna studie. Med "handling" menas enligt Brunsson (1985) inte varje liten

reaktion hos en organisations medlem, utan en större rörelse av interna handlingar som tillsammans bildar en organisatorisk handling. Av denna anledning har jag låtit intervjua ett stort antal organisationsmedlemmar, för att väga samman deras handlingsperspektiv, till ett perspektiv på organisatorisk handling. "Prat" var för mig den svåraste termen att ta mig an i denna uppsats. Brunsson (1989) ser prat som vad organisationen säger i det skriftliga och muntliga ordet för internt och externt bruk. Definitionen är således ganska bred och delar av den är svår att täcka i en studie som denna. Att komma åt mycket skriftligt material som kan betraktas vara prat var inte så svårt, men desto svårare var det att få inblick i skolans muntliga kommunikation. Jag har därför valt att låta skrivna dokument representera prat.

3.5 Tidigare forskning och kunskapsbidraget

Det känns svårt att sticka ut hakan och säga att den här uppsatsen ger ett revolutionerande bidrag till forskarvärlden. Studien är ganska liten, det handlar bara om ett studieobjekt, vilket ger för begränsat underlag för att på allvar slå fast att en teori inte längre beskriver verkligheten. "Utbildningsorganisation" är heller inget entydigt begrepp, vilket begränsar uppsatsens externa validitet. Scott & Meyer (1994) har exempelvis visat att det kan finnas skillnader mellan hur privatskolor och offentliga skolor implementerar reformer. Trots denna brist på generaliserbarhet (extern validitet) utgör denna uppsats åtminstone en indikation på vilka typer av krav, som kan tänkas omge den moderna utbildningsorganisationen. Om inte annat innebär denna studie en välmotiverad prövning av en gammal teori, vilket är ett värde i sig om den läggs till material från andra studier. Denna prövning är också intressant utifrån det faktum att en övervägande del av data i tidigare forskning om utbildningsorganisationer kommer från amerikanska skolor. Föreliggande studie kan således ge indikationer på om teorin om teknisk och institutionell omgivning är geografiskt betingad.

Som framgick i problemformuleringen tyder mycket forskning från 90- talet på att utbildningsorganisationen befinner sig i institutionell omgivning, samtidigt som vissa samhällsutvecklingar talar för motsatsen. Detta innebär också att studien ger ett kunskapsbidrag genom att behandla ett område som inte är helt klarlagt. Så vitt jag vet har det heller inte gjorts någon prövning av uppsatsens hypotes i dagens IT-samhälle. Detta gör studien angelägen.

Att studien försöker identifiera kraven som ställs i omgivningen, genom att titta på implementering av en standard, istället för att titta på omgivningen är en ganska ovanliga approach. Angreppssättet kan därför tänkas bidra med vissa nya perspektiv på institutionella krav. Studien kan också vara

intressant utifrån utvecklingen mot ökad självreglering genom standarder (De Hoo, 1997). Om organisationer fortfarande mest anpassar sig efter institutionella krav utan produktionspåverkan när de får kontrollera sig själva genom standarder, finns det anledning att följa upp denna studie med en diskussion om självreglerings roll som substitut för lagar.

3.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Uppsatsen följer den traditionella idén om lineär disposition (Backman, 1998). Nästa avsnitt är därmed teoriavsnittet. Den empiriska framställningen föregås därefter av ett bakgrundsavsnitt om ISO 14001, för att tydliggöra empirin. Efter empiriframställningen följer analysavsnittet där teori möter empiri. På analysavsnittet följer en problematisering av uppsatsens analys och inriktning, för att vidga perspektivet på problemet. Uppsatsen avslutas sedermera med en uppsummering av resultaten i form av en slutsats.

4. TEORIDEL I

I detta avsnitt presenteras uppsatsen teori om institutionell och teknisk omgivning mer noggrant. Teoriavsnittet börjar med en repetition av nödvändiga grunder för att förstå de två teoriavsnitt som sedan följer. För teoriernas tillgänglighets skull används enklare ord hellre än ett ord som låter avancerade, upprepningar av definitioner förekommer för att undvika förvirring, beskrivningar får hellre vara övertydliga än obegripliga.

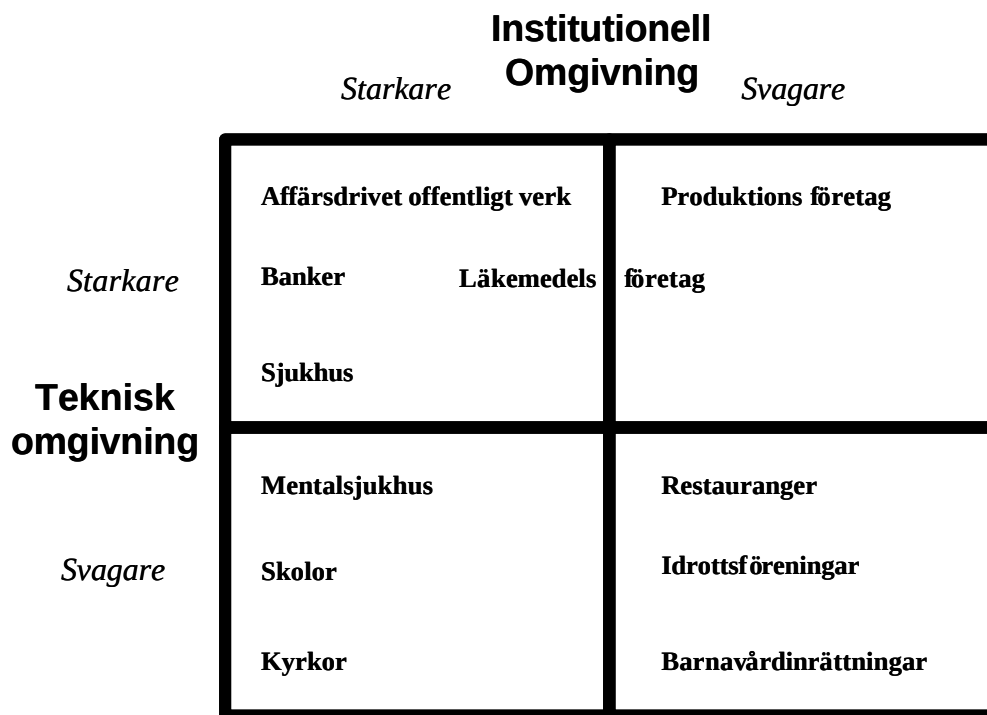
4.1 Institutionell teori- repetition och bakgrund

En kärna i institutionell teori är antagandet om att organisationer omges av två typer av krav. Den ena typen benämns tekniska krav. Tekniska krav är krav på effektiv produktion i förhållande till kunders krav på varor och tjänster. Den andra typen av krav kallas institutionella krav.

Institutionella krav har som kännetecken att de är kulturella normer, alltså starka krav på hur något bör vara, ofta hur något bör se ut. Normer är inte nedskrivna och har inte sin grund i mätningar, utan i kulturella socialt konstruerade uppfattningar. Detta innebär att institutionella krav om hur något bör vara står i stark kontrast till tekniska krav som kräver av kunder önskade produktionsresultat. Innebörden är också att organisationer i institutionell omgivning själva är med i formandet av institutionella krav. Möjligheten att sätta sitt avtryck på miljön är dock ganska begränsad enligt teorin om teknisk och institutionell miljö (Meyer & Rowan, 1977)

Alla organisationer omges enligt institutionell teori av institutionella krav, men vissa organisationer är närmast helt dominerade av dessa och befinner sig då i en institutionell omgivning.

Utbildningsorganisationen, kyrkan och mentalsjukhuset är exempel på sådana organisationer (Scott 1991). Det exempel som oftast åberopas i litteratur om institutionell omgivning är utbildningsorganisationer (Meyer, 1992 lägg till), (Meyer & Rowan, 1992), (Meyer, Scott & Deal, 1992), (Meyer, Scott & Strang, 1992). Högskolan är därför ett naturligt studieobjekt för denna uppsats.



Figur 4:1 Teorin om teknisk och institutionell omgivning i grafisk sammanfattning
 Källa: Scott (1992a) s. 133

4.2 Introduktion till teoriavsnitt I och II

Förklaringarna till att en organisation befinner sig i en institutionell omgivning finns i egenskaper och förutsättningar hos organisation och omgivning. De viktigaste av dessa redogörs för i det första teoridelen "Teoridel I- Bidragande orsaker att till institutionell och teknisk omgivning uppstår". Därefter presenteras uppsatsens huvudfokus, "Teoridel II- Implementering i institutionell och teknisk omgivning". Teoridel II mynnar ut i en diskussion om ramverket från Brunsson (1989) om prat, beslut och handling. Teorierna om prat (officiell policy), beslut (formella och tydliga prioriteringar) och handling kommer sedan också vara en röd tråd i analys av omgivningskrav. Organisationens prat, beslut och handling säger nämligen mycket om vilka omgivningskrav en organisation utsätts för. Mer om detta kommer i teoridel II.

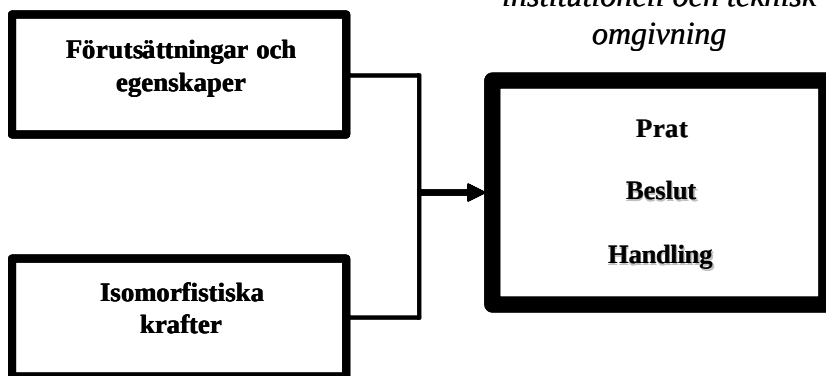
4.3 Den teoretiska modellen

Jag inte funnit någon färdig, användbar modell för att analysera organisationens omgivningskrav. Jag har därför utvecklat en egen ram av teorier. Ramens tonvikt ligger på implementeringsteorier och därmed på "Teoriavsnitt II- Implementering i institutionell och teknisk omgivning". Den första teoridelen om "Teoridel I- Bidragande orsaker till att institutionell och teknisk miljö uppstår" kan ses som ett kompletterande perspektiv eftersom att också det relaterar till implementering, men

kanske främst som ett verktyg för att sätta teorin om institutionell och teknisk omgivning i sitt sammanhang.

Teoridel 1

Bidragande orsaker till att institutionell och teknisk miljö uppstår



Figur 4:2 Den teoretiska modellen

4.4 Teoridel I- Bidragande orsaker till att institutionell och teknisk omgivning uppstår

4.4. 1 Organisationens förutsättningar - produkter, kunder och skapat värde

Tre slags bidragande förutsättningar till institutionell och teknisk omgivning, som beror starkt på hur produktionen ser ut är särskilt vanligt förekommande i litteratur som rör teorin om teknisk och institutionell omgivning. Dessa grupper av bidragande förutsättningar är produkter, kunder och skapat värde.

För att förstå bidragande förutsättningar för att krav bildas i en omgivning, är termen ”produktionen” särskilt viktig. Ordet ”produktionen” kommer att användas många gånger i denna studie, eftersom det är ett viktigt ord i teorin om institutionell och teknisk omgivning. Produktionen avser processer som bidrar till organisationers skapade värde, i förhållande till kunder önskemål. Denna definition är min egen men ligger helt i linje med den beskrivning som ges av Meyer & Scott & Deal (1992).

4.4.2 Produkter

När en organisation har en oklar produkt är risken stor att relationen till omgivningen blir komplicerad och fylld av institutionella krav (Scott, 1992a). Det kan både vara oklart vad det är

organisationen producerar och vad resultatet av produktionen egentligen är (Brunsson, 1989). Skolan är ett utmärkt exempel på detta. Vad är skolans produkt? Är det kunskapen i sig? Är det studenter som lärt sig att tillgodogöra sig kunskap? Är det forskningsresultat som är produkten? Scott (1992b) hävdar att produktionen, förutom dessa mer självklara motiv också för lärare kan handla om mindre uppenbara motiv, som att fostra studenter till att bli socialiserade samhällsmedborgare. Utbildningsorganisationen har en tradition av att vara decentraliserade med avseende på tolkning av produkt och produktion, vilket ger upphov till olika perspektiv och därmed olika svar, vilket försvårar möjligheten till en tydlig och specifik teknisk produktion (Meyer, Scott & Deal, 1992). Trots försök till centralisering av tolkning har det ofta visat sig att lokala och informella uppfattningar är det som styr (Meyer, Scott & Strang, 1994). Även i mer centraliserade utbildningsstrukturer har det visat sig svårt att få makt över lokala sätt att se på vad som är produkten och på vad som händer i produktionen (Scott & Meyer, 1994). Följden blir att organisationens produkt blir oklar, då definitionen av produkten förblir oklar.

Om utbildningsorganisationen och omgivning lyckas komma överens om att exempelvis studenter med kunskap är produkten, så kvarstår problem med oklar produkt, för vad är egentligen kunskap i produktionen? På grund av denna dubbla produktosäkerhet kan organisationen i institutionell miljö inte belönas för själva produkten eller produktionen (Scott, 1992b). Detta ger upphov till en situation där organisationen inte får legitimitet och resurser genom effektiv produktion av varor och tjänster i linje med kunders önskemål (Meyer, Scott & Deal, 1992). Organisationen blir då mer inriktad på hur produktionsprocesser ser ut vara, snarare än vad de är och vilka resultat de ger (Meyer & Scott & Strang, 1994). Detta betyder att en organisation kan komma att domineras av omgivningens institutionella krav på grund av oklara produkter; komma att verka i en institutionell omgivning.

4.4.3 Otydligt skapat värde

Organisationer i institutionell miljö karakteriseras dessutom av otydligt skapat värde. Otydligt skapat värde hänger ofta ihop med nyss beskrivet problem; att det kan vara oklart vad en produkt egentligen är och innebär. Om det är oklart vad en produkt är kan det vara svårt att visa att man genom produktion har skapat värde genom produktionsprocesser (Meyer, Scott & Deal, 1992). Oklarheten i, och förvirringen kring, utbildningsorganisationens skapade värde har mycket att göra med att produktionen är oförutsägbar och särskilt svår att mäta. Detta beror på att det handlar om att mäta svårdefinierade mänskliga insatser (Meyer, 1992b).

Om skapat värde är oklart för omgivningen kan organisationer inte belönas efter sitt skapade värde eller för sin slutprodukt. Den måttstock omgivningen då istället använder för belöning, är en måttstock baserad på institutionella krav. Omgivningen mäter då bara enligt Meyer, Scott & Deal (1992) hur en organisation klarar av att leva upp till de normer som antyder att organisationen skapar värde i produktionen. Här följer ett eget exempel, för att göra den teoretiska ramen klarare:

Ponera att en skola utsätts för krav på att åstadkomma en medvetenhet om jämställdhet hos studenter. Förutom att det kan vara svårt att mäta jämställdhet finns ytterligare en svårighet för att kunna ställa tekniska krav på jämställdhet. Att kunna mäta medvetenhet om jämställdhet är svårt, men än svårare är det att rätteligen fastställa vad i produkten som är skolans förtjänst, vad skolan med ett tekniskt kravperspektiv borde belönas för. Vad visste studenter innan de kom? Vilken medvetenhet har skapats genom andra kanaler så som media, föreningar och hemmets uppfostran? Vad i skolans aktiviteter kan sägas ha bidra till en medvetenhet? Vad vet egentligen studenterna? Bedömningssvårigheterna gör att skolan måste bedömas efter det som antyder värdeförädling, det vill säga rätt typ av möten, positioner, strukturer, alltså efter institutionella krav. Detta bidrar till att en institutionell omgivning kan uppstå.

Problemet med oklart skapat värde exemplifieras väl av beskrivningen av skolors årskursindelning i Meyer & Rowan (1992). Det konstateras här att skolor ofta löser problemet med oklart skapat värde genom att signalera skapat värde genom klassificeringar, som exempelvis årskursindelning. Årskursindelning signalerar enligt författarna skapat värde, snarare än garanterar det. Således är behovet av klassificering istället för mätning av effektiv produktion något som kan bidra till uppkomsten av institutionell omgivning (Meyer & Rowan, 1992).

4.4.4 Kunder

Den oklara kunden är ytterligare ett exempel på en faktor som bidrar till uppkomsten av institutionell omgivning. Organisationer som saknar en tydlig kund, med tydliga preferenser, verkar ofta i en institutionell omgivning. Detta beror på att många institutionella krav måste tillgodoses när en tydlig kund saknas (Meyer & Scott et al., 1994). I fallet utbildningsorganisationen är kunder ofta oklara. Det kan vara svårt att identifiera både en tydlig kund och tydliga krav. Kunderna är istället många (studenter, stat, samhälle, forskarvärlden et cetera), ofta med ganska otydliga preferenser (Meyer & Scott et al., 1994). Istället för specifika kunder med specifika krav upplever sig alltså utbildningsorganisationen möta ett stort antal allmänna krav från otydlig omgivning (Meyer & Rowan, 1992). Resultatet blir ofta ett

hänsynstagande till ett stort antal institutionella krav (Meyer & Scott & Strang, 1994). Således kan oklara kunder under bidra till att organisationer domineras av institutionella krav.

4.4.5 Produkter, skapat värde och kunder i teknisk omgivning

Kund, produkt och skapat värde i teknisk och institutionell omgivning är varandras motsatser. Följaktligen skulle en rörelse mot en mer teknisk omgivning leda till mer specifika preferenser på produktion och resultat. En rörelse mot en mer teknisk omgivning skulle också innebära att tydligare produkter och produktionsprocesser, samt ett tydligare skapat värde ska gå att identifiera (Meyer, 1992a).

4.5 Isomorfism

Organisationens produkter, skapat värde och kunder kan vara redskap för att förklara varför en organisation befinner sig i institutionell omgivning, men det är inte en heltäckande förklaring. Floran av krav och styrkan i kraven som finns i omgivningen, har också stor betydelse för uppkomsten av institutionell omgivning. DiMaggio & Powell (1983/ 1991) gjorde den intressanta observationen att många organisationer som utsätts för samma institutionella krav tenderar att ha liknande form i flera avseenden. Detta kan inte bara förklaras av kunder, produkter och skapat värde, utan också av att det i dessa omgivningar finns starka krafter bakom krav som är kulturellt normativa (institutionella) till sin karaktär. Utvecklingen mot organisationer som liknar varandra till formen kallas av DiMaggio & Powell för isomorfism. De krafter som skapar likformighet genom institutionella krav kallas isomorfistiska krafter. Ordet isomorfism består av grekiskans iso- betyder samma och morfi som betyder "att anta form" (Bookrags Guides for Classical Studies, 2005). Till form räknas det som syns utåt- det vill säga modeller, strukturer och officiell policy och beslut (DiMaggio & Powell, 1983/ 1991).

Termen isomorfism (likformighet) är viktig för att förstå vad institutionell omgivning är, eftersom likformighet är ett utmärkande drag för en institutionell omgivning. Att institutionell omgivning karakteriseras av likformighet är inte så konstigt då institutionella omgivningar kräver synliga tecken på resultat. En indikation på att en organisation befinner sig i institutionell omgivning är således att det finns en likhet i form mellan organisationen och deras omgivning (DiMaggio & Powell, 1983/ 1991). Detta är av intresse, sett till det faktum att denna studie tittar på en implementering av en standard, då standarder är typiska verktyg för likformighet. En intressant fråga i analysen kommer således att vara, att se om standarden implementeras genom interna formförändringar eller genom förändring i produktion. Av stor vikt är också om anpassningen sker

till krav som förefaller komma från omgivningen eller inte. Att jämföra Högskolan med andra organisationer för att hitta likformighet hör däremot inte till denna studie, fokus här är på intern implementering.

Enligt DiMaggio & Powell (1983/ 1991) finns det tre typer av isomorfim: tvingande, imiterande och normativ isomorfism¹³. Om inget annat anges kommer teoretiska beskrivningar av isomorfism från DiMaggio & Powell (1983/ 1991).

4.5.1 Tvingande isomorfism

Tvingande isomorfism är enligt DiMaggio & Powell (1983/ 1991) likformighet som kommer av institutionella krav från det politiska systemet i omgivningen. "Politiska systemet" är ett svårdefinierat uttryck, som innefattar organisationer med möjlighet att skapa tvingande regler, för att befästa de institutionella kraven. I definitionen "tvingande isomorfism" inryms inte bara krav från myndigheter och stat, utan också regler från exempelvis branschorganisationer. Tvingande regelsystem kan vara effektiva i att skapa likformighet, men i studier av utbildningsorganisationer har det visat sig att reglerna har svårt att få fäste i den lokala produktionen, om inte reglerna motsvaras av institutionella krav (Meyer, 1992b). Detta innebär att tvingade regler kan vara en källa till likformighet, men att tvingande skrivna regler sällan är ensamma om att styra utbildningsorganisationer.

4.5.2 Imiterande isomorfism

Imiterande isomorfism är enligt DiMaggio och Powell (1983/ 1991) likformighet genom institutionella krav som får organisationer att kopiera andra organisationers strukturer och utseende, utan direkt tvång från en auktoritet. Att se ut som andra respekterade organisationer ger trygghet och legitimitet, särskilt för organisationer som måste ta hänsyn till en stor mängd institutionella krav (DiMaggio & Powell, 1983/ 1991). Att kopiera förefaller vara en aktiv handling, men det behöver inte alltid röra sig om en medveten process (Furusten, 1996).

4.5.3 Normativ isomorfism

Normativ isomorfism avser likformighet genom institutionella krav på professioner. Med kravet på professioner menar DiMaggio & Powell (1983/ 1991) institutionella krav som olika yrkesgrupper måste rätta sig efter, för att de av omgivningen ska upplevas som seriösa och kompetent. Att

omgivningen kräver likformighet inom yrken och inte resultat av produktion kommer sig av svårigheten i att bedöma produktion i institutionell omgivning. Även Scott (1995) betonar professionernas krav som den starka källan till en allt mer utbredande normativ isomorfism, men kopplar det dessutom till den moderna tanken om individen. Scott konstaterar att tanken om den moderna självständiga individen snarast är en idealiserad bild. I praktiken styrs individers handlingar egentligen av institutionella krav, såsom formella krav på olika professioner (Scott, 1995).

Forskning inom institutionell teori har gett indikationer på att normativ isomorfism är vanlig i utbildningsorganisationer, på grund av dess starka system av institutionella krav (Meyer & Scott et. al, 1994). Kraften i normativ isomorfismens krav på professioner blir extra tydlig i utbildningsorganisationens vardag. Scott (1995) betonar kraften i professioner genom att påpeka att professioner inte bara finns som en idé eller i ett språk, det ligger djupt som i handlingar och dagliga rutiner. När krav om professioner har påverkat organisationer så grundligt att den genomsyrar hela yrkets vardag, krävs det mycket för att bryta mönstret eftersom en organisation i denna position inte är konstruerad för handling (Brunsson, 1989).

Detta har bland annat visat sig i att olika delar av utbildningsorganisationer tenderar att ha samma allmänna tankar om lärarens roll utan tvång från skolan, och trots att olika delar av skolan är särkopplade från varandra (Meyer, Scott & Deal, 1992). Ett annat väldigt tydligt tecken på att normativ isomorfism har ett starkt grepp inom utbildningsorganisationer är utvidgningen av administrativa enheter. Administrationsenheter har visat sig växa i takt med att nya krav ställs på vad det innebär att vara lärare (Meyer, Scott & Strang, 1994). Ett ökat antal krav på utbildningsorganisationens professioner har i sin tur formats genom kraften som ligger i tanken om den moderna och rationella organisationen. En organisation som kan hantera många krav (Meyer, 1996). Detta innebär implicit nya krav och ökad isomorfism i utbildningsorganisationer. (Scott, 1992b).

På grund av styrkan i normativ isomorfism vilar sällan anpassning på aktiva val. Organisationer kan nämligen sällan välja hur de förhåller sig till hur de borde se ut. De påverkas av allt fler aktörer, inte bara inom sitt traditionella organisatoriska fält (organisationer som har direkt kontakt och betydelse för varandra) (DiMaggio, 1983/1991). Organisationer som snarast är idébildande har fått ett allt större inflytande och kallas i institutionell teori för "others" (Meyer, 1994) eller "mellanhänder" (Furusten, 1996). Konsekvensen av detta är att organisationer blir inbäddade i sin

egen omgivning (Granovetter, 1995). Situationen innebär härmed en slags organisatorisk hjälplöshet (Fernler, 1994). Denna omedvetna passivitet måste gå att identifiera i Högskolans implementering för att man ska kunna anta att den befinner sig i en institutionell omgivning.

4.5.4 Teknisk miljö och Isomorfism

En utveckling mot en omgivning av mer teknisk karaktär står i motsatsförhållande till den institutionella omgivningens starka isomorfism. En utveckling i riktning mot en mer teknisk omgivning skulle innebära ett svagare institutionellt omgivningstryck, det vill säga färre och svagare krav mot likformighet. Högskolan skulle då kunna visa prov på ett oberoende av att kopiera eller rätta sig efter kulturella normativa krav (Meyer, Scott & Deal, 1992).

4.5.5 Summering:

Genom beskrivningen av förutsättningar som bidrar till att en organisation befinner sig i en institutionell omgivning, framgår vikten av kunder, produkter, skapat värde och isomorfism. Oklara produkter och oklart skapat värde gör att organisationen inte kan bedömas efter och belönas för sin produktion. Detta leder till att institutionella krav från omgivningen måste tillgodoses. Oklara kundgrupper och kundpreferenser gör att organisationen även måste öppna sig för många och ofta motstridiga krav, vilket medför ökad isomorfism. Organisationen har under dessa omständigheter förutsättningar för att verka i en institutionell omgivning. Omvända förhållanden innebär istället förutsättningar för en mer teknisk omgivning.

5. TEORIDEL II- IMPLEMENTERING I INSTITUTIONELL OCH TEKNISK OMGIVNING

Teoridel II- ”implementering i institutionell och teknisk omgivning” ger en grund för analys av Högskolans ISO 1400- implementering. Både teori och analys vilar på antagandet att det går att urskilja om organisationers omgivning är teknisk eller institutionell genom en analys av organisationens prat, beslut och handling vid implementering av ISO 14001. Teoriavsnittet lägger genom detta grunden för analys av krav i omgivningen med fokus på prat, beslut och handling. Teoridel II börjar med en genomgång av implementering i institutionell omgivning för att sedan kontrastera detta med implementering i teknisk omgivning.

5.1 Implementering av standard i institutionell omgivning

Teoridel I avhandlar bidragande faktorer till uppkomsten av institutionell miljö. För analysen är dock kommande avsnitt, Teoridel II- ”Implementering i institutionell och teknisk omgivning” viktigare. Anledningen är att teori om implementering de facto behövs för att analysera implementering. Det kan verka svårt att förstå hur implementering av en standard, kan påvisa karaktären av omgivningens krav. Förhoppningsvis kan kommande introduktion utan källreferenser göra sambandet mellan implementering och krav klarare.

5.2 Introduktion till implementering i institutionell miljö ¹⁴

Det har tidigare i uppsatsen konstaterat att en organisation i institutionell omgivning kännetecknas av att den nästan helt domineras av institutionella krav. Att institutionella krav är kulturella och normativa, betyder att de inte direkt är kopplade till resultat, utan till allmänna uppfattningar om ”hur det borde vara”. Vad som ”borde vara” handlar ofta om ”vad som passar sig”. Ett uttryck som detta ger tydliga indikationer på att kraven inte är tekniska. Men det finns också institutionella krav som ger sken av att vara tekniska krav, dessa rättfärdigas genom tekniska ideal som till exempel effektivitet. Det som ändå gör dessa krav institutionella är att kraven inte grundar sig på klarlagd teknisk effektivitet, utan på en kulturell normativ bild av vad som är tecken på effektivitet. Den här typen av institutionella krav brukar kallas *rationaliserade institutionella krav*, eftersom det handlar om institutionella krav som försvaras i effektivitetens namn. Rationaliserade institutionella krav är

¹⁴ Källreferenser kommer när dessa termer går igenom noggrannare

mycket vanliga i organisationer, eftersom dessa förväntas sträva efter just effektivitet¹⁵. Således accepteras en organisation så länge den bär tecken på effektivitet, utan egentlig strävan efter att uppnå resultat i produktionen, i linje med vad omgivningen tror uppnås.

När en organisation anpassar sig till rationaliserade institutionella krav kallas det för *ceremoniell anpassning*. Ordet ceremoniell kommer sig av att den institutionella organisationen högtidligt och genom expressiva handlingar anpassar sig till rationaliserade institutionella krav, med avsikt att se ut på ett visst sätt, snarare än för att uppnå effektiv produktion i linje med kunders önskemål. Vid ceremoniell anpassning skapas *myter*, tro på förändringar i produktionen som inte uppnåts. Att skapa myter är en förutsättning för att organisationer skall kunna bemöta ett stort antal institutionella krav. Lika viktigt är dock att lyckas upprätthålla myterna externt och internt. Detta sker främst genom tre processer:

Särkoppling. Detta innebär att strukturer skiljs från varandra. Särkoppling sker för att omgivningen och den egna organisationen inte ska kunna identifiera den diskrepans mellan prat, beslut och handling som behövs för skyddandet av myter i institutionell omgivning.

Undvikande av uppföljning. Att inte följa upp innebär att organisationens medlemmar kan leva i god tro. Ovetskap om i vilken mån handling har skett skyddar myter.

Ritualer. Dessa är ryggraden i ceremoniell anpassning. Det kan exempelvis röra sig om morgonmötet med en daglig miljörapport som kan ge intryck av ett brett miljöengagemang.

Ritualer är alltså handlingar i det dagliga som ger organisationens medlemmar intrycket av att anpassningen till institutionella krav ger resultat i produktion.

5.3 Rationaliserade institutionella krav

Rowan (1982) konstaterade att utbildningsorganisationer påverkas starkt av sin omgivning genom så kallade rationaliserade institutionella krav. Rationaliserade institutionella krav är därmed viktiga för förståelsen av implementering i institutionell omgivning. Meyer & Rowan (1977) tar upp framväxten av policies, yrken, modeller som exempel på områden som genomsyras av rationaliserade institutionella krav. För att förstå mer konkret vad ett rationaliserat institutionellt krav är ges nu ett egenkomponerat exempel som anknyter till Scott (1992b).

¹⁵ Rationaliserade institutionella krav kommer i analysen att bara kallas institutionella krav. Ett av skälen till detta är att nästan alla krav på organisationer ändå är rationaliserade institutionella krav, enligt idealet effektivitet. Rationaliserade institutionella krav behöver då inte särskiljas som en speciell grupp. Vinsten av att korta ner uttrycket är ökad läsbarhet.

Låt oss säga att högskolan ställs inför det rationaliserade institutionella kravet av att göra studenter till självständiga och välanpassade samhällsmedborgare. Hur mäter man om studenter har blivit mer självständiga på ett tekniskt och rationellt sätt? Lärarna på skolan vet det inte, däremot vet de att studenters själbestämmande skulle kunna orsaka en kollision med andra institutionella krav. Kanske skulle studenters självständighet kunna leda till att studenter börjar efterfråga ändrade former för seminarier, nya examinationsformer, mer inflytande i vad som lärs ut. Detta skulle kunna vara förödande för skolans förmåga att bemöta andra institutionella krav som ger legitimitet från omgivningen. En uppfattning som är hotad är uppfattningen om vad den effektiva organisationen ska ha för utseende. Skolan kan därför inte göra mer än en sådan typ av implementering som anpassas till de krav som ser ut att ge studenter självständighet, utan några större resultat. Detta innebär en anpassning till rationaliserade krav.

För att få trovärdighet i anpassningen till rationaliserade krav behöver organisationer ha policies, yrkesroller, modeller och strukturer som passar in i uppfattningen om vad som ger effektiv produktion till exempel i form av självständiga elever (Meyer, Scott & Deal, 1992). Skolan i exemplet sätter därför upp en policy om att studenters rättighet till medbestämmande ska beaktas i undervisningen och skapar en ny mötesstruktur för studenters medbestämmande. Varje årskurs ska dessutom ha en representant i ett råd, skolan anställer en särskild elevombudsman och en dag om året är det "elevens dag". Denna typ av åtgärder, säger enligt Meyer, Scott & Deal (1992) lite om vad som sedan händer i organisationen, men de skapar intrycket av att skolan är effektiv i att producera det omgivningen efterfrågar.

Exemplet ovan illustrerar hur viktigt det är för organisationer att kunna visa upp en anpassning som inskränker sig till de rationaliserade institutionella krav. Det stora flödet av institutionella krav i omgivningen gör ofta att alla krav är omöjliga att ta hänsyn till i produktionen (Scott, 2003). Många gånger är kraven inte heller förenliga med varandra till sin karaktär (Meyer, 1994). Ofta skulle ett fullständigt införande i linje med institutionella krav vara ett direkt hot mot organisationers överlevnad (Scott, 1992a). Rationaliserade institutionella krav har fått en stor makt över organisationer genom ideal om rationalitet och modernitet. Antalet rationaliserade institutionella krav att ta hänsyn till har ökat (Meyer, 1994). Följden blir att organisationer i institutionell omgivning måste anpassa sig till allt fler rationaliserade krav, utan att det för den skull behöver ske särskilt mycket i organisationens produktion (Scott, 1995). Den typ av anpassning som kommer genom rationaliserade institutionella krav kallas "ceremoniell anpassning" (Meyer & Rowan, 1977).

5.4 Ceremoniell anpassning i institutionell omgivning

När organisationer försöker leva upp till omgivningens rationaliserade krav genom policy, modeller, strukturer och förekomsten av yrkesroller kallas det i Meyer & Rowan 1977 för ”ceremoniell anpassning”. Enkelt förklarat är ceremoniell anpassning det som organisationen praktiskt gör i bemötandet av rationaliserade institutionella krav (Meyer & Rowan, 1992). Anpassningen är ceremoniell då den främst inriktar sig på att se ut att producera i enlighet med kundens önskemål. I det ceremoniella ligger också att anpassningen sker utåttriktat i en slags officiell högtidlighet, med tydliga signaler till omgivningen (Meyer & Rowan, 1977).

Ett väldigt basalt exempel på ceremoniell anpassning i utbildningsorganisationen är att studenter och lärare samlas i salar för att ha lektioner (Meyer & Rowan, 1992). Vad som sedan händer i klassrummet är mindre viktigt än att skolan motsvarar det rationaliserade krav på hur skolan ska se ut (Meyer & Scott & Deal, 1992). För att överhuvudtaget bli upplevd som en seriös skola måste formen som skolan antar överensstämma med dessa krav (Meyer & Rowan, 1992). Att ha rätt form innebär ofta, enligt Czarniawska & Joerges (1996) att ha rätt struktur. Ceremoniella strukturförändringar kan till exempel vara att skapa nya yrkesroller. Det kan exempelvis innebära att skapa nya enheter som officiellt tar hand om områden där det finns nytillkomna institutionella krav. Det kan också handla om upprätta speciella mötesstrukturer, som ger intryck av hög effektivitet i produktionen (Scott, 2004). Ceremoniella förändringar kan dessutom handla om att ta offentliga beslut och att lansera en policy som syftar till att påverka omgivningens intryck, snarare än den egna produktionen (Brunsson & Olsen, 1994).

5.5 Mytskapande i institutionell omgivning

När organisationer anpassar sig ceremoniellt till institutionella krav bildas myter (Meyer & Rowan, 1977). Myter är tro på resultat som inte bevisats, som saknar vetenskaplig grund. Mytbildningen kommer sig av att både omgivningen och den egna organisationen tror att implementering har påverkat produktionen, trots att anpassningen i själva verket är ceremoniell. För att kunna skapa och upprätthålla dessa myter krävs det enligt Meyer & Rowan (1977) främst tre fenomen som skyddar myterna. Dessa fenomen är strukturell särkoppling, undvikandet av uppföljning och ritualer.

5.5.1 Strukturell Särkoppling

Ett viktigt fenomen för att upprätthålla myter i institutionell miljö är decoupling (Meyer Rowan, 1977) eller strukturell särkoppling som Brunsson & Olsen (1994) använder som svensk ungefärlig motsvarighet.¹⁶ *Strukturell Särkoppling* är samlingsnamnet för två former av särkoppling. En typ av särkoppling är förekomsten av *dubbla strukturer*, med en *formell struktur* synlig för omgivningen men med liten betydelse för produktionen och en separat *informell struktur* som påverkar produktionen. Enligt Meyer & Rowan (1977) har den formella strukturen en närmast kosmetisk funktion, med syfte att visa den form som motsvarar omgivningens institutionella krav. Den formella strukturen ger rationella beskrivningar på hur organisationen tar hänsyn till institutionella krav, men har lite med den verkliga produktionen att göra (Meyer & Rowan, 1977). Med nya institutionella krav ändras sällan produktionsaktiviteterna. Däremot växer den formella strukturen och den administrativa bördan vilket ofta leder till nya positioner (Meyer, 1994). Eftersom omgivningen har svårt att bedöma organisationens informella struktur kan den ofta förbli opåverkad, utan minskad legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Ceremoniell anpassning kan då fortgå och myterna bevaras intakta. Att administrationen sväller för att ge ett externt intryck av att ta hänsyn till institutionella krav gäller inte minst i utbildningsorganisationer (Meyer & Ramirez & Soyal, 1992). Detta innebär en byråkratisering av utbildningsorganisationen, som gör krav svåra att omsätta till handling, i en informell struktur (Meyer & Scott & Strang, 1994).

Särkoppling av formella och informella strukturer skyddar myter i omgivningen, men för att myter också ska upprätthållas internt, krävs en annan typ av särkoppling; en *särkoppling mellan organisationers olika delstrukturer*. Särkopplingen innebär att olika möten, avdelningar och verksamhetsområden är avskilda från varandra (Meyer & Rowan, 1977). Minskat utbyte gör det svårt för medlemmar att se någon helhet; bedöma organisationens aktiviteter. Detta gör det också svårt för organisationens medlemmar att upptäcka att anpassningen är ceremoniell. Uteblivna resultat blir svårare att upptäcka. Istället kan organisationen förenas i nöjdhet, genom mytbildning kring implementeringen (Meyer & Rowan, 1992). En lyckad ceremoniell anpassning ger således inte bara en extern legitimitet och trygghet, utan också intern stabilitet och legitimitet (Scott, 1995).

I teorin om institutionell omgivning konstateras det att organisationers särkoppling gör att medvetenheten minskar om vilka resultat som egentligen åstadkommit. I detta påstående ligger det

¹⁶ Fenomenet förekommer också under benämningen double standards i Sjöstrand (1997).

underförstått att det sker mindre informationsutbyte och sämre möjlighet till en helhetssyn. Men det finns ytterligare en viktig aspekt som ligger underförstådd; informationens översättningsbarhet. När olika delar av organisationer har lite utbyte innebär det inte bara att de får olika verklighetsuppfattningar om vad som händer nu, följd effekten av särkoppling blir också att framtida information bli svår att tolka (Sévon, 1998). Ju mer sändarens perspektiv skiljer sig från mottagarens ju svårare blir det att åstadkomma en homogen tolkning av vad som egentligen händer (Latour, 1997). Detta försämrar möjligheten till utbredda förändringar i produktionen. Således kan både myter och ceremoniell anpassning skyddas genom brist på översättningsbarheten.

17

5.5.2 Undvikande av kontroll och uppföljning

Ytterligare ett viktigt skäl till en positiv intern och extern bild av resultat i produktionen, trots att lite har åstadkommit i handling, är att *uppföljning och kontroll ofta undviks i institutionell omgivning*. Flera studier i utbildningsorganisationer har visat att det är mycket vanligt att undvika kontroll och uppföljning (Meyer & Rowan, 1992). Förutom att det sker lite informationsutbyte mellan avdelningar, så finns det väldigt lite information att utvärdera, just på grund av begränsad kontroll och uppföljning. När information är knapphändig samtidigt som anställda och omgivningen överöses av ceremoniella bevis tenderar alla parter att nöja sig med det (Brunsson 1985; Brunsson & Olsen, 1994). För att undvika legitimitetsförluster krävs det dock ofta ett visst mått av uppföljning och utvärdering. I institutionell miljö tenderar denna uppföljning att bli ceremoniell, det vill säga utan avsikt att påverka produktionen (Meyer & Rowan, 1977). Detta gäller inte minst utbildningsorganisationens uppföljning och kontroll (Meyer & Rowan, 1992).

5.5.3 Ritualer

För myters skapande och upprätthållande är ritualer ett mycket viktigt fenomen.

I brist på resultat blir ritualer (alla dagliga rutiner som skapar ceremoniell anpassning), bevis för att handling sker. Ett vanligt exempel på ritualer i utbildningsorganisationer är klassificering av lärare studenter och ämnen. Att göra denna klassificering skapar uppfattningen att organisationen är välordnad, vilket ger intrycket av att den också är effektiv i produktionen. I själva verket är det ofta tvärt om, eftersom ritualer kostar resurser som kunde användas för effektiv produktion (Meyer & Rowan, 1992). Utbildningsorganisationen präglas således av administrativa ritualer (Rowan,

¹⁷ Detta ämne hör delvis till en annan falang inom institutionell teori som har sitt fokus på översättning och tolkning, men det är viktigt att påpeka att teorin om institutionell och teknisk omgivning har dessa tankar som grund på detta område.

1981). Organisationens anställda deltar ofta i skapandet av myter genom ritualer som ökar sammanhållning, nöjdhet och organisationens självförtroende. Medlemmarna agerar i god tro i bevästandet av ritualer som skapar myten om att produktionen verkligen påverkas av institutionella krav (Meyer & Rowan, 1977).

5.6 Prat, beslut och handling i institutionell omgivning

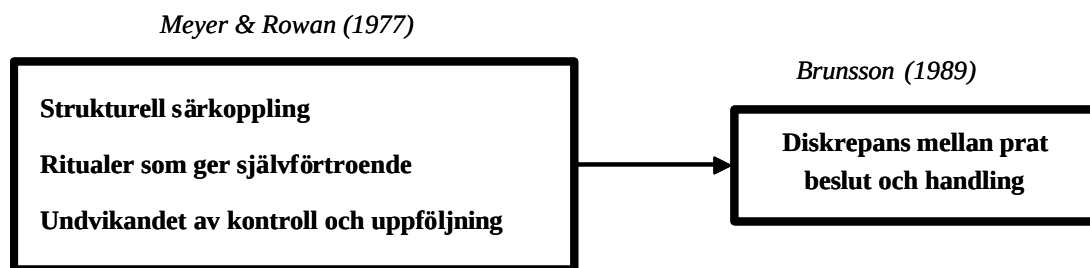
Prat, beslut och handling har tidigare i uppsatsen presenterats som en sammanfattning av implementering i institutionell omgivning och därmed nyckelord och en röd tråd i föreliggande teoriavsnitt. Logiken i detta är enkel: Institutionell teori om implementering leder fram till slutsatsen att det måste finnas en diskrepans mellan prat, beslut och handling i en institutionell omgivning. Motsatsen gäller i en närmast helt teknisk miljö (Brunsson & Olsen, 1994).

Anledningen till denna slutsats är att implementering i produktion kännetecknas av att prat, beslut och handling korrelerar, medan institutionell omgivning leder till ceremoniell anpassning genom diskrepans mellan prat, beslut och handling. En ceremoniellt handlande organisation använder ofta policies (prat), som garant för handling, utan några som helst resultat eller beslut (Brunsson, 1989). Beslut behöver sedermera inte ha något med "prat" eller handling att göra, men fyller i den institutionella omgivningen funktionen av att vara ett tecken på resultat (Scott, 1991).

Då handlingar sker i enlighet med beslut handlar det ofta om att skapa en tro på att alla institutionella krav har motsvarats och inte bara rationaliserade krav (Scott, 1992a). Trots diskrepans mellan prat, beslut och handling finns det ofta en stark tro på en samstämmighet mellan dessa begrepp. Detta kommer sig av en mycket grundläggande övertygelse i det moderna samhället om att en sådan samstämmighet. Denna övertygelse kallas i Brunsson (1985), för en tro på den rationalistiska beslutsmodellen. Men i själva verket kan alltså en organisation i institutionell omgivning sällan ha för avsikt att uppfylla allt som pratas och beslutas. Prat och beslut är enligt Brunsson (1989) ingen naturlig enhet, så som ofta förväntas, utan i grunden oberoende processer som emellertid kan göras beroende.

Det är alltså på grund av en diskrepans mellan prat, beslut och handling, som behovet av mytskapande uppstår. Ritualer finns för att för att ta bort fokus från skillnader mellan prat, beslut och handling. Brist på kontroll och uppföljning kommer sig av att en uppföljning skulle kunna påvisa skillnader mellan prat, beslut och handling. Likaledes är särkoppling ett sätt att dölja information som skulle kunna visa på diskrepans mellan prat, beslut och handling (Brunsson & Olsen, 1994). Det måste därför finnas en divergens mellan prat, beslut och handling i en

institutionell omgivning. Det är denna logik som präglar uppsatsens struktur i empiri och analysavsnitt.



Figur 5:1 Sammanfattning av det teoretiska ramverket för implementeringsanalys

5.7 Implementering i teknisk omgivning

Eftersom denna uppsats har som hypotes att utbildningsorganisationen har blivit mer teknisk, är det viktigt att förstå hur implementering ser ut i en organisation som domineras av tekniska krav. Teoriavsnittet om implementering i institutionell omgivning är mycket längre än detta avsnitt om implementering i teknisk omgivning. Föreliggande avsnitt om den tekniska organisationen är kortare därför att organisationen i teknisk omgivning inte har ett lika komplext förhållande till krav i omgivningen som institutionella organisationer. Teknisk omgivning karakteriseras av en stark korrelation mellan prat, beslut och handling. I följande avsnitt kommer det att förklaras varför implementering i teknisk omgivning har detta kännetecken.

5.7.1 Rationalisering av institutionella krav i teknisk omgivning

Ett tecken på att en organisation befinner sig i en institutionell omgivning är att den anpassar sig till institutionella krav på hur organisationen med effektiv produktion bör se ut (rationaliserade institutionella krav). I den tekniska organisationen finns litet behov att motsvara institutionella krav, eftersom effektiv produktionen går att mäta. Att produktion går att mäta gör att den tekniska organisationen inte kan gömma sig bakom rationaliserade institutionella krav (Meyer & Scott & Deal, 1992). Följaktligen avser tekniska organisationer att implementera de flesta krav som kommer från kunder. I en mer teknisk omgivning opererar organisationer där anpassningen syns i produktionsprocesserna (Meyer & Scott, 1992). Den tekniska organisationen har således liten anledning att låta prat, beslut och handling skilja sig åt.

5.7.2 Ceremoniell anpassning i teknisk omgivning

En organisation i teknisk omgivning domineras av konkreta kundkrav, till skillnad från organisationen i institutionell omgivning. Kraven i teknisk omgivning är inte kulturella utan direkt

kopplade till kund och produktion. En teknisk organisation har därför ingen anledning att försöka motsvara förväntningar på hur strukturen ska se ut (Meyer & Scott & Deal, 1992). Det är produktion och resultatet av produktionen som räknas. I en mer teknisk omgivning lägger organisationen mindre kraft på planer, policier och mötesscheman och mer kraft på produktion (Scott, 1992a). Att lägga kraft på prat och beslut som man inte avser att implementera, är från ett tekniskt perspektiv förlorade resurser. Ceremoniell anpassning är därför ovanlig i teknisk omgivning, istället präglas produktionen av specifika kunders tekniska krav (Meyer & Scott & Deal, 1992).

5.7.3 Skapandet och upprätthållandet av myter i en teknisk organisation

En teknisk organisation tjänar sin legitimitet och sina resurser genom att anpassa sig till ett litet antal tydliga tekniska kundkrav, som måste omsättas i produktion. Organisationen i institutionell omgivning ställs däremot inför många kulturella och otydliga krav. Dessa krav kommer sig av oklarheter avseende produkt, skapat värde och kund (Meyer & Scott et al., 1994; Meyer & Rowan, 1992). Organisationen i en teknisk omgivning har därmed lika mycket att förlora på att skapa myter, som den institutionella organisationen har att vinna på det. Dubbla strukturer skulle exempelvis bara bli en merkostnad i en teknisk omgivning (Meyer & Scott & Deal, 1992).

Brist på uppföljning skulle heller inte vara tillbörligt i teknisk omgivning, eftersom det i en teknisk organisation är viktigt att uppfylla kunders önskemål och ständigt förbättra produktionen. Inte heller ritualer behövs, eftersom de tekniska kraven är tänkta att verkligen påverka produktionen. Om utbildningsorganisationen utvecklas i mer teknisk riktning, bör det gå att identifiera en formell struktur, som i högre grad motsvarar den informella strukturen. En ökad grad av uppföljning och färre ritualer är också att förvänta (Meyer & Scott & Deal, 1992; Meyer & Rowan, 1977).

5.8 Summering:

Essensen i denna teorigenomgång är att termerna prat, beslut och handling ger verktyg för analys av omgivningskraven som synliggörs i implementeringen. Utbildningsorganisationen har traditionellt varit paradexemplet på en organisationsform i institutionell omgivning. Detta betyder enligt presenterad teori, att uppsatsens empiri bör visa på diskrepans mellan prat, beslut och handling, om omgivningen fortfarande är institutionell. Diskrepansen mellan prat, beslut och handling kommer i så fall att döljas genom dubbla strukturer, brist på uppföljning och genom ritualer.

Hypotesen i uppsatsen är att det har skett en förskjutning i riktning mot en mer teknisk omgivning bland utbildningsorganisationer. En mer teknisk organisation mäts efter resultat i produktion och kan därmed förlora på att dölja produktion och produktionsresultat. En teknisk organisation har därmed lite att vinna på att anpassa sig ceremoniellt. Den tekniska organisationen har därför ingen anledning att låta prat, beslut och handling divergera. En förskjutning mot en mer teknisk omgivning skulle därför ge empiri med större korrelation mellan prat, beslut och handling.

6. ISO 14001- EN INTRODUKTION

I detta avsnitt redogör uppsatsen för vad ISO 14001 står för och innebär. Denna genomgång ligger till grund för förståelse av empiri, analys och varför en standard lämpar sig bra för en studie av implementering. Uppsatsen kommer att utelämna beskrivningar om organisatoriskt nätverk kring standarden ISO 14001, främst därför att uppsatsen har fokus på intern implementering. Ett annat skäl är att standardorganisationer inte nämndes av någon intervjuad. Uppsatsen utelämnar också en mer detaljerad beskrivning av ISO 14001. Det mest centrala för studien är inte ISO 14001 i sig, utan att standarden passar för studien på grund av denna standards oprecisa karaktär.¹⁸

6.1 Miljöledningssystem och ISO 14001- hur hänger det ihop?

I samhället har kravet på att organisationer ska ägna sig åt miljöarbete blivit allt starkare. För att kunna styra och kontrollera sitt miljöarbete behöver organisationer ett miljöledningssystem. Ett miljöledningssystem är en samling skrivna regler som tillsammans syftar till att bilda en logisk helhet av vad organisationer vill uppnå med miljöarbetet. Miljöledningssystemet ska täcka alla viktiga områden av miljöpåverkan (Dodds, 1997). Syftet är också att ge en överblick över miljöarbetet så att det fungerar i vardagen (DNV, 2005). Miljöledningssystem kan se ut på väldigt olika sätt. En färdig mall för miljöledningssystem blir dock allt vanligare, en så kallad miljöstandard. Den vanligaste bland miljöstandarder är ISO 14001¹⁹. ISO 14001 är precis som andra standarder frivillig att anta, och saknar explicita sanktioner (Brunsson & Jacobsson, 1998). Vilken organisation som helst kan alltså när som helst arbeta i enlighet med ISO 14001, men vill organisationen ha bekräftelse på sina insatser, kan den certifiera sig hos ett certifieringsorgan. Att certifiera sig innebär att genomgå en inledande kontroll, för att se att organisationen har adresserat ISO 14001s kravområden. Därefter gör en ackrediterad kontrollorganisation kontinuerligt nya kontroller, i syfte att säkerställa fortsatt arbete i enlighet med ISO 14001 (Dunmire, 2002).

¹⁸ För den som vill veta mer om hur ISO 14001 fungerar med avseende på samarbete mellan organisationer rekommenderar jag en titt på ISO (2005) samt SIS (2005)

¹⁹ Se Appendix 2

6.2 Innebörden av ISO 14001 för en organisations verksamhet

6.2.1 De fem punkterna mot ständig förbättring

Att ISO 14001 är en standard innebär att den måste kunna användas i praktiskt taget vilken typ av organisation som helst. Reglerna för hur implementering av ISO 14001 ska ske är därför väldigt allmänna, utan specifika krav på förbättringsnivåer eller på vilka områden förbättringarna ska ske (Brunsson & Jacobsson, 1998). ISO 14001 kräver snarare tecken på resultat än tekniska resultat i produktionen. Detta åskådliggörs av de fem steg mot förbättring som ISO 14001 förenklat består av. De fem stegen mot förbättring utgör min förenklade sammanfattning av vad ISO 14001 innebär enligt Ammenberg (2004), Puri (1996) och Thuning (1999), samt några i texten speciellt angivna källor:

Steg 1 är att identifiera viktiga miljöområden, för att kunna sätta upp en miljöpolicy.

Steg 2 handlar om att sätta upp mer konkreta mål; prioriteringar som organisationen har beslutat om. ISO 14001 ger dock lite vägledning om områden och mål, vilket kan ställa till problem för organisationer och omgivning. (Dunmire, 2004).

Steg 3 utgörs av föreskrifter om implementering. Punkterna är otydliga till sin karaktär. Det handlar exempelvis om att det ska finnas en tydlig ansvarsfördelning under implementeringsfasen, att personalen måste få den träning de behöver, att det ska finnas fungerande strukturer och kommunikationskanaler, att implementeringen ska innehålla preventiva handlingar för att avhjälpa potentiella problem, et cetera. Kraven är dock inte mer specifika än så.

Steg 4 innebär uppföljning med stark betoning på avvikelserapportering. Resultatdokument ska dessutom samlas in och vara lättillgängliga för organisationens medlemmar. Det är sedan mycket upp till organisationen hur den använder materialet.

Steg 5 är uppföljning och utvärderingsfasen, som inte ska vara ett slutsteg enligt ISO 14001, utan underlag för nästa miljöpolicy (Praxiom Research Group Limited, 2006). Hur organisationer utvärderar och vilka åtgärder som vidtas i detta är mycket upp till den implementerande organisationen.

6.2.2 Den administrativa standardens tillkortakommanden

Efter en kort genomgång av ISO 14001, kan man konstatera att krav som standarden medför är relativt lätta att anpassa sig till. Hur organisationer lever upp till kraven är också lätt för omgivningen att se, men desto svårare är det att identifiera vilken betydelse kraven fyller för handling i produktionen. Huruvida handling uppstår är ovisst i två avseenden. För det första är det ovisst om det kommer att ske någon handling som förändrar produktionen, det vill säga en teknisk förändring. ISO 14001 är huvudsakligen en så kallad administrativ standard, en standard som kräver administrativa handlingar och strukturer, snarare än resultat i produktionen (Brunsson & Jacobsson, 1998). För det andra medför ISO 14001 handlingsosäkerhet, gällande vilka handlingar som kommer att ske i organisationen, givet att handlingar sker. Otydligheten i standarden kan skapa olika lokala betydelser och handlingsmönster (Brunsson 1998).

På grund av kravens otydliga karaktär är det också relativt lätt att bli certifierad och förhållandevis svårt att bli av med sin certifiering, enligt en anställd på DNV (organisationen som övervakar Högskolans certifiering). Allt detta gör sammantaget att det är mycket attraktivt att implementera ISO 14001, för att anpassa sig ceremoniellt till omgivningens krav. Detta problem (om man ser det med miljövännens ögon) har också uppmärksammats i fackpress, bland annat i en artikel i Dagens Miljö 2004-01-22 av doktor Jonas Ammenberg med titeln *"Miljösystem garanterar inte ett bra miljöarbete"*. Denna artikel sätter fingret på problemet med ISO 14001; kraven är väldigt oprecisa i syfte att kunna passa alla företag. Följden blir att organisationer kan uppnå certifiering som ger legitimitet utan resultat i produktionen.²⁰

6.3 ISO 14001 och uppsatsen

Det viktigaste att ta fasta på i beskrivningen av ISO 14001 är att det handlar om en administrativ standard. Tolkningsutrymmet är stort, med kriterier som i regel inte mäter tekniska resultat (produktionsresultat i linje önskemål från kund). ISO 14001 tvingar inte organisationer till mer än ceremoniell anpassning. Eftersom standarden inte kräver tekniska resultat, skulle tekniska resultat i denna studie indikera att det har skett en förskjutning mot en mer teknisk omgivning. Att kunna identifiera tekniska resultat av standarden ISO 14001 innebär alltså starka bevis för att utbildningsorganisationens omgivning har blivit mer dominerad av tekniska krav. Standard ISO 14001:s karaktär gör därmed att standarden passar för en studie av institutionella och tekniska krav.

7. EMPIRI

I empiriavsnittet ämnar denna uppsats presentera data från studieobjektet Högskolan.

Empiriframställningen utgår från termerna prat, beslut och handling, beskrivna i teoriavsnitt II.

Under vart och ett av rubrikerna prat, beslut och handling redogörs separat för empiriska data.

Det prat, de beslut och den handling som jag vill skildra i denna studie är prat, beslut och handling som har med ISO 14001 och miljöarbete att göra. Empirin är därför uppdelad i dessa delar. För att presentera empiri på ett tydligt sätt delar uppsatsen dessutom in data i sex kategorier av miljöområden. Dessa sex områden är också de områden som analyseras i analysavsnittet:

1. *Information och kommunikation*
2. *Implementeringsmakt*
3. *Studenters kunskap, inställning och engagemang*
4. *Miljöresursbesparingar*
5. *Kontroll och uppföljning*
6. *Skolans relation till omgivningen*

Presentation av Högskolan

Den studerade organisationen, Högskolan, är en svensk högskola med cirka 1000 anställda och ett antal 1000 elever. Skolan erbjuder allt ifrån miljö- till ekonomi- och designutbildningar.

Skolans bedriver undervisning inom områdena teknik, naturvetenskap, humaniora, samhällsvetenskap och vårdvetenskap. Skolan består av närmare tio avdelningar²¹. Varje avdelning har sitt eget avdelningsmöte som forum för miljöfrågor. Ansvarig för kommunikation av miljöfrågor på varje avdelning är en så kallad miljösamordnare. Miljösamordnaren är också ansvarig för större delen av skolans miljöpolicy genom en mötesstruktur som kallas "miljösamordnarmöte". Miljösamordnaren är också lärare, men har ofta en viss procent av tjänsten avsatt till positionen som miljösamordnare (0-5 %). Policyn bestäms av miljösamordnarna, men beslut om vilka områden av policies som är prioriterade görs främst av rektorn tillsammans med avdelningschefer. Avdelningschefer har även ett eget möte som kallas

²¹ Avdelningar är vad intervjuade kallade det. Den officiella benämningen är en annan.

”ledningsmöte”, mötet har ingen formell makt över miljöfrågor, men är viktigt för vilken prioritering som miljöfrågor får på avdelningarna.²²

Jag är medveten om att det finns annan information om Högskolan som kunde varit av intresse för denna studie. Jag har utelämnat ytterligare information eftersom anonymiseringen var ett löfte. Studentkårens ordförande bad särskilt om att inte nämnas vid namn och om att det inte skulle framgå vilken skola det handlar om, eftersom de ventilerade åsikterna var känsliga. Detta är inte en så konstigt begäran; studentkårens ordförande är väldigt lätt att peka ut. Det samma gäller miljösamordnare eftersom de är få till antalet. En miljösamordnare bad mig uttryckligen om att inte intervjua hennes chef efter vår intervju, något som tyder på hur känslig ISO 1400-frågan är.

7.1 Prat (skolans policy)

7.1.2 Genomgående tendenser i skolans prat om ISO 14001

I metodavsnittet fastslog denna uppsats definition av ”prat” med utgångspunkt från definitionen enligt Brunsson (1989). I denna uppsats räknas det organisationen ”säger” i skrift internt och externt som prat. Med utgångspunkt från denna definition fann jag Högskolans miljöpolicy vara prat. Anledningen till att jag ser Högskolans miljöpolicy som prat är att den inskränker sig till ett stort register av principer om hur miljöarbetet bör se ut. Det handlar oftast om att ”säga” i vaga termer, snare än att driva igenom, vilket passar väl in på definitionen av prat.

Nedan följer en genomgång av de specifika områden av prat (policy), behandlade i denna uppsats. Dessa områden utgör ett urval av ett större antal policypunkter. Urvalet har skett på grundval av vilka områden som oftare än andra förekommer i policyskrifter, samt i studiens intervjuer. Syftet med selektionen är att ringa in de viktigaste analysområdena. Den skriftliga information som används i bedömningen är Högskolans Miljöhandbok (2005), Avvikelserapport (2005), Avdelningsföreskrifter (2002, 2004, 2006), samt mötesprotokoll från miljösamordnarmöten (2005).

7.1.3 Implementeringsmakt, information och kommunikation

En viktig del av Högskolans policy är principer för hur miljöfrågor ska behandlas i olika delar av skolan. Policyn innebär i första hand att miljöfrågor ska vara en stående punkt på varje möte och att varje avdelning ska ha en miljösamordnare som ansvarar för att kommunicera miljöfrågor. Möten

där avdelningschefer och rektorn träffas, skall också vara viktiga forum för diskussion om miljöfrågor. En speciell miljösamordnare som kallas miljöansvarig är representant på ledningsmötet. Det skall dessutom finnas ett bredare utbyte mellan övriga miljösamordnare och ledningsmötet. Kommunikationen mellan olika miljösamordnare ska ske på miljösamordnarmöten, där större delen av Högskolans policy skall formuleras. Dialog ska finnas mellan olika avdelningar och miljösamordnare ska stäva efter en enhetlig implementering på skolans avdelningar. Dessa mötesstrukturer ska bidra till dialog, engagemang och delaktighet, genom god kommunikation mellan olika möten.

7.1.4 Studenters kunskap, inställning och engagemang

Policyn talar om vikten av studentengagemang och vikten av studenters synpunkter om ISO 14001 i centrala utvärderingsmoment. Även kårens integration i ISO 14001-frågor betonas. Kåren ska enligt principerna vara stark integrerad i miljöarbetet, med en egen miljösamordnare. Även studenter ska ha representanter som medverkar i framtagande av policy. Studenters kunskap om hållbar utveckling, ISO 14001 och skolans miljöaspekter lyfts fram som viktiga delar av ISO 14001-arbetet. Enligt policy ska varje kurs innehålla miljöaspekter, presenterade i kursplanen. Noggrann utvärdering ska dessutom ske.

7.1.5 Miljöresursbesparingar

Miljöpolicyn talar om eget ansvar för besparingar av miljöresurser och ger också vissa riktlinjer för dessa besparingar. Miljöresurserna går under benämningen miljöaspekter och innehåller följande områden:

- Miljöinslag i utbildning och forskning
- El- och värmeförbrukning
- Tjänsteresor med bil, flyg eller buss
- Pappersförbrukning
- Användning av farliga kemikalier
- Restavfall
- Farligt avfall
- Användningen av datorer
- Användningen av kontorsmaterial och laborationsutrustning

Punkterna ovan behöver nog ingen närmare förklaring. Det skulle dessutom bli en allt för omfattande studie om dessa punkter skulle analyseras djupare. Men det finns all anledning att memorera dessa punkter, för de återkommer i analysen. Det kan dock påpekas att det som menas med punkten om tjänsteresor är att anställda ska ta tåg i den mån det är möjligt. De får ofta inte ersättning för exempelvis bilresor, om det hade varit möjligt att åka tåg.

7.1.6 Kontroll och uppföljning

Protokollföring och uppföljning betonas som viktigt, särskilt för att dokumentera besparingar av miljöresurser. Det finns stark betoning på vikten av att resultatdokument ska samlas in för ISO 14001-sammanställningen. Avvikelser mellan beslut, prat och resultat ska dessutom rapporteras i en så kallad avvikelserapport.

7.1.7 Skolans relation till omgivningen

Policyn föreskriver att Högskolan ska verka för lokala, regionala och globala nätverk, som främjar utbildning och forskning för en hållbar utveckling. Samarbete ska ske med näringsliv och andra från skolan oberoende aktörer.

7.1.8 Reflektioner över prat (skolans policy)

Ett genomgående mönster i skolans policy är att det allmänna ansvaret betonas, utan någon uppbackning av tydliga officiella beslut eller sanktioner. Flertalet punkter om hur det praktiska arbetet ska se ut börjar med uttrycket ” *anställda ansvarar för...*” eller ” *studenter ansvarar för...*” (Högskolans Miljöhandbok, 2005). Ett bra exempel på en typisk punkt är: ” *Alla anställda samt studenter som vistas i lokalerna har ett ansvar för att rutiner för källsortering åtföljs.*” Ett annat typiskt exempel är: ” *Anställd eller student som sist lämnar salen kontrollerar att utrustning är avstängd samt att belysningen är släckt*” (Högskolans Miljöhandbok, 2005). Liknande, väldigt principiella rekommendationer finns kring en mängd miljöområden så som kopiering, elektricitetsbesparingar et cetera. Det generella, övergripande mål som satts upp sägs vara att uppnå ständiga förbättringar i miljöarbetet.

Sammanfattningsvis har skolans policy främst två egenskaper som är intressanta, den lägger stort ansvar på organisationens medlemmar utan tvång och den är ofta inte särskilt konkret. Vid en jämförelse med vad ISO 14001 kräver så är det tydligt att policyn motsvarar mycket av vad ISO 14001 står för, bara genom att vara formulerad. Det blir därför intressant att se om policyn får konsekvenser för produktionen, trots att detta inte krävs av ISO 14001 i någon större utsträckning.

7.2 Beslut- Skolans prioriterade miljömål

Utöver miljöpolicyen från miljösamordnare har Högskolans ledning tagit beslut om prioriterade miljömål. Dessa prioriterade, formellt formulerade och officiellt kommunicerade miljömål är det som i denna uppsats räknas som beslut i enlighet med definition från Brunsson (1985, 1989).

Nedan följer en lista på Högskolans prioriterade miljömål:

1. Att alla studenter och anställda får kunskap om begreppet hållbar utveckling (Studenters kunskap, inställning och engagemang)
2. Att varje år genomföra miljöaktiviteter i samarbete med externa aktörer. (Skolans relation till omgivningen)
3. Att högskolans internationaliseringsarbete synliggörs med avseende på effekter på miljön. (Skolans relation till omgivningen)
4. Pappersförbrukningen ska minska med 5% per år och anställd/student från basåret 2003. (Miljöresursbesparingar)
5. Att ha ett fungerande källsorteringssystem (Miljöresursbesparingar)
6. Att årligen minska elförbrukningen med 5% per m² från basåret 2003 (Miljöresursbesparingar)
7. Att årligen minska användningen av farliga kemikalier med 5% från basåret 2003 (Miljöresursbesparingar)

7.2.1 Reflektioner kring beslutsprioriteringar

Det är värt att notera att miljöresursbesparingar och mätbara mål är väldigt tydligt representerade bland prioriterade mål. Flera viktiga områden i skolans policy täcks inte in av målformulerade beslut. Det finns alltså tecken på diskrepans mellan prat och beslut.

Vad säger då egentligen skolans prioriteringar om vad Högskolan vill åstadkomma i handling?

Vad betyder det att besluten har betoning på mål som är lätta att kommunicera till omgivningen?

Vad betyder beslutens karaktär för implementeringen? För full förståelse av dessa implementeringsfrågor krävs en handlingsempirisk genomgång

7.3 Handling

Handlingsavsnittets struktur

Avsnittet "Handling" har fått större utrymme än "Prat" och "Beslut". Handlingsempirin om ISO 14001-implementering är mer omfattande, till stor del för att den innehåller ett antal perspektiv på

handling och inte bara ett officiellt, som "Prat" och "Beslut". Olika intervjugrupper ger sitt perspektiv på handling i samband med implementering, varför empirin är indelad i en del för varje grupp. Varje grupp har sin egen underrubrik under huvudrubriken "handling".

De olika grupperna utgörs av miljösamordnare, lärare (forskare), övriga anställda, ledning, studenter samt kåren. Ytterligare underrubriker finns under de olika grupperna av anställda. Dessa underrubriker är för klarhets skull samma underrubriker som använts i min beskrivning av "policy" (prat) och "beslut". Varje perspektiv är alltså uppdelat i kategorierna:

1. *Information och kommunikation*
2. *Implementeringsmakt*
3. *Studenters kunskap, inställning och engagemang*
4. *Miljöresursbesparingar*
5. *Kontroll och uppföljning*
6. *Skolans relation till omgivningen*

Alla dessa miljöområden förekommer dock inte i varje grupperspektiv, eftersom alla områden inte kom upp eller togs upp inom alla grupper. Grupperna "övriga anställda", "studenter" och "kåren" har därför inte flera särskilda underrubriker och gruppen ledning har ingen egen avdelning eftersom det empiriska materialet därifrån är så begränsat.

7.3.1 Handling - Miljösamordnarperspektivet

Information och kommunikation:

När miljösamordnare beskrev hur informationsspridning och kommunikation sker, nämnde de alla formella möten. Möten var det ord som tätast förkom när miljösamordnarna skulle förklara vad ISO 14001 innebär i praktiken. Informationsspridning genom möten är både ett mål och ett medel för ISO 14001, enligt de intervjuade. Ett mål därför att vetskapen om ISO 14001 är en del av officiell policy (prat), ett medel eftersom en viss kunskap om ISO 14001 är en nödvändighet för implementeringen. Samtliga miljösamordnare konstaterade visserligen att mötesstrukturer som skolans policy beskriver existerar, men de används inte på ett sätt som leder till effektiv informationsspridning. Information om beslutsprocessen beskrevs som en top-down process, där information om beslut formas centralt och går neråt i organisationen. Information och kommunikation sker från ledningsmöten, till miljösamordnarmöten via miljöansvarig, för att sedan kommuniceras ut på avdelningarna. Allt sker enligt en miljösamordnare utan någon

kommunikationsplan. Denna modell bidrar inte enligt respondenterna, till den dialog och det utbyte av information som policyn föreskriver. Avdelningsmöten och miljösamordnarmöten sker cirka två gånger per termin, vilket begränsar möjligheterna att nå ut med den information som behövs för ISO 14001- implementering.

Miljösamordnare formar skolans officiella policys relativt ostört, att döma av miljösamordnares utsago. Men att förmedla policy på avdelningen visar sig vara desto svårare. Avdelningsmötet beskrevs av miljösamordnare som en sammankomst för enfilig informationsöverföring, snarare än diskussion, men informationsöverföringens innehåll verkar ändå inte styras av miljösamordnaren. Två av samordnarna betonar dessutom att miljöfrågorna sällan får särskilt stort utrymme i konkurrens med andra frågor som ska tas upp på mötena. Detta begränsar miljösamordnares möjlighet att kommunicera och styra policy på sin avdelning. Möjligheten att harmonisera olika avdelningars handlingsmönster begränsas i sin tur av att det sker lite interaktion mellan olika avdelningar. Mellan olika avdelningsmöten sker det överhuvudtaget ingen interaktion, vilket gör att miljösamordnare visar sig veta lite om vad som händer på andra avdelningar. Informationsutbytet kring ISO 14001 är således formellt, knapphändigt och sporadiskt enligt miljösamordnare, något som exemplifieras väl av en miljösamordnare:

”Men frågan somnar ju inte in helt, varje halvår blir det alltid något möte med påminnelse, så kan jag säga.”

Förutom att möten sker sällan och med begränsat utrymme för miljöfrågor så finns därtill problemet med att miljöfrågor negligeras på vissa möten. Samtliga miljösamordnare betonade det positiva med att ISO 14001-policy innebär att alla möten ska ha miljöfrågor på agendan, men flera samordnare anser att det inte efterlevs i praktiken, en samordnare uttrycker det så här:

“Det finns direktiv om att miljö ska finnas med som en del av alla möten, men det är ju spel för gallerierna, det finns inte med.”

Ett annat problem visar sig vara att den stående mötespunkten miljö tolkas fritt och inte sällan väldigt brett på avdelningarna. En av miljösamordnarna berättade att ”när vi talar om miljöpunkter kan det exempelvis vara att köpa in en ny skrivare som kan skriva ut dubbelsidigt”. Många gånger leder den fria tolkningen, i miljösamordnares ögon, till att fel miljöfrågor betonas.

Pappersförbrukningsfrågan är enligt flera miljösamordnare, en fråga som hindrar andra viktiga frågor att komma upp på avdelningarnas mötesagenda:

”Det är alltid papper, papper, ibland blir det väl mycket fokus på det, det kan kännas lite tradigt.”

Miljösamordnare anser alltså att kanaler för informationsspridning och kommunikation inte ser ut som de borde enligt policy, att de inte fungerar väl och att de får för lite utrymme. Miljösamordnare anser dessutom att fel frågor ofta dominerar mötesagendan.

Implementeringsmakt

Citatet ovan visar på en viss grad av upplevd maktlöshet hos miljösamordnare. Upplevelsen av att inte kunna kontrollera den egna avdelningens miljöarbete, är något genomgående i samtliga miljösamordnares beskrivning. De intervjuade ger lite olika förklaringar till maktlösheten. Alla förklaringarna har dock den gemensamma nämnaren att de berör grundläggande strukturer på Högskolan. Det finns enligt de intervjuade ett strukturellt glapp mellan olika mötesstrukturer, något som tidigare beskrivits kort. Men klyftan är djupare än vad som hittills framgått i uppsatsen.

För att en kraftfull policy ska kunna formuleras på miljösamordnarmötet, måste det finnas ett samförstånd och en dialog mellan den centrala ledningen och miljösamordnaren. Ändå visar det sig, helt emot policyn, att endast den miljöansvarige miljösamordnaren känner till vad som händer på ledningsmötena, övriga står utan information. Det har hittills aldrig skett någon öppen dialog mellan ledningsgruppen och miljösamordnarmötet, vilket också policyn föreskriver. Följden av detta är att miljösamordnare inte vet hur skolans beslut kommer till. Samtliga miljösamordnare, så när som på en, visar tecken på att känna sig nedprioriterade, följande citat ger en intressant aspekt på detta:

”Jag är väldigt kritisk, jag tror jag har sagt det här till miljöansvarige, men om du tittar på vilka som är miljösamordnare så är det nästan bara kvinnor, det är det där med mjuka och hårda frågor igen och de flesta högt upp i hierarkin är män. Ger det någon, hur ska jag uttrycka det, speglar det vikten av prioriteringen av den här frågan?”

Denna åsikt är intressant eftersom den inte bara visar på en nedprioriterad fråga, utan också på att olika institutionella krav påverkar varandra och går in i varandra. Den är också intressant, därför att den berör förhärskade tankarna om kvinnan som bristfällig och olämplig, för att hand om frågor som berör ledarskap och större ansvar (Marshall, 1984). Mot bakgrund av att Högskolan är en offentlig organisation kan det tyckas konstigt att en tydlig handling emot den gamla könsordningen verkar ha uteblivit, trots starka institutionella krav i samhället (Kanter, 1977).

Parallellt med maktlösheten upplever sig miljösamordnare ha en mycket viktig uppgift. Paradoxalt nog upplever de sig också ha ganska stor makt över handling. Miljösamordnare säger sig ha stor makt att forma skolans policy. Fördelen med denna starka ställning, med avseende på att forma policy är frihet att instifta principer. Friheten att stifta principer möjliggörs av en bristande dialog och ett bristande samarbete med den centrala ledningen. Detta ger miljösamordnaren en starkt decentraliserad men samtidigt isolerad ställning. Problemet är att denna brist på dialog samtidigt ger miljösamordnarna problem att få kraft bakom stiftade principer. Att ledningen har lite med policy att göra, får konsekvensen att auktoriteten i förhållande till avdelningens traditionella maktstrukturer är mycket begränsad. Detta gör att avdelningen till stor del blir decentraliserad i sin tolkning av policy och beslut, samtidigt som miljösamordnarna är decentraliserade i beslutstolkning. Flera av de intervjuade uttryckte sig ungefär i stil med följande citat:

”Det är på något sätt en konstig organisation kring det här, vi är på något sett frifräsare, med makt över policyn utan makt över implementeringsprocessen, så länge vi har det så kan vi ha hur makt som helst, vi kommer ingenstans. Då kan vi stånga oss blodiga”.

Miljösamordnarna ger uttryck för skiftande grad av frustration över sin begränsade möjlighet att påverka Högskolans handling. Få intervjuade associerar dock situationen till relationen med ledningen. En av de intervjuade skyllde dock rakt ut på ledningen och sa:

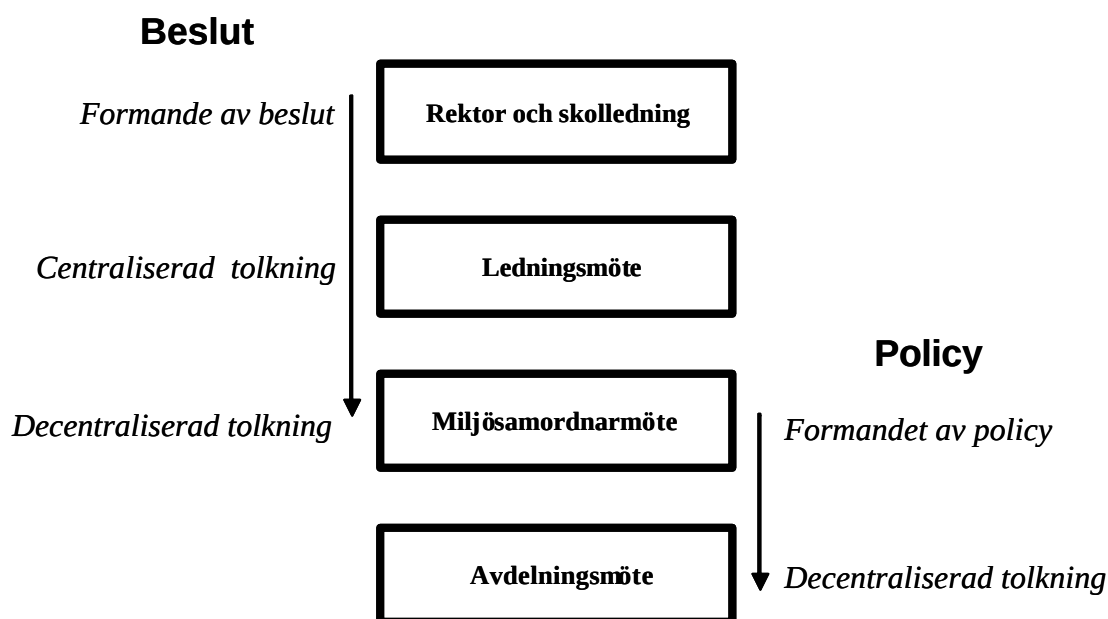
“Vi vet och vi kan om det här, men vi måste nå ut med det och då handlar det också om vad ledningen har för syn på det här och vilket stöd man kan få.”

Andra ser problemet som en frukt av organisatorisk turbulens eller som ett samhällsproblem. Miljösamordnares begränsade möjlighet att påverka vilka frågor som tas upp på avdelningsmötet och hur de tolkas, får alltså konsekvensen att handlingar på avdelningar blir svåra att kontrollera. När jag frågade miljösamordnaren vad de kunde göra på detta område fick jag svar som: *“det är upp till var och en”*. Andra typiska svar var att *“det är svårt, man kan ju inte mer än föra fram synpunkterna”* och *“det är mycket upp till personen”*. Miljösamordnarna visar på olika sätt känslomässig frustration över begränsad makt över handling, genom uttalanden som *“det är lite svårt att få gehör”*, *“man börjar som entusiastisk miljösamordnare, sen avtar det i viss mån”* och *“det finns skäl till att det är svårt att få miljösamordnare till vissa avdelningar”*. Trots att möten är

en stark källa till frustration, sa sig bara en av miljösamordnarna i någon mån tro på informell kommunikation och uppmuntran, som medel för att säkerställa handling:

“Jag försöker ibland uppmuntra dom på avdelningen. Jag säger bra jobbat, idag är alla lampor släckta!”.

Bilden av det formella mötet som miljösamordnarens enda arena för makt över ISO 14001-implementeringen verkar vara utbredd, trots att det formella mötet inte alls är effektivt för att få makt över handling. Noterbart är att de flesta miljösamordnare accepterar situationen eftersom de har en så stor policy stiftande makt, trots att den verkar betyda lite i praktiken. En av de intervjuade säger sig till och med vara mycket nöjd, respondenten uttryckte att *“vi har bra organisation uppåt, så det fungerar bra. Sen styr vi upp det hela med våra regler”*. Detta betyder att miljösamordnare förmodligen lever i någon slags ovisshet som kan möjliggöra nöjdhet, bygd på en förhoppning om handling.



Figur 7:1 Visualisering av Högskolans faktiska modell för implementering

Studenters kunskap, inställning och engagemang

När jag frågade miljösamordnare vilket de ser som det viktigaste målet med ISO 14001 svarade en majoritet att det var kunskapsspridandet om miljöfrågor och hållbar utveckling till studenter. Detta är intressant eftersom denna kunskapsspridning bara utgör en luddig punkt bland andra prioriterade beslut om miljöbesparingar. Detta väcker frågan om vad som egentligen är produkten som kommer av implementering. Vid frågan om hur målet efterlevts i praktiken blev det första

svaret hos majoriteten intervjuade inte en handlingsbeskrivning, utan en beskrivning av policy. Vid fortsatta frågor om vad som verkligen hänt, var svaren inte lika entydiga. Vissa tyckte att *”det går bra”*, andra sa att *”det kan bli bättre”* eller att *”det är svårt att mäta exakt”*. De flesta trodde dock på åtminstone en *”hyfsad”* kunskap hos studenter om både ISO 14001 och hållbar utveckling. Alla miljösamordnare ser det alltså som ett viktigt mål att studenter får kunskap, men ingen vet riktigt hur de faktiska resultaten ser ut.

Miljösamordnarna betonade också sambandet mellan studenters kunskap och engagemang, samt sambandet mellan delaktighet och engagemang. I intervjuerna nämns delaktighet i praktiken som att vara med och sortera kemikalier. Delaktighet i besluts och prioriteringsprocesser nämns däremot inte. Denna begränsade delaktighet överensstämmer inte med Högskolans beskrivning av policy. Miljösamordnares allmänkunskap om studentens makt vid implementering var också mycket begränsad. Ingen samordnare kände till några elevinslag trots att det står i policyn att elevrepresentanter ska vara med vid utformandet av beslut och policy. Det står också i policyn att studentkåren ska ha en egen representant i miljösamordnarrådet. Ingen av miljösamordnarna hade kännedom om detta eller om kårens miljöverksamhet i övrigt. Att döma av miljösamordnarnas framställning är det alltså tveksamt om studenter får det inflyttande och den information som policy och beslut borde leda till. Det är iögonfallande att miljösamordnarna vet så lite om ett område som de säger sig prioritera mycket högt.

Miljöresursbesparingar

Bland miljöresursbesparingar nämndes pappersbesparingar, el-besparingar och källsortering som tydligt prioriterade miljöområden. Men när resultaten skulle beskrivas gjordes detta genom uttryck som *”vi är anmodade att”*, *”vi har fått riktlinjer att”* och *”vi har pratat på mötet om att”*. Sammantaget verkar ISO 14001-tanken om resultat således vara förknippade med prat och beslut, snarare än handling. Genom ytterligare frågor om handlingsresultat stod det klart att de intervjuade visste mycket lite om konkreta resultat. Detta är frapperande eftersom nästan alla skolans prioriterade mål är siffermål som borde vara ganska enkla att kontrollera. Men mätbarhet beskrivs istället av många som något mindre viktigt:

”Det viktiga går inte att mäta, vi borde koncentrera oss på mer mjuka frågor och på att gå åt rätt håll med resurserna.”

Osäkerheten i resultat existerar också på området källsorteringen, den viktigaste miljöbesparingen enligt flertalet samordnare. Fördelen med källsortering uppges vara att *”det visar att vi verkligen*

jobbar med konkreta resultat". Detta är något av en paradox, eftersom konkreta resultat inte sades vara så viktiga när andra frågor besvarades.

Upplevelsen av hur källsorteringen egentligen fungerar varierade stort, trots att det framhölls som ett så viktigt område att jobba med. Svaren skiftade från att det *"fungerar förträffligt"*, till att det *"ändå blandas på tippet"*. Att *"gamla attityder står i vägen"* var det som det flesta intervjuade var överens om. En av de intervjuade uttryckte det så här:

"Det finns så mycket gamla föreställningar att kämpa mot. Vissa släcker lamporna, men vissa tror att det tar så mycket energi att sätta på och stänga av, så dom släcker aldrig. Vissa säger att uppdateringen på datorerna sker vid kl. 8 på morgonen, vissa säger att det sker vid lunch. Sen finns det dom som tror att det sker kl. 12 på natten, så dom stänger inte av datorn. Det kvittar vad man säger till dom. Källsorteringen tror man är det enklaste i världen, alla säger att det är bra, fast många egentligen skiter i det, därför att de tror att det blandas på tippet. Det är aldrig någon som har sett det själv, det är alltid någon kompis till en kompis eller avlägsen släkting som berättar skrönor, ändå tror folk benhårt på det där trots vår satsning".

Olika anställda verkar således ha egna starka uppfattningar som inte rubbas av skolans ISO 14001-implementering.

Utöver källsortering, (inklusive sortering av kemikalier), elektricitet och pappersförbrukning kommer inte intervjuade på särskilt många resultat av det som bestämts i policy och beslut. Tre utav miljösamordnarna nämnde ytterligare en aspekt var. Det gällde inköp av miljövänligt material, energibesparingar genom tågresor samt användningsrutiner för datorer. Energibesparingar genom tågresor hänför sig till ett avtal med SJ. Högskolan betalar en klumpsumma för tågresor, eftersom tågresor per se anses miljövänligare. Detta har medfört att anställda inte längre får reseersättning för bilresor mer än i särskilda fall.

Det sammantagna intrycket är att det endast har skett vissa begränsade resultat på Högskolans beslutade områden. En annan reflektion är att den handling som skett, verkar ha skett på områden där Högskolan kan ha ekonomisk vinning av resultat. Frågan är alltså om de prioriterade besluten egentligen har ekonomiska skäl. Ingen miljösamordnare ville tro att det förhöll sig så, men ingen uteslöt heller möjligheten. Den sammantagna bilden är alltså att miljösamordnare har begränsad

vetskap om de miljöbesparingar som skett, men mer om föreskrifter och om det som står i vägen för handling.

Kontroll och uppföljning

Miljösamordnarna säger inledningsvis att de ansvarar för de mätningar som utförs på avdelningarna. Trots detta ger de intervjuade uttryck för ett ointresse för mätning och ibland en ovilja emot att mäta. Förklaringar som ges är dels att fel områden mäts, dels att mätningar anses vara ointressanta och dels att miljösamordnare har begränsade möjlighet att göra något åt resultat som inte är till belåtenhet. Angående felaktig policykaraktär säger en av de anställda:

”Vi har suttit ner många gånger och diskuterat mål, men det stupar ofta på vad vi ska mäta det med för siffror.”

Angående miljösamordnarens möjlighet att verka för uppfyllda mål säger en annan miljösamordnare:

“Jag har skrivit avvikelserapport många gånger, jag vet inte om det hjälper, man kan inte göra mer än påpeka.”

Alla miljösamordnare talar om avvikelserapporten som det som står till förfogande för att uppnå förbättringar. Ingen verkar dock tro att det är ett särskilt effektivt verktyg. Som en följd av detta minskar incitamentet hos miljösamordnare att följa upp implementeringar. En effekt av ointresset för mätningar är att flera miljösamordnare säger sig lägga över mätningssuppgifter till sekreterare. Vad som däremot tillskrivs vikt är bevisdokument för ISO 14001- kontroller (revision). Det är denna typ av resultatdokument som miljöansvariga måste prioritera och de vet de:

”Nu när vi är certifierade är det möten, visioner, planer som gäller och så mål så klart.”

Miljösamordnarna förefaller därmed ha lärt sig att tänka på vikten av de ceremoniella förändringar som ISO 14001 kräver och bry sig mindre om att mäta handlingar som förändrar skolans produktion. Ett konkret exempel på detta är kursernas miljöinnehåll. Varje kurs på Högskolan måste kunna visa att miljöinslag är en del av undervisningen, genom att det finns stipulerat i kursplanen. Hur uppföljningen sker och om den sker är däremot inget som ISO-14001-granskas, däremot nämns det i policyn. Vad som då händer exemplifieras av följande citat:

”Vi måste ta med det i kursplanen, vi är också ålagda att göra utvärderingar och så där, då ska det också tas upp, men där kan det hända att vi svirar lite grann. I alla fall är tanken att vi ska utvärdera.”

Detta synsätt kan kopplas till samordnarnas benägenhet att se policy och beslut som resultat i sig. Både miljösamordnarnas syn på uppföljning och synen på prat, beslut och handling, visar på att det ceremoniella som hör till ISO 14001:s krav prioriteras som en självklarhet framför handling i produktionen.

Skolans relation till omgivningen

Det råder en stark medvetenhet bland miljösamordnare om att ISO 14001-implementering inte kommit till av en slump och att kravet på miljöarbete inte uppstått utan influenser från omgivningen. Miljösamordnare beskriver omgivningen som det viktigaste skälet till att ISO 14001-implementering har kommit tillstånd. Omgivningen beskrivs inte i termer av aktörer, utan som ett allmänt tryck; kraften i kravet på miljöarbete. Kommentarer som *”det ligger ju i tiden, med miljötänkande och så ”* exemplifierar detta bland miljösamordnare. Denna hållning är karakteristiskt för ett beroende i förhållande till omgivningen, men också på en slags distans till den. Denna distans är fullt naturlig eftersom Högskolan har många otydliga kravställare och ingen tydlig kund i sin omgivning.

Miljösamordnare nämner visserligen många aktörer i omgivningen såsom egna organisationen, interna studenter, potentiella studenter, forskare och indirekt också staten, men ingen av dessa utmålas som någon specifik stark kravställare. Kraften i kravet kommer från en otydlig allmänhet. En slags distans till omgivningen blir också tydlig genom att miljösamordnare inte kan peka på någon förebild för den egna modellen eller på de samarbeten med lokala och globala aktörer som policyn föreskriver. Att staten inte nämndes av fler än två miljösamordnare är värt att påtala. Att staten inte heller ses som en viktig påverkande aktör är anmärkningsvärt.

Miljösamordnares redogörelse för Högskolans ISO 14001-implementering och relationen till omgivningen hade inte bara ett, utan två ansikten. Dessa ansikten fanns inte sällan representerade hos samma personer samtidigt. I ena ändet kunde en miljösamordnare prata om hur ISO 14001 *”inte går att stå emot”* för att i nästa stund beskriva ISO 14001 som en strategi som valts för att ge fördelar. Flera intervjuer vittnar om ISO 14001 som en möjlig strategisk lösning. Detta framgick tydligt i intervjuerna genom uttryck som *”att marknadsföra sig mot studenter”* och *”att locka*

studenter”. Att locka studenter var det vanligaste nämnda externa motivet för ISO 14001, det näst vanligaste motivet var att attrahera de duktigaste forskarna till skolan:

”ISO 14001-satsningen är så mycket mer än miljö för skolan, på gott och på ont så klart. En bra grej är ju att vi blir mer attraktiva i den akademiska världen. Folk vill forska hos oss, det har jag nog märkt”.

En miljösamordnare betonade att Högskolan faktiskt fortfarande är en av få miljöcertifierade skolor, vilket ger fördelar i förhållande till *”samhällsvärderingar”* och kanske till och med en möjlighet att påverka dem. Ett sätt att påverka sin omgivning och marknadsföra sig på är att delta på mässor, seminarier och dylikt, enligt två av de intervjuade. Så mycket interaktion med näringslivet eller internationella organ i miljöfrågor kunde dock inte miljösamordnarna erinra sig, näringslivet är som en miljösamordnare sa, *”inte precis vår målgrupp”*. Trots denna inställning är interaktion med näringslivet en punkt i Högskolans policy. Tre av de intervjuade nämnde dessutom hemsidan som ett mycket viktigt fönster mot omgivningen och betonade att skolans ISO 14001-certifiering marknadsförs som en konkurrensfördel på nätet.

Oavsett hur ISO 14001 har implementerats finns ytterligare ett viktigt spørsmål att reda ut. Givet att ISO 14001 implementerats. Är de anställda medvetna om att Högskolans anpassning kan tänkas vara ceremoniell? Flera av de intervjuade samordnarna gav indikationer på att implementeringen kan ha ceremoniella förtecken, men de verkar ändå inte var fullt ut medvetna om att så kan vara fallet. Det är paradoxalt, men kan exemplifieras: En miljösamordnare uttryckte i intervjun att *”praktiskt miljöarbete idag är ingen lyx, det är ett måste”*. Följdfrågan om vad det praktiskt betyder fick följande svar:

”Ja du, det är väl sånt som vi gör här antar jag, källsortering går nog alltid hem. Ingen kan klaga på att man jobbar med källsortering, inte för att omgivningen vet vad som egentligen händer. Det vet vi knappt själva ibland”.

Ovanstående ordväxling visar uppfattningen att handlingsutförandet kanske är mindre viktigt än att kunna visa goda intentioner, eftersom omgivningens begränsade perspektiv är måttstocken. Mycket tyder dock på att de flesta miljösamordnarna ändå tror på vissa praktiska resultat. En miljösamordnare var emellertid ett undantag genom sin starka övertygelse om det ceremoniella i ISO 14001. Intressant är att denne hade erfarenhet av ISO 9000 implementering: *”jag kan känna att det är likadant med ISO 14001, det var ju det att se bra ut utåt”*

7.3.2 Handling- Lärare (Forskare)

Information och kommunikation

Även lärare betonade mötenas centrala roll som kanal för information och som arena för kommunikation. I likhet med miljösamordnarna ger lärarna en bild av avdelningsmöten där miljöfrågor är ett tämligen marginaliserat inslag. Vad som händer på andra möten än avdelningsmötet, verkar lärare veta mycket lite om:

”Miljön är helt klart med på agendan på mötena, men jag kan inte säga att det brukar vara någon särskilt betydande punkt, det är väl så att det räcker för ISO 14001 antar jag. Jag ser inte riktigt helheten så att säga”.

Enligt miljösamordnare möts dessa av ointresse på avdelningarna och deras idéer motarbetas till förmån för det som lärare är vana vid att jobba med i produktionen. Riktigt så enkelt är det inte ur lärarnas perspektiv. Visserligen finns det en stor grupp av lärare som i intervju visade ointresse och en fast syn på vilka krav som är viktiga i produktionen, genom kommentarer som:

”Man kan inte veta mer än man hinner veta, många av oss är väldigt upptagna och det är trots allt forskningen som ligger oss varmast om hjärtat, det är vårt kall. Vi kan inte ta hand om allt som samhället borde sköta”.

”Jag litar helt och fullt på miljösamordnaren hon gör ett sånt bra jobb. Hon tar hand om alla dom frågorna, det känns positivt”.

Vid sidan om denna attityd finns det också andra sätt att se på ISO 14001, och paradoxalt nog gav samma personer ofta uttryck för flera motsägelsefulla ståndpunkter. Fyra lärare bedyrade att de hyste ett starkt intresse för miljöfrågor, men att information och kommunikation i organisationen inte berörde de viktiga miljöfrågorna. Tre lärare tyckte att miljösamordnarna var ansvariga för bristfällig kommunikation, genom att kommunikation bara sker på formella möten. Den allra vanligaste förklaringen hos lärare, till att miljöfrågorna inte tränger igenom organisationen på djupet, var dock ilskan över att inte få vara med att påverka policy och beslut. Att detta intresse existerar hos lärare är lite förvånande, eftersom lärare besitter den handlingsmakt som avgör vad det blir av policy och beslut. Intervjuer med miljösamordnare gav heller ingen indikation på att lärares ointresse av miljöfrågor kunde botten i ett intresse av att få vara med att påverka som inte besvarats:

" Klart det blir svårt att få upp det här på dagordningen, ingen som inte är med blir intresserad av det där. Vi borde vara med. Det känns att det ligger i tiden, men det är ingen som bryr sig om vi inte får vara delaktiga"

Lärares attityd innehåller alltså en stark paradox; en vilja att vara med att bestämma i ett forum som saknar makt och betydelse och som man i stor utsträckning vill motarbeta. Lärares besvikelse mildras av att de ändå deltar i avdelningsmötet, trots att mötet inte verkar betyda mycket för vad som sker praktiskt. En av de anställda uttrycker sig som följer:

"Hela vårt miljöengagemang genomsyras av möten och det tycker jag är förträffligt. Våra möten får oss att känna att vi alla är med. Men framförallt, det viktigaste är nog att det visar alla att vi går stadigt framåt i vår strävan. Vi saknar nog en del information och den påverkan vi borde ha, men mötena känns ändå mycket viktiga, det tycker jag absolut".

Således verkar det som om lärare kan tro på handling och en makt i policy och beslut, därför att kommunikation och information i organisationen är begränsad.

Implementeringsmakt

Problemet att gamla starka normer som står emot svagare nya normer och nya direktiv, beskrevs i följande avsnitt ur lärares perspektiv. Ord och uttryck som *"tradition"*, *"vi brukar"*, *"vårt uppdrag är att"*, förekom flitigt bland lärare i intervjuer och avspeglar en tydlig ordning, där alla tryggt har vetat sin plats. Ordningen verkar inte främst ha med skolan att göra. De flesta lärare talar istället om sin position eller sitt yrke, vilket tyder på att lärares perspektiv beror på allmänna kulturella normer; institutionella krav. Nästan samtliga intervjuade gav uttryck för åsikter som ventilerade ingrodda värderingar om hur lärarens roll ska se ut. Det finns en tydlig hierarki och mall för vilka åsikter som kan få fäste. Detta exemplifieras av ett citat som inte minst roar den sportintresserade:

"Säg så här. Tänk dig ett fotbollslag, elva spelare. Alla har sin plats alla är vana vid sin roll. Sen kommer en tolfte gubbe, en stjärna som kan göra laget bättre. Tror du någon flyttar på sig för det? Nej, alla vill vara med att spela och sparka... Dessutom är alla vana vid att få spela, det gör det inte lättare precis".

Det har alltså visat sig både bland lärare, så väl som bland miljösamordnare att gamla starka traditioner kring hur den effektiva produktionen ser ut, står mot nya krav (ISO 14001) som har svårt att hävda sig mot de gamla kraven. Högskolan står därmed inför ett dilemma. De flesta lärare

verkar överhuvudtaget inte vara medvetna om detta problem. En lärare visade dock prov på medvetenhet om problemet och om lösningen på problemet:

”Det är konstigt. På något sätt känner alla att dom får bestämma i det här. Ledningen sätter upp beslut, dom i miljørådet sitter och hittar på regler, och vi, vi på fältet, det står vad vi ska göra och vi kanske gör det, men vi kan göra nästan hur vi vill. Alla är nog rätt nöjda, men om det händer så mycket, det vet jag inte.”

Citat visar på en mycket viktig insikt; om Högskolan sätter upp policy och beslut, och sedan låter lärare göra nästan som de vill, då kan problemet med krav som står i motsats till varandra neutraliseras. Alla parter blir nöjda, precis som citatet säger, inklusive omgivningen som ser policy och beslut, men inte produktion.

Studenters kunskap, inställning och engagemang

Det viktigaste målet med ISO 14001 är enligt merparten av lärare att sprida kunskap om miljöfrågor till studenter. Detta åtagande verkar dock inte vara riktigt lika viktig bland lärare som bland miljösamordnare, vilket kan tyda på att lärare inte gärna vill ändra traditionella rutiner i sin undervisning. Denna misstanke bekräftas också av att ingen lärare kunde peka på medbestämmande i den egna undervisningen, med avseende på miljöarbetet. Lärarna visade sig dessutom vara osäkra på vilken kunskap studenter besitter i miljöfrågor och kring ISO 14001. Lärare är om möjligt mer osäkra om kunskapsnivån än vad miljösamordnare är:

”Jag har faktiskt ingen aning om studenterna, jag tror det skiftar jättemycket från student till student, och jag tror inte bara eleven är att skylla för det. Jag tror det finns lika många tankar om studenternas kunskap som det finns studenter. Jag kan klart gissa, men jag kan inte ens säga hur det är med mina studenter, jag vet inte om jag har gjort tillräckligt”.

Att lärare är osäkra, även om sin egen undervisning är lite anmärkningsvärt.

Lärares osäkerhet om studenters kunskap kan förmodligen delvis förklaras av att studenters kunskap inte alltid prioriteras i praktiken. Samtliga lärare sade sig ha anammat policyn om miljöinslag i varje kurs, men enligt ett antal lärare kändes det tyvärr ofta som en *”nödvändig formalitet”* och inte som ett prioriterat område, som fått stor inverkan på undervisningen.

En förklaring till att lärare har svårt att prioritera studenters kunskap om ISO 14001 är enligt fler lärare den egna forskningen. En tradition av att sätta forskningen i första rummet och undervisning i andra, är ett problem för studenters kunskap som nämndes av merparten intervjuade:

"I första hand måste jag göra mitt jobb, mitt jobb är att lära ut det som jag utbildats till och att forska. Forskningen är den främsta uppgiften. Samhällsansvar är viktigt, men det känns svårt att hinna göra något stort på miljöområdet, att få miljö att bli mer än en ganska liten punkt. Klart jag tar med det, men jag vet inte, man vet ju inte riktigt vad man ska göra. Och om studenterna vet, jag har ingen aning, faktiskt, jag hoppas vi har lärt dem något"

Detta citat visar att ISO 14001 och miljöfrågor inte bara är nedprioriterade i förhållande till forskning utan också i förhållande till traditionen av hur undervisningen skall se ut. Även strukturell särkoppling kom upp som ett problem i beskrivningen av studenters kunskap och engagemang:

"Det är bra att det finns frihet. Men hur åstadkoms någon uppfattning om vad hållbar utveckling är och vad ISO 14001 innebär, om alla gör olika? Ingen vet ju inte heller vad någon annan gör, det finns inga möten för sånt. Inte vad jag vet i alla fall. Min rädsla är att är att våra studenter kanske blir förvirrade, snarare än övertygade när vi försöker förmedla något."

Många lärare kopplade också samman samhällsutveckling med skolans förmåga att förmedla kunskap och skapa engagemang:

"Jag tror faktiskt studenterna vet mer än oss, jag tror så att säga att detta i mångt och mycket är en generationsfråga. Lärare behöver inte hålla brandtal, det handlar nog mest om att stödja utvecklingen och hjälpa till på traven. Det tror jag nog vi gör var och en på sitt sätt, i den takt det går i dagens samhälle."

Således är lärare osäkra på studenters kunskap och engagemang. Ytterligare ett bevis på detta är att lärare inte vet något om studenters och kårens engagemang i formandet av miljöpolicy och i beslutsprocesser. Många lärare känner på sig att studenter inte har önskad kunskap och ger olika förklaringar. Den vanligaste förklaringen är att ISO 14001 helt enkelt inte prioriteras särskilt hög i organisationen. Samtidigt säger lärare att ISO 14001 är något viktigt. Lärare ser således gärna att det sker förändringar som ligger i tiden, såvida det inte påverkar den egna vardagen så mycket.

Miljöresursbesparingar

Studenternas miljökunskap är den viktigaste ISO 14001- prioriteringen i lärares ögon, men miljöbesparingar är det område av resultat som oftast nämndes i intervjuer och då i regel som ett

negativt inslag. Undantaget är källsortering som lyftes fram som ett stort positivt utropstecken. Argumentet var oftast i stil med följande citat:

”Det är oerhört tillfredställande att se att man kan bidra med något konkret, jag tycker verkligen vi har lyckats göra arbetet påtagligt, vi visar att vi är på gång, att det händer saker.”

Med bakgrund från tidigare avsnitt kan man tänka sig att källsorteringens positiva status också kan ha att göra med att företeelsen har relativt liten inverkan på gamla traditioner. Huruvida källsorteringen fungerar, var det ingen som säkert kunde svara på bland lärare. Svaren skiftande från att *”jag tror källsorteringen fungerar alldeles utmärkt här”* till att *”det finns många genvägar och jag tror att i själva verket ligger alla sig själv närmast i sådana här frågor”*. Däremot stod det klart för lärarna att det säkert finns ett ekonomiskt intresse i att just satsa på besparingar av resurser som kostar pengar. Denna syn överensstämmer inte med miljösamordnares idealistiska förhoppningar om *”ädla motiv”*. Bland lärare förekom det ofta klagomål om ekonomiska motiv till besparingar av miljöresurser, förutom kring källsortering. Särskilt kring pappersbesparingsbeslut var reaktionerna mycket negativa:

”Man skiter i att sätta blåslampan på alla andra områden, varför är det då så jävla viktigt med papper? Det är inte miljö, det stavas pengar. Miljön är en ursäkt för att kunna behandla vuxna människor, med en viktig uppgift, som idioter som inte gör sin uppgift rätt.”

Attityden är knappast en slump. Den mest negativa attityden sammanfaller med de mest kännbara inskränkningarna av gamla vanor. Klart står alltså att lärare vill införa miljöbesparingar på eget bevåg och i den utsträckning de finner lämpligt. Detta omöjliggör ett homogent handlingsmönster för Högskolans olika delar.

”Jag vet ärligt talat inte så mycket mer om resultat än att det brukar vara svårt att leva upp till målen. Sen tror jag det är svårt att införa en trave idéer utan större övertygelse i en organisation där alla känner sig lite grann som Leonardo Da Vinci på väg att måla Mona Lisa. Nya saker kommer nog ofta in på nåder, kan jag tänka mig”.

Att gamla traditioner (gamla institutionella krav) har betydelse för hur ISO 14001 kan införas har styrkts av lärare och miljösamordnares utsago, detta inte minst genom lärares sätt att tala om miljöresursbesparingar.

Kontroll och uppföljning

Lärarna hade en hel del att säga om Högskolans kontroll och uppföljning av ISO 14001. Lärare hyser precis som miljösamordnare en ovilja mot att kontrollera resultat och mot att göra uppföljning. I de flesta fall är påföljden av bristfällig uppföljning inte värre än att det skrivs en avvikelserapport. Då avvikelserapporten är den enda konsekvensen av en bristande uppföljning görs ofta inte uppföljning i den utsträckning som man kan förväntas sig, enligt lärare:

”Det ska erkännas och det kan jag göra oss emellan, att man som lärare, inte följer upp mer än man måste och tvånget finns där ibland, men inte alltid, långt ifrån. Vi har så mycket att göra, med avvikelserapporter som värsta påföljd ligger man gärna på gränsen”.

Ju starkare krav lärare utsätts för, ju starkare blir motståndet mot att följa upp, att döma av lärares egna ord. Policies nämns aldrig som besvärande punkter för uppföljning. Skolans prioriterade beslut, ses däremot i regel som ett större problem. Många lärare uttryckte att detta hade att göra med att beslut fokuserar på oviktig mätbarhet, men det visade sig också vara kopplat till integritet och tradition:

”Det är klart att det är viktigt att spara på miljöresurser, jag tror inte att det finns någon som skulle säga något annat, men att hålla på att räkna varje papper, jag tycker det känns lumpet. Det hela är lite obehagligt faktiskt, det är bara videokamerorna som fattas, så dom ser om man går ut utan att stänga av datorn.”

Det finns alltså en tendens att inte vilja följa upp och kontrollera på grund av ointresse, nedprioritering och som en protest mot att vara kontrollerad. De flesta av de intervjuade visste inte vilken uppföljning som hörde till ISO 14001, men av tre lärare bekräftades miljösamordnarnas bild av att resultatdokument prioriteras framför handling, på alla områden utom miljöbesparingsområdet:

”Alla vet att uppföljningen inte fungerar till hundra procent, men det blir nog inga gallskrick förrän det leder till en plump i ISO- protokollet.”

Även lärare är således förmodligen främst inriktade på att följa upp och kontrollera det nödvändiga för ISO 14001:s mål. Kontroll och uppföljning av produktion kommer i skymundan för avvikelserapporter, kursplaner och möten som hör ihop med att uppfylla det som har med ISO 14001 att göra.

Skolans relation till omgivning

Intervjuerna med lärare gav indikationer på att deras ISO 14001-arbete inte är kopplat till tankar på omgivningen. Samtidigt tror ingen av de intervjuade något annat än att ISO 14001-implementeringen i stort har med relationen till omgivningen att göra och möjligheten att vinna fördelar genemot omgivningen. Lärare tror därmed mindre på nödvändigheten av att införa ISO 14001 och mer på organisationens strategiska fördelar av att införa standarden, än miljösamordnarna. Även bland lärare är bilden av ett allmänt krav på miljöarbete och ISO 14001 det vanligaste anförda skälet till implementeringen, men lärares bild är att kravet inte är tvingande i detalj. Den mest representativa bilden för lärares perspektiv på implementeringen tror jag att följande citat ger:

”Miljö är jätteviktigt i dag, som organisation är det jätteviktigt att jobba med någon nyanserad modell för att bli riktigt accepterad, verkar det som. Men var vi tvungna att göra det som vi gör det? Där tror jag det finns stort utrymme för olika strategier, faktiskt.”

Intressant är att lärare nämner omgivningen som ett skäl till ISO 14001-implementeringen på skolan, utan att själva säga sig vara en del av motivet. Ingen reflekterade över att ett sådant motiv kunde påverka dem själva. Lärarna såg sig på så sätt vara skilda från skolan; som en enhet utanför:

”Jag vet inte så mycket om hur Högskolan använder sin ISO 14001 policy i sin kontakt med omvärlden, jag har fullt upp med min avhandling och de direktiv som ligger på oss internt. Men jag kan inte tänka mig att man är dummare än att förstå fördelarna med att ge signaler om att man tar sitt samhällsansvar”.

Ovanstående citat representerar en lite mer försiktig syn som delades av ungefär hälften av de intervjuade. En stor grupp ansåg sig dock mer tydligt se att Högskolan (inte de själva) i hög utsträckning använder ISO 14001 för att uppnå strategiska fördelar i omgivningen:

”Hela ISO 14001-satsningen är väl egentligen en enda stor satsning från ledningen på att motsvara förväntningar. Naturligtvis egna, men samhällets förväntningar också, helt säkert är det så. Vi behöver pengar, hur kan vi förtjäna våra pengar i dagens samhälle? Jo vi måste locka till oss kunder för att få medel. Locka till sig studenter är verkligen inte lätt, alla utbildningssäten ser likadana ut och dom är många, för många. Så vad gör vi här på skolan? Skolan skiljer sig från mängden genom ISO 14001 för att finnas på kartan. Det måste stå på papper. Så enkelt är det”.

En av de intervjuade gjorde också en jämförelse mellan interna och externa motiv till ISO 14001-implementering. Skildringen visar att målet kanske just är att se bra ut i förhållande till omgivningens institutionella krav:

”Jag vet egentligen inte hur viktigt det är, men jag har funderat på att ISO 14001 nästan verkar kommuniceras hårdare utåt än inåt, på ett ganska ytligt sätt dessutom. Jag tror skolan vill ge studenter och andra i samhället som vi saluför ISO 14001 till, något att ta på, vad som händer i en föreläsningssal är det ingen utomstående som vet och kan bedöma”.

En tendens i intervjuerna som är mycket intressant att notera är att ingen lärare gav uttryck för misstanken att skolans implementering är ceremoniell i förhållande till omgivningens krav. Alla lärare verkar alltså förvänta sig att skolan ska få strategiska fördelar genom handling och inte genom att ”se ut att vara”, fast både empiri och uttalanden från lärare inte stämmer in på den bilden. Det verkar således finnas en tendens, att i alla fall på något plan, att förvänta sig handlingsresultat genom ISO 14001-implementeringen.

7.3.2 Handling- Övriga anställdas perspektiv

Utöver lärare och miljösamordnare har jag gjort ytterligare intervjuer bland några övriga anställda; anställda som mer kan betecknas som servicepersonal. Serviceperspektivet utgörs av anställda i bibliotek och informationsdiskar. Valet föll på dessa båda grupper därför de båda har kontakt med den interna och externa omgivningen i ett utåtriktat uppdrag av att informera. Servicepersonalen borde därför vara genomsyrad av de tankar som utmärker skolans sätt att se på ISO 14001. Tre bibliotekarier och tre informationsdiskanställda har intervjuats.

Inställningen till ISO 14001-implementering på bibliotek och i informationsdiskar har flera likheter. I båda yrkeskåren fanns det i början av intervjun osäkerhet gällande vad ISO 14001 innebär för det vardagliga arbetet. Detta gjorde att anställda inledningsvis hänvisande till någon annan som visste mer, men med lite ”lirkande” visade det sig att deras kunskap, inte var så liten. Det framkom att personalen utförde uppgifter kopplade till ISO 14001 dagligen.

Biblioteket

På biblioteket har samtliga anställda en märkbart positiv inställning till ISO 14001. Vid mitt första besök fick jag en guidad tur. Stolta bibliotekarier förklarade och visade för mig att papperskorgarna hade ersatts av speciella behållare, enbart ämnade för papper. En av de anställda berättade att ISO 14001- åtgärden inte är populär bland besökare ”folk blir arga och frågar vart papperskorgarna

tagit vägen, det är nog få som vet att det har med ISO 14001 att göra". Källsortering, pappersåtervinning och printkvotering (pappersbesparingar genom betalning för utskrift) är de konsekvenser av ISO 14001 som bibliotekarien har märkt av, i sitt arbete och på Högskolan i stort. Under nästa besök på biblioteket nämndes inte papperskorgarna, men väl anteckningslappar av återvunnet papper och att studenter måste skriva ut dubbelsidigt i biblioteket. Jag fick jag fick också veta att alla krav på böcker nu sker elektroniskt, som en följd av ISO 14001. Trots detta tänker ingen av bibliotekarierna på ISO 14001 dagligen och de har dessutom mycket begränsad kunskap om resultatet av ISO 14001. En bibliotekarie uttryckte sig som följer:

"Vi får vara glada om vi själva vet vad vi ska göra. Sen vill vi ju veta resultatet också. Det är egentligen svårare. Där ligger vi efter, tyvärr".

Svårigheten i att kunna veta resultatet hör ihop med att det sker begränsad uppföljning enligt bibliotekarier:

"Jag är inte säker, men så vitt jag förstår finns det mycket som inte följs upp, vi mäter pappersförbrukning, men jag kan inte säga att vi har så många direktiv".

Det finns således osäkerhet bland bibliotekarier, om vad de egentligen jobbar med, inom ramen för ISO 14001. Även bilden av vilken uppföljning som görs och bör göras verkar vara oklar. Bibliotekarierna delar också upplevelsen av att direktiven är få och att informationen om ISO 14001 är knapphändig. Biblioteket är på så sätt särkopplat från övriga strukturer.

Informationsdisken

I informationsdiskarna är personalen också positivt inställda till ISO 14001, men har mycket svårt att komma på hur implementeringen har påverkat det egna arbetet. Anställda urskuldrar sig genom att säga *"det är ju ingenting man går och tänker på varje dag, men det finns där i bakgrunden"*. Efter en stunds fundering och diskussion kom de fram till att källsortering och pappersbesparingar är de effekter av ISO 14001, som de har märkt i dagligt arbete. Samma aspekter säger de sig ha märkt i resten av organisationen, men de tror dessutom att ISO 14001 har genomsyrat undervisningen på Högskolan.

Det verkar vara viktigt att precis som bland lärare och bibliotekarier göra skillnad på att märka av krav på nya rutiner och på att märka av förändring. Att det skett resultat är inte lika självklart som att det kommit nya rutiner. Osäkerheten om vilka resultat som uppnåtts kan ha att göra med att attityden till uppföljning är negativ, även bland personal i informationsdisken:

”Klart det har skett resultat, men hur mycket kan jag inte säga. Egentligen tror jag inte man ska hålla på att mäta en massa, man gör liksom sitt bästa”.

Ovanstående citat visar på att det bland personalen i informationsdisken precis som bland lärare finns en väldigt stark bild av vad deras yrke innebär, men också att synen på ISO 14001 är positiv trots liten kunskap om uppnådda resultat. Den starka bilden av vad yrket innebär utgör på samma sätt som bland lärare ett problem för en homogen implementering av ISO 14001. Detta klargjordes av en anställd som berättar att *”för oss är det svårt att använda mindre papper, studenterna kommer ju hela tiden och ber om intyg och dylikt”*. Jag undrade då om det inte fanns riktlinjer för hur det där ska fungera med uppföljning och kontroll. Svaret var att *”det finns en del riktlinjer men det är väldigt mycket upp till var och en att ta sitt ansvar, jag tror alla gör väldigt olika här på skolan”*.

Både på biblioteket och i informationsdisken verkar det därmed saknas kunskap om vad som görs och vad som borde göras i ISO 14001-arbetet. De anställda jobbar med vissa ISO 14001-frågor, men kopplar dem inte direkt till standarden. Det finns en enighet om att konceptet och dess regler kommer från andra delar av organisationen, delar som de serviceanställda upplever en distans till. Distansen gör att implementeringen bara förmår att delvis påverka den lokala praktiken, vilket är särskilt tydligt bland anställda i informationsdisken.

7.3.3 Handling- Studenternas perspektiv

Mot bakgrund av att kunskapsspridning om ISO 14001 och hållbar utveckling är en viktig del av policy, beslut och lärares uttalade målsättningar är det viktigt att verkligen förstå vad som hänt på detta område i produktionen. Uppsatsen introducerar därför ett elevperspektiv. Att se kunskapsspridning från studenters synvinkel, är särskilt viktigt, sett till det faktum att andra grupper av intervjuade har varit osäkra på studenternas kunskapsnivå. Jag ville varken gå miste om ett kvalitativt elevperspektiv, eller nöja mig med ett litet antal studenter. Följden blev två studier, en med kvantitativ ansats och en kvalitativ studentstudie.

Kvantitativ handlingsstudie

Den kvantitativa handlingsstudien innefattade 30 slumpmässigt utvalda studenter, som jag träffade på i korridorer på de två avdelningarna. Respondenterna fick svara på fyra frågor:.

Fråga 1: Vet du vad ISO 14001 är?

Fråga 2: Tycker du ISO 14001 är bra?

Fråga 3: Vad innebär ISO 14001 i praktiken, som du märkt av?

Fråga 4: Har du fått veta något om ISO 14001 genom undervisning?

FRÅGA 1: VET DU VAD ISO 14001 ÄR?	
Ja	8
Nej	10
Lite	12
	30

Bland 30 studenter kunde således bara åtta utförligt berätta om hur ISO 14001 fungerar och vad standarden är och innebär för skolan, avseende krav, rutiner, möten och uppföljning. De som inte hade en aning om vad ISO 14001 är utgjorde en tredjedel av de 30 tillfrågade. Detta är en ganska hög siffra, givet skolans informationspolicy och beslut om information till studenter.

Den vanligaste kategorin var de studenter som hade en vag kunskap om vad ISO 14001 är. Typiska svar i denna grupp kunde vara *”det är någon miljögrej skolan håller på med”* eller lite mer avancerat *”det är väl det här konceptet med hållbar utveckling och källsortering som finns på skolan”*.

FRÅGA 2: TYCKER DU ISO 14001 ÄR BRA?	Antal vid "ja" fråga 1	Antal vid "lite" fråga 1	Total
Ja	3	11	14
Nej	2	0	2
Vet ej	3	1	4
	8	12	20

Bland de 20 som enligt fråga ett vet något om ISO 14001 gick intervjun vidare till fråga två. Med fråga två var bara mitt mål att förstå om ordet ISO 14001 gav upphov till positiva eller negativa reaktioner, inget mer specifikt. Det är här intressant att jämföra attityden hos dem som vet lite, med dem som vet mycket om ISO 14001. Det visar sig att det finns ett samband mellan att inte veta och att ha en positiv attityd. Ingen av de tolv som vet lite säger sig vara direkt negativa till ISO 14001 och bara en är osäker på sin åsikt, elva av tolv studenter med lite kunskap är därmed positivt inställda. De som vet mer är mer skeptiska till ISO 14001. Bara tre av åtta intervjuade är direkt positiva och i samtliga fall var skälet till den positiva inställningen att det är "viktigt att adressera frågorna", inte att positiva resultat på skolan skapat attityden. Bland de två som var direkt negativa fanns uppfattningen att ISO 14001- implementeringen mest var ett skyltfönster mot omgivningen.

FRÅGA 3 VAD INNEBÄR ISO 14001 I PRAKTIKEN SOM DU MÄRKT AV?	
Källsortering och pappersbesparingar	8
Källsortering, pappersbesparingar och elevinfo	4
Källsortering och elevinfo, pappersbesparingar och elektricitetsbesparingar	2
Källsortering, pappersbesparingar och elektricitetsbesparingar	6
	20

Tre områden av ISO 14001-resultat som studenter märkt av framkom genom fråga tre. Bland samtliga 20 tillfrågade uppgavs källsortering och pappersåtervinning vara synbara effekter av ISO 14001. Betydligt färre (8 av de 20) tog upp elektricitetsbesparingar som en aspekt. Endast sex gånger nämndes elevinformation som en faktor. Värt att notera är också att bara 2 av de 20 respondenterna angav alla dessa områden som praktiskt synbara effekter av ISO 14001. Studenterna har således stor medvetenhet om några få områden av ISO 14001:s resultat.

FRÅGA 4: FINNS DET ETT TYDLIGT MILJÖTÄNKANDE I DEN UNDERVISNING DU MÖTER PÅ SKOLAN?	<i>Antal vid lite fråga 1</i>
Ja, i nästan alla ämnen	5
Ja, det förekommer ofta	6
Det förekommer i vissa ämnen	5
Det förekommer sällan	4
Det förekommer aldrig	0

Antal per kategori	<i>Antal i kategori</i>	<i>Antal elever</i>
Källsortering och pappersbesparing	20	20
Elevinfo om miljö	6	20
Elektricitets besparingar	8	20

Svaren från fråga fyra är anmärkningsvärda på två sätt. En intressant observation är att miljömedvetenheten verkar vara mycket större hos studenter än vad fråga tre indikerar. Studenter ser alltså inte ett samband mellan ISO 14001, och den miljöinformation som studenter får genom undervisningen. Den andra observationen att ta fasta på är att miljömedvetenheten trots allt är lägre hos studenterna, än vad det vore skäligt att tro sett till skolans policy om miljöaspekter i varje ämne.

Den kvantitativa studien bidrar således, med följande viktiga empiriska observationer:

- En stor andel av studenterna vet inte hur ISO 14001 är tänkt att påverka skolan
- En tredjedel av respondenterna vet inte ens vad ISO 14001 är.
- De som vet lite om ISO 14001 har en mer positiv bild av standarden.
- Trots att det finns en klart positiv inställning till ISO 14001, är vetskapen om pratiska resultat ganska liten.
- ISO 14001 förknippas med materialbesparingsfrågor och återvinning och bara i liten grad med vikten av information till studenter, trots att studenterna får en hel del miljöundervisning.
- Färre studenter möter miljöaspekter i sina studier än vad som är att förvänta.

Den kvalitativa handlingsstudien

I min kvalitativa studentstudie, gick jag runt på de två studerade avdelningar och tog en ”pratstund” med studenter som satt och läste. Sju slumpmässigt utvalda studenter per avdelning ingår i studien. Studien är slumpmässig, i så motto att vem som helst som satt och läste kunde bli ”handplockad”, såvida de inte ingick i den kvantitativa studien.²³ ”Pratstund” är ett bra ord för vad dessa intervjuer representerar. Jag ville få inblick i studenters perspektiv och lät därför deras berättande styra i stor utsträckning.

Bilden som jag fick genom mina pratstunder med studenter, var inte olik den som jag fick genom den kvantitativa studien. Precis som i den kvantitativa studien finns det skillnad i både kunskap och inställning mellan olika studenter. De som här är mest positiva har i regel liten kunskap, vilket också överensstämmer med resultatet i den kvantitativa studien. Att de som har kunskap kunde vara mycket negativa framstod dock tydligare i denna kvalitativa studie än i den kvantitativa. Två områden som genomgående kom upp i intervjuerna var källsortering och print-kvotering (avgift för utskrifter) för att spara papper. Alla intervjuade var rörande eniga om att det var bra

²³ Jag är inte säker på att alla studenterna tillhör avdelningarna, jag antog det eftersom de återfanns där.

initiativ för miljön. Men när respondenterna skulle redogöra för syftet som de tyckte sig se, så trodde några studenter att det handlade om ekonomiska besparingar *“i fin kostym”*. En av de intervjuade sa exempelvis, *”det är konstigt att satsningarna alltid sker på områden där man kan spara pengar, jag tror inte det är en slump”*. En annan student uttalade *”ja, jag har sett plakaten om ISO. Står det att man måste ta betalt för papper i ISO?”*. På samma sätt fick källsortering som koncept beröm av flertalet studenter, men ingen av studenterna vet egentligen något om resultatet av källsorteringen:

”Dom satsar på mycket som ser bra ut utåt, som dom här korgarna, jag undrar hur det funkar egentligen.”

Citatet visar på en misstro mot skolans motiv och mot påståenden om att det sker resultat i produktionen. Från ett antal studenter var domen hård när vi började diskutera de generella resultaten av ISO 14001. Exempel på sådana utlåtanden är *”det finns mycket dubbelmoral på den här skolan, kolla bara på ISO 14001”*, en annan student: *”ISO 14001 handlar mycket om mål, visioner och utvärdering. Min gissning är att dom flesta var uppfyllda redan innan man började och då finns det inte plats för så mycket praktik.”* Även bland studenter som trodde att vissa handlingsresultat i produktionen ägt rum uttrycktes kritik:

”Jag vet till exempel att dom sorterar kemikalier, men det gör man överallt på skolor.”

Flertalet studenter ansåg dock att de visste för lite för att kunna utvärdera implementeringen. Majoriteten av de studenterna, sade sig inte ha fått veta något officiellt genom skolan om ISO 14001, trots skolans vision om elevengagemang och information. En elev ger uttryck för detta på följande sätt:

”Jag har själv läst en hel del miljö, så jag har fått veta lite grann om ISO 14001, men jag kan inte säga att jag vet direkt vad det är så där i detalj, hur ska det då gå för alla andra som inte läser någon miljö? Jag tror inte dom vet mycket.”

Sammanfattningsvis kan man säga att den kvalitativa studentstudien visar på att studenter vet mindre om ISO 14001, än vad som är att förvänta på en skola med Högskolans miljöprofil. Okunskapen förefaller vara en källa till nöjdhet, snarare än ett hinder. Men trots att studenter kanske är den grupp som vet minst om ISO 14001, så finns det ett starkare och ett något mer utbrett missnöje bland somliga studenter, än bland lärare och miljösamordnare. Vad detta kan bero på återkommer uppsatsen till i analysen.

Intervjuerna visar också intressanta resultat avseende studenters engagemang. Det visar sig att graden av engagemang för ISO 14001 är mycket lågt. Detta gällde hos samtliga studenter. Ett citat måste nämnas som visar detta på ett mycket illustrativt sätt:

”Engagemang? Dom flesta kan inte ens stava till ISO 14001, hur fan ska dom kunna känna något engagemang. Om någon gör något som ISO 14001 säger, så kan jag lova dig att det inte är för att det har med ISO 14001 att göra. Det finns väl dom som bryr sig om miljön däremot, men dom är färre än du tror.”

7.3.4 Kårens syn på kunskap, inställning och engagemang

När jag märkte att både den kvantitativa och kvalitativa studentstudien indikerade att studenters grad av engagemang är lågt, beslöt jag mig för att låta studentkåren representera ytterligare ett studentperspektiv. Det är inte otroligt att tänka sig att kåren jobbar med miljöfrågor i linje med skolans policy och att kåren därmed kan vittna om ett större elevengagemang än vad studentstudien visade. Kåren kändes också intressant att titta närmare på, eftersom det står i Högskolans policy att kåren ska ha en miljösamordnarrepresentant på miljösamordnarmötena. Ingen miljösamordnare som jag har intervjuat kunde berätta något om kårens miljöverksamhet, så jag bestämde mig för att ringa kåren.

Jag efterfrågade kårens miljösamordnare. Jag fick svaret att kåren saknar miljösamordnare, men att ordföranden ska ringa upp. I samtal med ordföranden fick jag sedan bekräftat att det inte finns någon miljösamordnare. Jag fick också veta att det saknas miljösamverkan mellan kåren och skolan. På frågan om det finns någon miljöförening på Högskolan, fick jag svaret att *”det finns säkert en miljöförening, men jag ska föra frågan vidare”*. Ordföranden vet inte så mycket om kårens förhållande till ISO 14001 och visade heller inte en särskilt positiv inställning till skolans implementering:

”Det finns dom som inte tycker att det fungerar så bra. Det kommer säkert resultat i längden, om informationen börjar nå ut, Om ingen får veta något, fungerar det då?”

Vi talde vidare om resultat, information och legitimitet och då berättade han, att han ser ISO 14001 som billig marknadsföring snarare än resultatdriven handling. Hittills säger han sig inte ha sett mycket av den elevinformation om ISO 14001 som ska skapa engagemang. Inte ens i egenskap av

kårordförande, anser han sig ha fått tillräcklig information om ISO 14001, istället berättar han att *”jag har då inte fått någon miljöpolicy uppläst för mig”*.

Några dagar senare blev jag uppringd av ordföranden för sociala utskottet. Kårordföranden hade *”frågat vidare”* och funnit att miljö var ett ansvarsområde inom detta utskott. Ordföranden för sociala utskottet berättade att det visserligen finns en miljöförening på skolan, men att den inte har varit aktiv på *”väldigt länge”*. Föreningen har varit på väg att startas upp igen, men det *“har inte funnits någon som tagit tag i det”*. Enligt ordförande för sociala utskottet saknar kåren också en miljöpolicy, men hon säger att *”tänket finns där, vi källsorterar och så”*. Sammanfattningsvis så verkar inte miljö vara en prioriterad fråga för kåren. Verksamheten följer inte skolans policy om medbestämmande i miljöfrågor och den ger heller inga bevis för att skolans elevkår skulle vara särskilt engagerad i miljöfrågor.

5.3.5 Egna observationer

Denna studie av ISO 14001 implementering har inneburit åtta resor till Högscholan. Detta har gett mig många tillfällen att göra egna observationer. Jag tänker här endast redogöra för de observationer som varit del av systematiska undersökningar. De utvalda områdena av egna observationer blev utvalda därför att de fanns inom räckhåll för mig och för att de har stor relevans sett till skolans prat, beslut och handlingsbeskrivningar i intervju. Observationerna ligger inom områdena *”Miljöresursbesparingar”* och *”Studenters kunskap, inställning och engagemang”*.

Miljöresursbesparingar

Den för mig tydligaste påminnelsen om ISO 14001, när jag gick runt på skolan var att vanliga papperskorgar saknades. Papperskorgar har ersatts av jättelika sopsorteringsanordningar, *”sophurtsar”* som mäter cirka 1,2*1.2 meter. Dessa sophurtsar består av lådor, utrustade med handtag. I de olika lådorna ska olika typer av avfall placeras, i enlighet med en beskrivning, som finns på lådornas utsida. De olika kategorierna är *”organiskt avfall”, ”restavfall”, ”returflaskor”, ”LDPE-plast”, ”plastförpackningar”, samt ”pappersförpackningar och kontorsmaterial”*.

Det finns mycket som tyder på att sopsorteringen skulle kunna fungera närmast klanderfritt. Sopsorteringsanvisningarna är relativt lättförståeliga och borde i sig inte vara en källa till förvirring. Lådurtsarna finns dessutom placerade på strategiska ställen, med täta intervaller. Det finns därmed inget skäl att tro att studenter blir så *”stressade”* av att leta efter en hurts, att de inte *”hinner”* sortera. Källsorteringen borde också fungera därför att det är en av skolans mest tydligt

betonade miljöprioriteringar. Osäkerheten om hur källsortering verkligen fungerar bland grupper av intervjuade fick mig att göra en "fältstudie" av sophurtsarna.

Undersökningen har ägt rum över hela min tid av empiriinsamling, sent på eftermiddagar, för att inte väcka uppmärksamhet. Totalt har 30 observationer gjorts, inte på 30 olika sophurtsar men väl cirka 15 olika, och vid 2 tillfällen per hurts. För att säkerställa att samma hurts inte innehöll samma sopor två gånger har det gått minst en vecka mellan observationerna. Det verkar dock som om tömning sker ofta, för jag har aldrig behövt gräva djupt i hurtsarna.

Resultatet av undersökningen är entydigt, inte i ett enda fall av 30 observationer var sorteringen korrekt och i samtliga fall rörde det sig om ett ganska stort antal sorteringsfel. Den kategori av sopor som innehöll överlägset flest felplaceringar var kategorin "restavfall". Skälet till detta är förmodligen instruktionslappen på lådans utsida som lyder "avfall som inte kan placeras". Med denna rubricering blir det lätt för den oengagerade, att kasta vad som helst där. Att denna låda innehöll alla möjliga sorters avfall som borde legat i andra låder och dessutom förhållandevis mycket avfall, tyder på begränsat engagemang hos studenterna och på att källsorteringen endast delvis fungerar.

Undersökningen av källsorteringen kan dock inte styrka att källsorteringen inte har någon betydelse för produktionen. Kontorsmaterial var genomgående rätt placerat. Även sorteringen av vissa andra kategorier tycks fungera väl. Mot denna bakgrund är det förvånande att skolan inte gör den uppföljning som jag har gjort. Felsorteringar kunde kanske med enkla medel förebyggas. Sammanfattningsvis talar mina observationer emot att det skett särskilt omfattande resultat i Högskolans produktion avseende källsortering och inställning.

Elektricitetsbesparingar

Elektricitetsbesparingar är ett prioriterat beslutsområde på Högskolan. Ett energibesparingstänkande borde därför gå att skönja i skolans allmänna lokaler. Både i såväl studierum som grupprum finns det anslag uppsatta som uppmanar till att släcka lampor när man lämnar lokalen. Samma anslag finns uppsatta på samtliga toaletter. Min tanke var därför att undersöka om föreskrifterna verkligen efterlevs genom att göra stickprov i ett urval av dessa lokaler. Beträffande grupprum och studierum så omfattade min undersökning 23 observationer. Det visade sig här att lamporna förblev tända i 74 % av fallen när studenterna lämnat salen. Resultaten från toaletten var något bättre med 60 % tända lampor. Men på det hela taget kan det alltså konstateras att policyn om eget ansvar för släckta lampor inte efterlevs i någon högre grad.

Denna studie har för begränsad omfattning för mer långtgående slutsatser, men eftersom observationerna kommer från flera olika tillfällen, ger undersökningen trots allt en indikation på att energibesparingar inte är ett område som engagerar studenter nämnvärt. Undersökningen ger också en indikation på bristande engagemang hos de anställda. Tända klassrum förblev tända trots att olika kategorier av anställda gick förbi.

Förutsättningar för studenters kunskap, resultat och engagemang

Högskolan profilerar sig externt genom ISO 14001. Många intervjuade belyste att den interna spridningen av information inte fungerar lika bra, särskilt inte gentemot studenterna. Jag ville därför undersöka om denna uppfattning kunde styrkas, genom att se om det verkligen inte fanns information om miljöpolicy och miljöcertifiering på allmänna platser. Föreskriften om att släcka lampor har jag redan berättat om, men annars var det relativt tunnsått med information som anknyter till skolans miljöprofil. Biblioteket saknade information om skolans policy och föreskrifter. Inte heller i kårens månadsmagasin fanns det någon information. I

I Utbildningskatalog (2005/2006), som en bibliotekarie gav mig, fanns dock viss information, men inte för den som vill förstå ISO 14001 eller implementeringen av standarden. Det enda som omnämns i katalogen är att skolan hyser förhoppning om att elever får ökad förståelse för miljön och känner ett ökat ansvar för den genom sina studier på Högskolan. I katalogen står varken vad ISO 14001 innebär eller var man ska söka ytterligare information. Däremot är certifieringssymbolen utsatt på flera ställen i katalogen. Samma symbol förekommer på Högskolans hemsida (2005), redan på förstasidan.²⁴ Förekomsten av denna symbol ger knappast studenter en förståelse som kan skapa internt engagemang; den ger en positiv signal till en extern betraktare, men ingen egentlig information.

Nästa projekt blev att finkamma alla anslagstavlor jag kunde finna. Jag kom säkert inte åt alla som fanns i allmänna utrymmen. Av cirka 20 anslagstavlor innehöll bara en tavla information med miljöanknytning i form av två A4-papper med miljöinformation. Bara ett papper handlande om skolans ISO 14001-policy. Pappret med ISO 14001-anknytning var ett två år gammalt grönt och solblekt blad om skolans printkvotering. ISO 14001 angavs som skäl till det impopulära införandet. Det andra pappret handlade om ett seminarium om hållbar utveckling. Ingen av de två bladen gick

²⁴ Se Appendix 3

heller att finna på den anslagstavla som var avsedd speciellt för miljöinformation. Den tavlan var tom på miljöinformation och full av annan information, främst information från CSN.

8. ANALYS

I föreliggande analys kommer empiriska data om implementeringen av ISO 14001 att sättas i relation till presenterad teori om institutionell och teknisk omgivning. Syftet med detta är att kunna utröna om utbildningsorganisationer fortfarande domineras av institutionella krav, eller om omgivningen har fått en mer teknisk karaktär. Det som finns kursiverad utan citationstecken i analysen är teoretiska nyckeluttryck för att göra koppling mellan empiri och teori tydlig.

8.1 Implementeringsanalys- Diskrepans mellan prat, beslut och handling i institutionell omgivning?

Teoriavsnittet visade att det finns institutionella teorier om vad som kan förväntas hända vid implementering i en organisation som domineras av institutionella krav. De enligt teorin förväntade händelserna kan därmed jämföras med empiriska data i denna analys. Analysens röda tråd är *prat, beslut och handling*. Om Högskolan verkar i en omgivning som domineras av institutionella krav (institutionell omgivning) är en diskrepans mellan prat, beslut och handling att förvänta. Detta sker då genom en process av ceremoniell anpassning.

Precis som empirin uppdelas analysen av samma underrubriker, underrubriker som står för olika implementeringsområden. Detta innebär att analysen är uppdelad i områdena:

1. *Kommunikation och information*
2. *Implementeringsmakt*
3. *Studenters kunskap, inställning och engagemang*
4. *Miljöresursbesparingar*
5. *Kontroll och uppföljning*
6. *Skolans relation till omgivningen*

8.2 Information och kommunikation

8.2.1 Ceremoniella, särkopplade möten

Enligt det empiriska materialet är kunskapen om vad ISO 14001 innebär tämligen låg på Högskolan. Ännu lägre är kunskapsnivån om vad som implementerats, vad som ska implementeras

och vilka handlingsresultat implementeringen får. Bilden av en organisation med bristfällig information, som inte når ut till studenter och anställda, verkar också vara utbredd att döma av det samlade intervjumaterialet. Denna okunskap leder i regel till *god tro* i förhållande till ISO 14001-implementeringen, snarare än ett tillstånd av missnöje. Tvärtom, verkar okunskap om vad som händer i produktionen och skall hända vara en källa till *nöjdhet*. Detta är i linje med vad som kan förväntas i institutionell omgivning, där anställdas okunskap är något positivt eftersom det bidrar till att myter kan upprätthållas. Den bild som i intervjuer ges av information och kommunikation är bilden av en enkelriktad process, utan någon större koppling mellan olika mötesstrukturer. Mellan varje struktur verkar det i bästa fall finnas några få länkar för informationsspridning, snarare än dialog. Detta gör policyn svår att föra vidare i en form som blir intressant och begriplig. Ännu svårare är det att uppnå en homogen linje för handling. Högskolan har därmed också de typiska översättningsproblem som karakteriserar en *särkopplad organisation*. Förutom att särkoppling kan identifieras, så finns det grupper på skolan som är så särkopplade att de nästan är avskurna från övriga delar av skolan i ISO 14001-frågor. Hit hör i viss mån övriga anställda (servicepersonal) och i stor utsträckning studenter.

Verktyget för att skapa och sprida policy och ta beslut ter sig vara det formella mötet. Varje struktur har sitt eget möte, interaktionen mellan de olika mötena förefaller vara begränsad. Detta ger upphov till en *intern särkoppling*. Den interna särkoppling genom möten sker inte bara med avseende på hierarkisk nivå. På avdelningsnivå, är avdelningsmöten också nästan helt frikopplade från andra avdelningsmöten. Detta försvårar möjligheten att uppnå samsyn och en *helhetsbild* av vad som egentligen händer i organisationen. Högskolans struktur verkar således överensstämja med beskrivningen av *intern särkoppling*, så som den beskrivs i teori om teknisk och institutionell omgivning. Inget i empirin tyder därmed på att Högskolans struktur liknar den tätt sammankopplade struktur som finns i teknisk omgivning. Detta är ett bevis för att Högskolan troligen befinner sig i en omgivning, som domineras av institutionella krav och inte en omgivning av mer teknisk karaktär.

Mötet fungerar inte bara som en källa till särkoppling utan är också som ett forum för *ritualer som praktiseras i god tro, och ger självförtroende*, precis som brukligt är i institutionell omgivning. Trots att det bland lärare uttrycks en känsla av att möten fyller en begränsad funktion i åstadkommandet av handling i produktionen, så är det sammantagna intrycket av mötet ganska positivt. I de anställdas ögon symboliserar mötet förändring i produktionen, trots att mötets karaktär talar emot detta. Det finns således en tro på den rationalistiska modellen, en tro som

skyddar organisationens ceremoniella möten från att avslöjas som ceremoniella. Anställda förväntar sig handling och deltar därför i *ritualer och ceremonier i god tro*.

Mötet har ytterligare en betydelse som en del av *den rituella uppfattningen* inom organisationen, att mötet i sig är ett handlingsresultat. Detta tyder på att policy som säkrar ISO 14001-certifiering har blivit viktigare än produktionsresultat, det vill säga att prat och beslut, prioriteras framför handling. Denna prioritering utgör ytterligare ett tecken på *ceremoniell anpassning*, i linje med den beskrivning som ges av teorin om teknisk och institutionell omgivning.

8.2.2 Summering- information och kommunikation

Mycket talar således för att Högskolan implementerar ISO 14001 genom *ritualer* i en *internt särkopplad* organisation. *Anpassningen är ceremoniell och i god tro*. Processerna skänker *den trygghet, den stabilitet och det självförtroende* Meyer & Rowan talar om. Det skapas *myter* som har en stor betydelse. Förutsättningen för att myterna ska kunna skapas är *intern särkoppling*. Allt detta är i linje med beskrivningen av institutionell omgivning enligt teorin om institutionell och teknisk omgivning.

8.3 Implementeringsmakt

8.3.1 Särkoppling som svar på organisationens syn på effektivitet

Sett till lärares tradition av självbestämmande före införandet av ISO 14001, så borde de haft mer att säga till om vid ISO 14001 implementeringen, än vad de fått. Problemet med att låta lärare få det inflyttandet är, att de enligt empirin redan har en starkt etablerad uppfattning om hur produktionen inom utbildningsorganisation ska se ut; en uppfattning som inte rymmer väl med ISO 14001. Att döma av intervjuerna har lärare tidigare haft rätten att ha sin egen ”lokala” uppfattning om vad som är *effektiv produktion* på en Högskola.

Det verkar tidigare inte heller ha funnits någon ansats på Högskolan att definiera någon *entydig produkt*, traditionen har varit att lita på *lärares yrkeskunskap*. Följden har blivit att lärare i mindre sakfrågor kan ha helt olika uppfattningar om vad som är skolans produkt och vilka resultat som åstadkommit i produktionen. Självständigheten gör samtidigt att dessa olikheter inte avslöjas eftersom avdelningarna är särkopplade.

Minst lika intressant som olikheter mellan olika avdelningars uppfattning och implementering är de likheter som trots allt finns. Trots att skolan är starkt *särkopplad* finns det samtidigt stora likheter

mellan hur lärare på olika avdelningar ser på utbildningsorganisationens förväntade produktion. På studerade avdelningar finns en rad gemensamma uppfattningar om hur utbildningsorganisationen ska se ut:

- Det finns en samsyn på hur en traditionell maktstruktur bör se ut.
- Det finns en tendens att prioritera forskning högre än undervisning.
- Det finns en gemensam uppfattning om att det inte tillhör produktionen att lägga tid på sådant som tar tid från den ”verkliga” produktionen; forskning, eller undervisning så som den brukar ser ut.
- Det finns en gemensam uppfattning om att den professionella läraren är självständig med stort utrymme att styra sitt arbete.

Varför är lärares uppfattningar så lika när de arbetar så självständigt? Ingen av ovanstående gemensamma värderingar verkar gå att spåra till policy, interaktion inom skolan eller till någon viss individs påverkan. Lärare markerade istället en distans till skolan och dess motiv, som om de var en del av ”enheten lärare” eller ”enheten forskare”, snarare än ”enheten skolan”. Samma mönster identifierades också hos övriga anställda. I sin övertygelse om hur yrkesuppgifter bör genomföras, refererade anställda inte heller till skoldirektiv eller främst till egna uppfattningar, utan till vad de måste göra å yrkets vägnar. Detta tyder på att anställda har en tradition av, att i stor utsträckning egentligen styras av omgivningens institutionella krav på hur professioner inom utbildningsorganisationen ska se ut. Lärare verkar således vara ganska starkt styrda av *normativ isomorfism*.

Att institutionella krav om *professioner* inte är helt förenliga med ISO14001 förändringar, försvårar implementering av teknisk art, men det gör också andra institutionella krav. Ett sådant krav som nämndes i empirin är jämställdhet; ett annat krav som ligger på en organisation som vill vara modern. Detta betyder i sin tur att institutionella krav på ISO 14001 tävlar med andra institutionella krav, och dessutom mycket starka sådana. Denna ”tävlan” är ett starkt bevis för att Högskolan befinner sig i en institutionell omgivning, där olika krav måste bemötas genom *ceremoniell anpassning*. Implementeringen måste innehålla diskrepans mellan prat, beslut och handling, för att alla kravställare i omgivningen och den egna organisationen ska se Högskolan som legitim. Högskolans verkliga implementeringsmakt är således begränsad.

8.3.2 Ceremoniell makt hos miljösamordnare och ledning

För att kunna åstadkomma handling genom ISO 14001 krävs att implementeringsmakt över prat, beslut och handling är fördelat på ett sätt som gagnar resultat i produktionen. Vid en första anblick kan det se ut att ha skapats en sådan fördelning, genom införandet av miljösamordnarmötet. Men i praktiken åstadkommer inte mötet detta. I intervjuer säger sig miljösamordnare både ha mycket och lite makt. Problemet med detta ur ett handlingsperspektiv är, att det som *miljösamordnare har för lite makt över är handling*. Deras möjlighet att på avdelningarna verka för handling i produktionen är mycket begränsad. På avdelningar styr de redan *etablerade kraven på yrkesroller* och därmed en etablerad syn på hur maktstrukturer ska se ut. Avdelningarna är således fortfarande relativt oberoende av andra delar av organisationen.

Ansvar för utformandet av policies, har alltså inte gett miljösamordnare någon egentlig makt att verka för handling. I slutändan ändrar miljösamordnarna väldigt lite i produktionen, de får mest en *ceremoniell och mytskapande funktion*. Makten över utformandet av policies mildrar dock samordnarnas missnöje, trots att de själva ger uttryck för en medvetenhet om policies ringa betydelse för handling. Ledningens beslutsprocesser har också en delvis ceremoniell funktion, eftersom miljösamordnarna inte har fått någon makt att verka för handling, i linje med besluten.

Ledningsmötet och miljösamordnarmötet har liten praktisk betydelse för handling och får därför ses som strukturella former som finns till för att motsvara omgivningens institutionella krav. Strukturerna är därmed del av den *formella strukturen*, men i den *informella strukturen* ingår de i liten utsträckning. Att den formella strukturen och den informella strukturen inte motsvarar varandra, betyder i sin tur att det finns *dubbla strukturer*. Att Högskolan består av dubbla strukturer innebär implicit att den andra formen av särkoppling har identifierats; *särkopplingen mellan den formella och den informella strukturen*. Uppsatsen har redan identifierat särkoppling mellan olika avdelningar, men det finns alltså också dubbla strukturer och därmed ytterligare ett tecken som tyder på att Högskolan befinner sig i institutionell omgivning, i enlighet med beskrivningarna i teorin om institutionell och teknisk omgivning.

8.3.3 Makten över handling och tron på den rationella modellen

Makten över handling ligger hos lärare och övriga anställda, grupper som har begränsat intresse av att ta in nya institutionella krav. Detta skapar också dubbla strukturer, eftersom den formella strukturen inte ger indikationer på att dessa grupper ska ha en så stor makt över handling som är fallet. Ytterligare en källa till dubbla strukturer går att hitta i lärarens maktposition. I intervjuer, gav

lärare mycket motsägelsefulla beskrivningar av sitt förhållande till ISO 14001 och makt. Å ena sidan verkade de känna sig ganska oberörda och ointresserade av ISO 14001 implementering och kunde inte se några större resultat. Å andra sidan uttryckte lärare en besvikelse över att inte få påverka och hyste dessutom en positiv grundattityd till ISO 14001. Det kan tyckas underligt att man är besviken över att inte ha makt över policies som inte har förutsättningar att leda någonstans, och samtidigt vara positiv till något som man inte önskar implementera.

Vid ett närmare studium av uppsatsens teoretiska ram är ovanstående paradox mindre besynnerlig. Lärare är positivt inställda till ISO 14001 som institutionellt krav, därför att det är *ett starkt krav i tiden* som är lätt att omhulda. Lärare blir negativt inställda till implementering av ISO 14001, när kraven påverkar den egna vardagen och kolliderar det med andra institutionella krav som är starkare, *normativa isomorfistiska krav på yrkesrollen*. Trots att lärare inte kan se något i ISO 14001-implementeringen som hotar deras makt över handling, uttrycker de en vilja att också få inflytande över policies och beslut. Detta beror troligen på att de har en tro på den *rationella modellen* (tro på samstämmighet mellan prat, beslut och handling). Lärare tror därmed sannolikt att det finns handlingsresultat någon annanstans i organisationen, även om de inte själva ser tecken på detta, på grund av *intern särkoppling*. De vill därför vara delaktiga i ISO 14001-arbete. Problemet får sin lösning genom att lärare deltar i avdelningsmöten med ringa betydelse, möten där miljöfrågor tas upp i förbifarten. Även *lärare har alltså sin ceremoniella makt*, vilket återigen är ett tecken på en existens i institutionell omgivning.

Efter att ha studerat hur ceremoniell makt fördelas på Höskolan med avseende på ISO 14001, kan det konstateras att standarden är ett verktyg för att skapa nöjdhet. Omgivning verkar vara nöjd därför att skolan sätter upp *rätt formell struktur*. Miljösamordnare är inte direkt nöjda, men har ändå en viss grad av nöjdhet eftersom de har makt över utformningen av policies. Övriga anställda (service personal) har igen särskild ceremoniell makt, utan är nöjda med makt över handling. Detta har förmodligen att göra med att servicepersonal nog inte ser det som en del av sin yrkesroll att forma policies och beslut. Således avhjälps de problem som kommer av en medvetenhet om skillnad mellan beslut, prat och handling genom *ceremonier och ritualer* som ger intryck av makt. Detta är helt i linje med vad som kan förväntas i en institutionell omgivning, enligt teorin om teknisk och institutionell omgivning.

8.3.4 Summering- Implementeringsmakt

Bara genom att titta på Högskolans strukturer för fördelning av makt står det klart att ISO 14001 inte kan ha fått särskilt stora konsekvenser för produktionen. Det finns andra *institutionella krav*, exempelvis på *professioner*, som än så länge upplevs som starkare bland lärare och övriga anställda. Skolans ledning gör inte mycket för att förändra den bilden eller för att låta miljösamordnare förändra den. Följden blir att *ledningens och miljösamordnarens makt främst blir ceremoniell*, med möten *fulla av ritualer*. Även lärares medverkan vid möten är en form av ceremoniell makt. Den ceremoniella makten främjar inte handling, men det är en av ingredienserna som håller ihop Högskolan, i en komplicerad kontext av institutionella krav. Den ceremoniella makten *skyddar god tro på skolan*. Dessa ceremoniella mönster utgör alltså starka indikationer på att det inte skett en förskjutning mot en mer teknisk omgivning.

8.4 Studenters kunskap, inställning och engagemang

8.4.1 Andra grupper syn på studenters kunskap, inställning, och engagemang

Lärare och miljösamordnare är inom grupperna oense om studenternas kunskap och engagemang gällande miljöfrågor. Detta är förvånande eftersom lärare säger sig prioritera kunskap och engagemang mycket högt. Det kan således hävdas att lärare och miljösamordnare inte följer upp sin huvudsakliga ISO 14001-prioritering. Detta visar både på *intern särkoppling* och på att *skolans policies om studenters engagemang till viss del är ceremoniell*.

Att lärare prioriterar studenters kunskap så högt är också något oväntat, utifrån det faktum att de flesta officiella och prioriterade beslut inte handlar om studenters kunskap om miljö, utan om besparingar av miljöresurser. Detta leder till diskrepans mellan *prat, beslut och handling*, då de *anställda verkar forma sina egna prioriteringar i produktionen..*

8.4.2 Studenters kunskap och inställning

I min kvantitativa och kvalitativa studentstudie blev det tydligt att det finns en stark spridning i graden av kunskap om ISO 14001. Attityden var också mycket skiftande. Den mest positiva inställningen till ISO 14001 finns hos dem inte så stora kunskaper, vilket gäller flertalet studenter. *De som vet mer är mer klivna och mer negativa*. En intressant sida av saken är att studenterna inte kopplade samman ISO 14001 med lektionernas miljöundervisning. Detta tillsammans med det svaga resultatet på frågan om vad ISO 14001 är, visar att studenterna inte har fått relevant information om vad ISO 14001 innebär. Lärare bär troligen inte ensam ansvaret för detta. Mina

egna observationer indikerade att hela skolan verkar ha brustit i att informera studenter tillräckligt. Detta innebär *diskrepans mellan prat och handling*.

Information om ISO 14001 verkar inte ha nått fram till studenter, däremot verkar lärare ha lyckats bättre med att uppfylla skolans beslut om att ge studenter en introduktion till begreppet hållbar utveckling. Studenters medvetenhet är kanske något under vad man kan förvänta sig på en profilerad skola, men många studenter upplever att det faktiskt finns en del miljöfrågor i undervisningen. Detta visar att det trots allt *skett vissa handlingsresultat i produktionen*.

Som redan konstaterats, är okunskapen om ISO 14001 stor hos studenter. Okunskap om ISO 14001 visar sig till exempel i att en tredjedel av studenterna i den kvantitativa studien inte vet något om standarden. Samtidigt finns det generellt sett en positiv inställning till ISO 14001. Ett viktigt skäl till detta, är förmodligen att studenterna är *särkopplade från alla möten och strukturer där ISO 14001 formas*. Ett annat skäl är att introduktionen till ISO 14001, som ska ges till nya studenter, inte alltid ges. Detta leder till *en intern ceremoniell särkoppling*, som ofta får nöjdhet som konsekvens. Men en viktig skillnad i denna i denna särkoppling, jämfört med särkopplingen som finns mellan olika grupper av anställda, är att *studenterna inte bara är särkopplade utan närmast avskurna* från skolans strukturer. Vissa studenter upplever sig därför sakna ett maktforum. Enligt skolans policy skall studenter vara delaktiga i såväl beslutsfattande som *formande* av policies. Detta innebär ytterligare ett exempel på diskrepans mellan prat och handling.

De studenter som uppvisar kunskaper om ISO 14001 är de som upplever sig sakna ett maktforum. Inte ens de *ceremoniella maktforum* som lärare och miljösamordnare har, är öppna för studenter. Elementär kunskap är tillräcklig för att studenter ska bli medvetna om sin maktlösa situation, men de flesta studenter ligger under denna kunskapsnivå. Okunskapen hos flertalet studenter är således större än i någon annan intervjuad grupp. Detta gör att många studenter känner sig nöjda, trots att de är avskurna från alla skolans strukturer och dess makt. Därmed visar inte bara denna uppsats vad som händer, när en organisation använder sig av särkoppling och ceremoniella mönster, utan också vad effekten kan bli när en organisation saknar ceremonier och ritualer. Precis denna betydelse av ritualer, ceremonier och okunskap, beskrivs i teorin om institutionell och teknisk omgivning.

8.4.3 Elevens engagemang och syn på handlingsresultat- handlingshinder

Att de studenter som har en cynisk inställning inte känner engagemang för skolans ISO 14001 är kanske inte så förvånande. Det som är mer oväntat är att inte ens studenter som är positivt inställda

känner engagemang för ISO 14001-implementeringen. Antagligen beror den låga graden av engagemang hos de positivt inställda på att det är lätt att acceptera något man inte vet så mycket om, men svårt att känna sig engagerad för det. Ett starkt bevis för att det inte finns ett så stort engagemang bland studenter för ISO 14001 är att det helt saknas miljöinslag i kårens verksamhet. Det finns ingen miljöplan, det saknas aktiv miljöförening.

Kåren saknar dessutom en representant på miljösamordnarmötet, vilket är ett brott mot skolans policy om studenters medbestämmande. Att kåren inte har en sådan representant innebär ett minskat medbestämmande för studenter, vilket i sin tur innebär *divergens mellan prat, beslut och handling*. Tillika är Högskolans anslagstavlor i det närmaste tomma på miljöinformation skapade av studenter. Studenters bristande engagemang visar sig också i att de slarvar med att släcka lampor och med hanteringen av soppor.

Det finns alltså ett bristande engagemang hos studenter för ISO 14001. Detta beror troligen delvis på begränsad ceremoniell makt. Varför har då inte skolan gett studenterna mer makt, om det skulle öka graden av nöjdhet? Med utgångspunkt i teorin om institutionell och teknisk omgivning, och i vad som framkommit hittills i analysen, finns en förklaring som verkar trovärdig.

Förklaringen har sin grund i att det finns en viktig perspektivskillnad mellan studerande och anställda. En viktig poäng i institutionell teori är att krav skapas i sociala kontexter, *olika sociala kontexter har därmed olika institutionella krav*. Detta innebär att *studenter förmodligen inte värnar om lärares yrkestraditioner* lika starkt som lärarna själva. Ett starkt engagemang hos studenter kan därför leda till krav på förändringar, som *hotar ordningen av dubbla strukturer och ritualer*. En sådan utveckling skulle mycket väl kunna sätta relationen till omgivningen i gungning och äventyra Högskolans legitimitet.

8.4.4 Summering- studenters kunskap, inställning och engagemang

Även studenter utsätts för Högskolans *interna särkoppling*. Studenter är därtill avskurna från möjligheten till medbestämmande vilket leder till *dubbla strukturer*. Följden blir några få väldigt negativt inställda studenter, samtidigt som de flesta studenterna är mycket positivt inställda till ISO 14001, på grund av låg kunskapsnivå om densamma. Skälet till att studenter är mer avskurna från implementeringsmakten är troligen de institutionella krav på professioner som fortfarande har stort inflytande över det dagliga arbetet på Högskolan.

Lärare säger sig ha en högre prioritering av miljöinformation i förhållande till studenter än vad Högskolans officiella ISO 14001-prioriteringar skulle innebära. Frågans uttalat höga prioritet motsvaras inte riktigt av de handlingar som sker i produktionen, men lärarnas prioritering verkar inte vara helt ceremoniell. Att döma av studenters utsago och lärares berättelse, får faktiskt studenter en hel del miljökunskap, trots att det förmodligen räckt med att fylla i "miljöaspekter" i läroplanen. Detta visar att det också i den institutionellt särkopplade organisationen kan födas *handlingar om de passar in i den lokala referensramen*. Det handlar dock inte om en enhetlig organisatorisk insats mot förändring av produktionen, som hade varit fallet i en mer teknisk omgivning.

8.5 Miljöresursbesparingar

8.5.1 Miljöresursbesparingar som ceremoniellt prat och beslut

På miljöbesparingsområdet är *diskrepans mellan prat, beslut och handling* väldigt tydlig. Miljöbesparingar är också ett mycket viktigt område att analysera, eftersom det i skolans beslusprioriteringar om ISO 14001 är ett framskjutet område. Det visar sig genom intervjuerna att bilden av ISO- 14001 resultaten i produktionen är relativt *oklar, begränsad och lokal*. Detta tyder på att olika handlingar sker i olika delar av Högskolan, med begränsad koppling till centrala direktiv, vilket gör *policy och beslut ceremoniella*. Detta är ännu ett bevis på att *båda formerna av särkoppling förekommer på Högskolan*, vilket är typisk i en omgivning där olika institutionella krav dominerar organisationen.

Trots att fyra av skolans sju beslusprioriteringar och stor del av policies handlar om miljöresurser är det bara källsortering som nämns av alla grupper anställda, som områden omsatta i handling. *Detta bekräftar bilden av att inte bara policy utan också beslut fyller en ceremoniell funktion.*

8.5.2 Besparingar som står emot etablerade institutionella krav

Kunskapen om att det finns ISO 14001-beslut som innebär besparingar av miljöresurser är relativt utbredda bland anställda. Attityden till att miljöbespara är positiv, när anställda associerar begreppet till källsortering. På en del andra områden är dock miljöbesparingar inte lika populära. Ett område väckte särskilt starka negativa reaktioner hos anställda; policyn om pappersbesparingar. Ett särskilt vanligt förekommande skäl till missnöje är att skolans miljöarbete inte omsluter de viktigaste miljöfrågorna. En annan mycket vanlig källa till kritik är Högskolans starka målfokus på mätbarhet. Trots detta ogillande mot att mäta, lyfts källsortering fram som ett mycket positivt område, just med tanke på att det ger konkreta och mätbara resultat. Kring pappersbesparingsfrågan

uttryckte också lärare misstankar om att prioriteringen bara handlar om att spara pengar. Kring källsortering används inte detta argument, fast det mycket väl skulle kunna appliceras även här.

Den motsägelsefulla attityden till miljöbesparingar kan tyckas vara förbryllande, men kan troligen förklaras av den teoretiska ramens beskrivning, av *normativ isomorfism*. I den teoretiska genomgången framgick det, att normativ isomorfism, är utvecklingen mot likformighet genom institutionella krav på hur yrken ska se ut. Att det finns normativ isomorfism på Högskolan har redan visat sig tydligt i analysen. Med normativ isomorfism i åtanke, är det inte svårt att se källsortering som ett område att vara positivt inställd till. Källsortering leder till helt enkelt till färre kollisioner med gamla institutionella krav, än direktiv om pappersbesparingar. Källsortering stör inte lärares tradition av att vara självständiga och relativt frikopplade från centrala direktiv. Källsortering innebär inte några egentliga inskränkningar, sopor slängs i fler behållare, utan kontroll. Pappersbesparingar däremot, kan uppfattas som en inskränkning i det professionella arbetet. Kontrollerandet av förbrukningen kan uppfattas som en skymf mot yrkeshedern av att sköta sig själv. Källsortering kan därför accepteras i det lokala, medan mer påträngande former av förändringar genom ISO 14001 har svårare att accepteras.

Detta mönster går också att skönja hos den övriga personalen. Bland personal i informationsdiskarna betonades det exempelvis att det är svårt för dem att spara på resurser, eftersom de jobbar på ett visst sätt, i enlighet med ett uppdrag. Anställda vet lite om olika handlingsresultat och har fortfarande i sin självständighet stort utrymme att strunta i "obehagliga" prioriteringar. Detta visar sig inte minst i anställdas låga grad av medvetenhet om resultaten av implementeringen.

När anställda fortfarande har sin "professionsfrihet" kan således prat och beslut inte alltid leda till förväntad handling i produktion. Den lokala agendan har då för mycket utrymme för en koordinerad handlingsinsats, men lokal handling kan förekomma. På så sätt *blir policy och beslut i viss utsträckning ceremoniella inslag på Högskolan som har liten betydelse för lokal handling. Organisationens handlingar är därmed inte kopplade till omgivningens tekniska krav, utan till andra institutionella krav som råkar prägla aktuell del av skolan..* Institutionella krav måste då tillgodoses ceremoniellt, i enlighet med mönstren hos en organisation som domineras av institutionella krav.

8.5.3 Summering- miljöresursbesparingar

Avsnittet om miljöresursbesparingar genom ISO 14001-implementering bekräftar många av de drag som är typiska i institutionell omgivning. Den interna särkopplingen är återigen tydlig. Särkopplingen gör att Högskolans medlemmar är ”nöjda”, men gör också organisationen obenägen att handla samlat i linje med policy och beslut. Förutom lokal divergens, verkar skolan vara präglad av det institutionella kravet på professionalisering. Detta får skolans olika delar att vara konsekvent negativ till områden som inskränker deras frihet att arbeta som vanligt. Styrkan i kravet på professionalisering är den troliga förklaringen till den interna särkopplingen. Stramare tyglar över handling skulle innebära en kollision mellan ISO 14001 och institutionella kraven på olika professioner.

En intressant poäng i sammanhanget är, att intern särkoppling inte omöjliggör handling. Mina egna observationer gav exempelvis indikationer på några positiva handlingsresultat inom källsortering. Men handling i produktionen sker alltså i så fall mer ad hoc, på områden där den inte interfererar med andra institutionella krav. Handling i produktion har därmed skett, men inte på bred front, i förhållande till specifika krav från en tydlig kund. Detta betyder att miljöbesparingshandlingarna i produktion på Högskolan har en institutionell snarare än teknisk karaktär.

8.6 Kontroll och uppföljning

Ett tydligt tecken på att Högskolan verkar i en institutionell omgivning är benägenheten att *undvika uppföljning*. Denna benägenhet är mycket framträdande i empirin. Det gavs olika förklaringar och motiv, som alla stämmer väl överens med teorin om institutionell och teknisk omgivning.

8.6.1 Professioner, kontroll och uppföljning

Gemensamt för alla anställda är synen på kontroll och uppföljning som mindre viktig. Få intervjuade sa rakt ut att det är *oviktigt att följa upp*, i de flesta fall låg detta inlindat. Man resonerar kring, att det inte finns tid för uppföljning och att de uppföljda områdena inte är de rätta. En annan förklaring kan dock vara att självständighet och professionalism är starka krav, *som inte alls stämmer in med krav på att behöva kontrollera sig själva på beställning*. Denna konflikt innebär i sig att ISO 14001 har små utsikter att implementeras på ett tekniskt sätt. De områden av handlingar som anställda inte vill utföra följs inte heller gärna upp. Oviljan att vara kontrollerad verkar sammanfalla med områden där det finns tydliga kvantitativa mål som kan påverka rutiner i arbetet. Detta bekräftar bilden av en organisation med en fast syn på yrkesroller. Kravet om professioner hindrar därmed uppföljning och kontroll.

8.6.2 Kontroll och brist på mening i en särkopplad organisation

Ett annat möjligt skäl till att kontroll och uppföljning undviks är skolans särkopplade struktur. När olika delar av skolan blir utestängda från möjligheten till en helhetsbild kan det vara svårt att se någon mening i att följa upp, eftersom produkter att följa upp då ter sig mycket oklara. Lärare möter endast miljöfrågor på avdelningsmötet. Där har frågorna lite utrymme. Detta begränsar lärares möjlighet att förstå vad ISO 14001 står för och vad det ska tjäna till. Den särkoppling som leder till nöjdhet, leder därmed också till att kontroll och uppföljning förefaller sakna mening i vardagen.

Ett kanske ännu större problem för kontroll och uppföljning är att särkoppling får anställda att tro på handlingsresultat någon annanstans. När anställda inte ser helheten kan de fortfarande tro att ISO 14001-implementeringen får produktionsresultat någon annanstans. Uppfattningen blir då att det är någon annan som bör mäta där resultaten finns att mäta. Empirin visar också att uppfattningen kan bli att ingen bör mäta överhuvudtaget, därför att policies per se är en garant för produktionsresultat. Följden blir att uppföljning blir eftersatt, vilket i sin tur minskar kunskapen hos lärare. Detta skyddar diskrepansen mellan prat, beslut och handling, myterna skyddas.

8.6.3 Kontroll, uppföljning och lokala tolkningar

En förutsättning för att kontroll och uppföljning ska försummas är att det finns en vilja att undvika kontroll och uppföljning. Denna vilja finns bevisligen på Högskolan, medvetet eller omedvetet. För att undvikandet ska kunna ske krävs också att det tillåts eller åtminstone inte bestraffas. Detta är också ett problem på Högskolan. Det finns indikationer i det empiriska materialet på att kontroll och uppföljning prioriteras ned av lärare därför att det saknas reella påföljder för de som slarvar med kontroll och uppföljning. Den värsta som kan hända är att det skrivs en avvikelserapport, en rapport som oftast saknar vidare konsekvenser.

Inte heller miljösamordnarna ser någon styrka i avvikelserapporten. Detta verkar ha skapat en uppgivenhet inom gruppen, vilket fört med sig att mätningarna har blivit mindre viktiga, också för dem. Mätningar av ISO 14001 läggs därför i allt högre utsträckning på sekreterares bord eller så blir mätningarna godtyckliga. Således är mätning och uppföljning en mindre viktig fråga, både för lärare och miljösamordnare, men också för övriga anställda som helst prioriterar sina vanliga sysslor. Detta får konsekvensen att *mätningar ofta undviks eller blir ceremoniella*.

8.6.4 Ceremoniell mätning

Högskolan präglas av motstånd mot kontroll och uppföljning på många miljöområden, men inte alla område. När det framkom sådana område i intervjuer visade det sig handla om ceremoniell uppföljning. Ett exempel på ett ceremoniellt område av uppföljning är kursplaners miljöaspekter. Miljöaspekter ska enligt policy finnas med på alla kursplaner och det verkar också som att det målet efterlevs. Även utfallet ska följas upp för ISO 14001s räkning. Detta görs, men knappast i syfte att påverka produktion. Det visade sig att miljöaspekterna nästan kunde vara vilka som helst och att det inte verkade spela någon roll hur uppföljning skedde eller om den användes till något.

Uppföljningen av denna art har således ingen annan betydelse, än att det ska synas att uppföljning ägt rum för ISO 1400. När ribban inte ligger högre än så är det inte så svårt att tycka att uppföljning inte stör. Detta visar på ytterligare en viktig insikt; inte bara prat och beslut på Högskolan kan vara ceremoniella, utan också handlingar.

Ceremoniella mätningar är ytterligare ett fenomen som skapar *dubbla strukturer* eftersom mätningar som syns i den formella strukturen, inte alls fyller någon funktion för den informella strukturen. De ceremoniella mätningarna sammanfaller dessutom ofta med de mätningar som skolan behöver för ISO externa ISO 14001-kontroller. Detta visar också förmodligen att anställda har lärt sig att Högskolan främst bör mäta ceremoniellt, för att motsvara standarden. Till och med miljösamordnare är införstådda med att det är så det skall vara.

8.6.5 Summering- kontroll och uppföljning

Trots att kontroll och uppföljning är en central del av skolans policy och av stor vikt för förbättrade resultat så undviks det, precis som brukligt är i institutionell omgivning. Den uppföljning som görs gäller ceremoniella mätningar, för att leva upp till ISO 14001 oprecisa krav. Uppföljning anses annars som mindre viktig, direkt olämpligt i förhållande till vad ”man bör göra” eller meningslöst. Följden blir en *diskrepans mellan prat, beslut och handling som gör uppföljning till ett ceremoniellt inslag i ISO 14001 implementeringen*. Det förefaller således som att mätningarna inte har en funktion i att skapa tekniska resultat, utan till att motsvara institutionella krav i en formell struktur. Således verkar inte mätningar ske i den utsträckning eller på det sättet som är att förvänta i en mer teknisk omgivning.

8.7 Skolans relation till omgivningen

I analysen har jag så här långt haft ett implementeringsperspektiv med fokus på prat, beslut och handling inom Högskolan. För att bredda bilden kommer jag nu att analysera organisationens bild av sin omgivning. Det kommer att ske en jämförelse mellan empiri och teorin om institutionell och teknisk omgivning. Anställdas beskrivning av kravsituationen i sin omgivning var ofta motsägelsefull. De intervjuade gav uttryck för två väldigt olika perspektiv:

8.7.1 ISO 14001- ett institutionellt krav

I min teoretiska genomgång beskrevs institutionell omgivning som en omgivning av många kulturella normativa krav, utan tydlig upphovsman, som skapar en kraft mot likformighet; isomorfism. Denna bild motsvaras ganska väl den bild som studiens intervjuer gett mig.

Bland miljösamordnare och också en stor andel lärare finns åsikten att skolans ISO 14001 implementering är ett svar på en *stark tanke i tiden, som har ett institutionellt kravs karaktär*.

I intervjuer nämns några olika grupper som utgör omgivningen; potentiella forskare, potentiella studenter, staten och allmänheten, men det finns sannolikt fler grupper som inte nämndes. Det är exempelvis lite förvånande att ingen lärare nämnde DNV (certifieringsorganet).

Trots att många omgivningsaktörer pekas ut, nämns ingen specifik aktör som särskilt viktig för att sätta krav på skolans miljöarbete. Kravet på ISO 14001 implementering upplevs komma från samhället och allmänheten. Kravet förefaller gälla hur en "riktig" utbildningsorganisation ska se ut. Kravet på ISO 14001 verkar således vara kopplat till *normativ isomorfism*.

Något som också tyder på att ISO 14001 kommer genom normativ isomorfism är att standarden verkar konkurrera med andra institutionella krav, som definitivt har med normativ isomorfism att göra. Anställdas berättelse tyder på att krav på jämställdhet och professioner präglar Högskolans produktion. Denna kravsituation är i sig ett bevis för att skolan opererar i institutionell omgivning, eftersom många motstridiga institutionella krav är karakteristiskt för organisation i institutionell omgivning.

Andra typer av isomorfism verkar ha mindre med Högskolans ISO 14001 implementering att göra. Högskolans anställda kunde lite överraskande nog inte peka på någon specifik källa till inspiration för implementeringen av ISO 14001, vilket indikerar att *kopierande isomorfism* troligen inte har präglat implementeringen. Anmärkningsvärt är också att staten bara nämns i förbigående av de intervjuade och inte som en stark källa till *tvingande isomorfism*, men förmodligen har Högskolan gått ganska långt i sin självreglering. Det finns till och med en ganska utbredd bild, av att ISO

14001-arbetet fyller en strategisk funktion. Med strategisk funktion menar jag en funktion som inte är framtvängd av institutionella krav, utan snarare en vald källa till fördelar, som möjliggjorts av att det finns institutionella krav på området. Det strategiska perspektivet presenteras i nästa avsnitt.

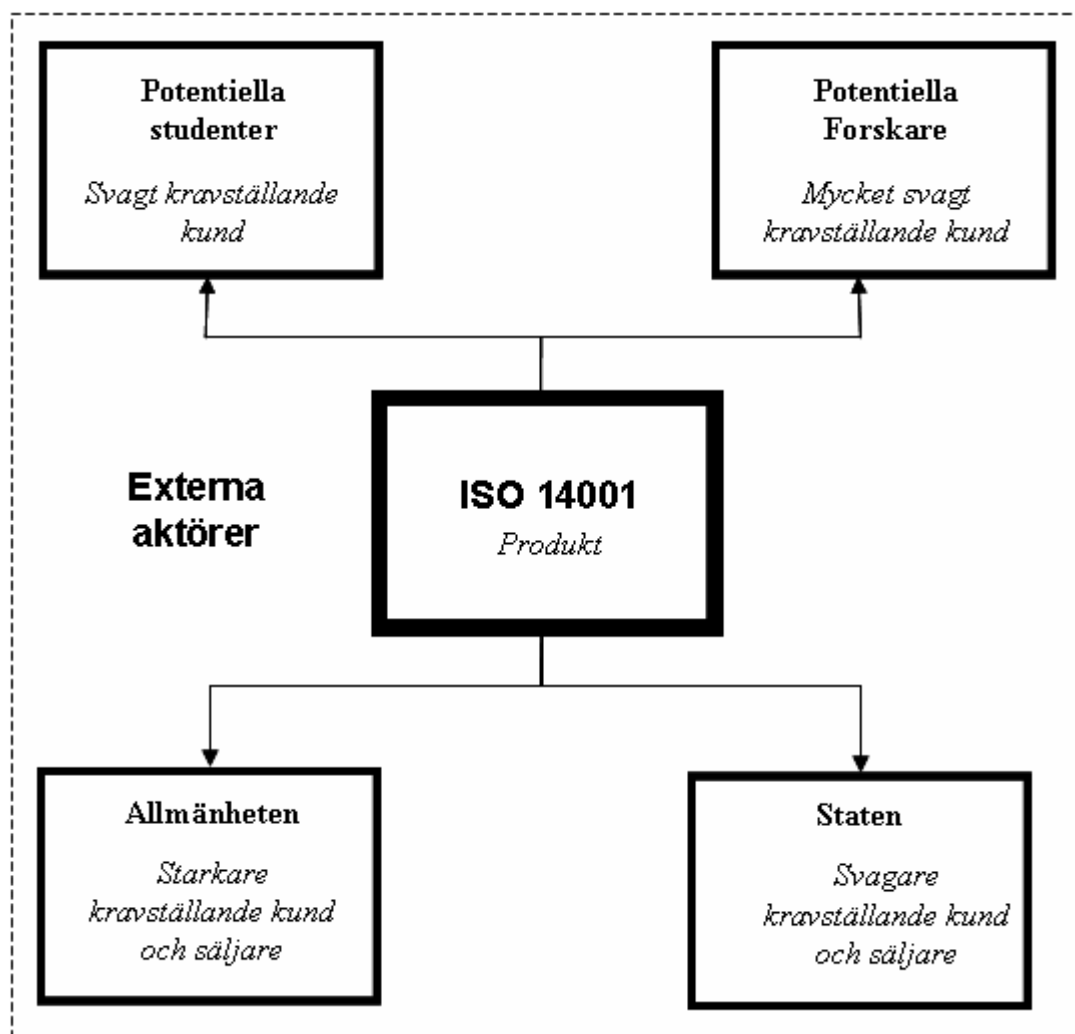
Uppsatsen har hittills konstaterat att omgivningens krav har en institutionell karaktär. Det har också visat sig att prat, beslut och handling har många av den institutionella omgivningens förtecken. Mycket tyder således på att Högskolans anpassning är en ceremoniell anpassning i förhållande till institutionella krav. För att utvinna ytterligare bevis, försökte utröna om lärare och miljösamordnare är medvetna om att deras ISO 14001 anpassning kunde tänkas vara ceremoniell. Resultaten i de båda grupperna skiljer sig mycket från varandra. Bland miljösamordnare finns generellt en viss medvetenhet om att hela ISO 14001-implementeringen är ceremoniell och handlar om att ”*ge signaler*” till omgivningen på att man tar ett samhällsansvar, medan bilden hos lärare är mer oklar..

Skillnaden mellan de två grupperna är egentligen ingen överraskning och kan härledas till tidigare konstateranden i analysen. Miljösamordnare vet mer om implementeringsprocessen än lärare och vill dessutom implementera ISO 14001. Med sådana ögon är det naturligt att upptäcka när handling inte motsvarar policy och beslut. Lärare har som tidigare visats en ganska stor okunskap om ISO 14001-implementeringen, vilket gör att de arbetar i god tro om resultat. Lärare kan därmed fortsätta arbeta med *ritualer i god tro*, precis som brukligt är i en organisation som domineras av institutionella krav. Dessa resultat bekräftar återigen bilden av en organisation i institutionell omgivning.

8.7.2 ISO 14001- ett strategiskt drag som ger fördelar

Jämte upplevelsen av att skolan domineras av institutionella krav finns det också många beskrivningar i empirisk data, som ger intryck av en betydligt mer *strategisk position i förhållande till omvärlden*. Det talas bland lärare om ISO 14001 processer som ett tänkbart sätt att hävda sig utåt, att skaffa kunder och att skapa en unik profil i en omgivning där det är svårt att skilja aktörer från varandra. Bilden bekräftas av miljösamordnare som talar om att marknadsföra sig och locka studenter. Även studenter och studentkåren talar om ISO 14001 som PR och marknadsföring. Detta vittnar om att Högskolan inte bara försöker motsvara basförväntningarna genom sina processer, utan också överträffa dem och påverka omgivningen genom sin profil. Skolan hoppas befästa intrycket av att ligga i bräsch, eftersom detta ger en möjlighet att styra bilden av vad som är bra ISO 14001-arbete. I detta syfte är de *föreläsningar, mässor och dylikt* som Högskolan ägnar sig åt

redskap i att skapa myter om vad skolan inför i handling. Att ligga långt fram i utvecklingen är inte bara ett sätt att påverka omgivningen utan också ett sätt att välja den. Högskolan verkar ha en ambition att *välja kunder*, att speciellt rikta sig till potentiella studenter.



Figur 8:1 Aktörerna bakom kravet om ISO 14001. Alla dessa aktörer ingår i ett ännu större kravbegrepp; samhället.

8.7.3 Summering- skolans syn på relationen till omvärlden

En analys av skolans relation till sin omgivning ger heller inte något belägg för en rörelse mot en mer *teknisk omgivning*. Att döma av anställdas utsago har ISO 14001 som krav en institutionell karaktär, kopplad till normativ isomorfism i institutionell omgivning. Också mönstret av många enskilt svagare kravställare är typiskt för den institutionella organisationen. Graden av medvetenhet bland anställda om att anpassning som sker kan vara ceremoniell, stämmer därtill in på beskrivningen av en organisation i institutionell omgivning. Men vad som är iögonfallande är att det finns tecknen på att Högskolan har en *starkare ställning i sin omgivning av institutionella krav* än vad teorin om institutionell och teknisk omgivning medger.

8.8 Analysens essens

Föreliggande uppsats har som syfte att utröna om utbildningsorganisationen fortfarande domineras av nästan helt institutionella krav eller om omgivningen har blivit mer teknisk

Analysen av Högskolans ISO 14001-implementering ger belägg för att den teoretiska beskrivningen av den *institutionella omgivningen* beskriver Högskolans situation. Det finns en *diskrepans mellan prat, beslut och handling* som är typisk för en organisation i en institutionell omgivning. Analysen har kunnat konstatera förekomsten av *särkopplade interna strukturer, dubbla strukturer, ritualer, myter och en tendens att undvika uppföljning*; karakteristiska fenomen i institutionella organisationer. Också den *interna nöjdhet och den goda tro* som normalt kommer härav går att finna på Högskolan. Även i specifika detaljer stämmer den empiriska framställning nästan kusligt bra med teorin om institutionell omgivning. Att hypotesen om en förskjutning mot en mer teknisk omgivning kunde komma att bli motbevisad var jag medveten om, men jag hade inte alls förväntat mig att det skulle kunna ske med en så överväldigande tydlighet.

Innan man börjar ”applådera” teorin om institutionell och teknisk omgivning bör man dock ställa sig frågan om uppsatsen missat någon viktig aspekt, särskilt som resultaten visat sig vara så ”träffsäkra”. Det finns en sådan aspekt. Det har visat sig i analysen att Högskolan kanske inte är så starkt isomorfistiskt präglad av sin omgivning. Högskolan är kanske inte så dominerad av institutionella krav som man kan förvänta sig enligt teorin om institutionell och teknisk omgivning. Detta är bara en divergens, men den kan visa sig vara en väldigt viktig, organisationers passivitet och undergivenhet är nämligen en av hörnstenarna i teorin om teknisk och institutionell omgivning. Genom intervjuer står det klart att Högskolan har *ett större handlingsutrymme än vad klassisk institutionell teori medger*, därför kommer jag nu att införa två förklaringsmodeller som problematiserar bilden av Högskolan som en organisation i typisk institutionell omgivning.

9. PROBLEMATISERING AV DET STRATEGISKA HANDLINGSUTRYMMET

9.1 Ifrågasättande av institutionellt beroende

Högskolans strategiska utrymme i förhållande till omgivningen är ett viktigt område att analysera. Identifikation av ett strategiskt utrymme riskerar nämligen att omkullkasta den annars naturliga slutsatsen att utbildningsorganisationen fortfarande befinner sig i institutionell omgivning. Skälet till detta är att strategiskt utrymme medges i mycket liten grad i teorin om institutionell och teknisk omgivning. Handling följer omgivningskrav snarare än egna intentioner (Scott, 1995). Frågan som problematiseringen försöker tackla är alltså: *Finns det anledning att tro att Högskolan varken befinner sig i en omgivning som kan definieras som institutionell eller teknisk, på grund av ett större strategiskt utrymme?*

Eftersom det rör sig om en problematisering, är inte denna genomgång lika omfattande som analysen av studiens syfte. Två modeller används för att belysa Högskolas strategiska utrymme; Brunsson (1994) och Oliver (1991). Målet med denna problematisering är inte att kartlägga det strategiska utrymmet i detalj. Målet är att se om det finns ett strategiskt utrymme för Högskolan, som gör det relevant att ifrågasätta teorin om teknisk och institutionell omgivning, som förklaringsmodell.

9.2 Oliver (1996)- Det strategiska utrymmet

Oliver (1996) innehåller en mycket användbar modell för att analysera en organisations strategiska utrymme. Modellen ser ut som följer:

Strategier	Taktik	Exempel
Acceperar	Vanemässigt handlande Imitation Lydnad	Följande av för givet tagna normer Imitation av institutionella modeller Underkastelse av normer och regler
Kompromissar	Balanserande Delvis motvilligt accepterande Köpslående	Balanserande av olika externa krav Övergripande regelföljande, delvis motvilligt Förhandlande med omgivningsaktörer
Undviker	Hemlighållande Undvikande av extern kontroll Flykt	Hemlighållande av dubbla strukturer Fjärmande från institutionell omgivning Förändrade mål, aktiviteter och domäner
Utmanar	Ignorerande Aktivt utmanande Attackerande	Ignorerar värderingar och normer Utmanande av regler och krav från omgivning Aggressivt utmanande och avståndstagande
Manipulerar	Riktat samarbete Influera Kontrollerande	Alliering med krafter om kring för att kunna påverka Aktiva försök att influera normer i omgivningen Aktiva försök att kontrollera omgivningen

9.2.1 Passiv hållning

Modellen kategoriserar olika grader av strategiskt utrymme för organisationer. Kategoriseringen är avsedd att användas på organisationer där institutionella krav är viktiga, men bottnar i antagandet om att organisationer faktiskt kan ha en möjlighet att agera strategiskt, trots ett starkt beroende av institutionella krav i omgivningen.

Det har påpekats många gånger i denna uppsats att teorin om institutionell omgivning förutsätter en relativt beroende och passiv organisation. I denna modell motsvaras detta utrymme av strategierna "accepterar", "kompromissar" och "undviker". I analys och empiri har många signaler på att Högskolan domineras av institutionella krav gått att skönja. Följaktligen finns det drag hos organisationen av att acceptera, kompromissa med och undvika institutionella krav i omgivningen. Vad som är intressant, är att dessa strategier inte räcker till för att förklara Högskolans samlade beteende. Den strategiska dimensionen är större än så.

9.2.2 Strategisk hållning

Flera av de mer aktiva strategierna som Oliver (1991) presenterar passar också in på vad analys av, och empiri från, Högskolan har visat. Det finns dock en aktiv strategi som kan avskrivas direkt. Det finns inga tecken på att Högskolan använder strategin "utmanar". Detta skulle kunna förklaras av att organisationen inte har något särskilt emot idén om ISO 14001 som sådan och av att organisationen faktiskt har en stark beroendesituation i förhållande till omgivningen. Denna situation gör det direkt dumt att sticka ut, genom att gå emot kravet på miljöarbete och ISO 14001. Det kostar inte heller mycket att implementera ISO 14001, eftersom detta kan ske ceremoniellt. Det är då mycket smidigare att ägna sig åt de klassiska beteende i institutionell omgivning som av Oliver beskrivs som en "undvikande" strategi.

Strategin "manipulerar" är däremot intressant i problematiseringshänseende. Empiri och analys har klargjort att institutionella krav har stor makt över Högskolan, men det har också framkommit att det isomorfistiska trycket faktiskt verkar vara begränsat på detaljnivå.

Intervjuer vittnar om att det finns institutionella krav från allmänheten på miljöarbete och standarder, men också om att det finns ett strategiskt utrymme för att påverka hur omgivningskrav ser ut mer i detalj. Detta visar sig i ordval som påträffas i empirin om att "*ligga i bräsch*", "*marknadsföra*" och "*PR*". Troligen finns det strategier för att aktivt influera institutionella krav i omgivningen, något som styrks av Högskolans benägenhet att saluföra miljöarbetet på mässor och dylikt.

Det finns också indikationer på att Högskolan har som en del-strategi att ”kontrollera” sin omgivning. Genom intervjuer framgick det att organisationens viktigaste externa måltavla var potentiella framtida studenter; en grupp som inte alls framstår som en särskilt starkt kravställande aktör. Prioriteringen innebär inte bara ett försök att förändra omgivningens syn, det handlar också förmodligen om en vilja att röra sig mot en situation där inte allmänhetens krav är måttstocken. Istället vill Högskolan ha en specifik kund, med mer entydiga krav; den potentiella elevens krav. Eftersom den potentiella eleven inte har några andra krav på miljöarbete idag, än de mest grundläggande kan skolan få en viktig roll i att definiera kraven i en ny omgivning. Detta leder oss in på den andra teorin; Brunssons teori om företagisering.

9.3 Brunssons (1994)- Företagisering

Det kan nu konstateras att det finns en strategisk dimension i Högskolans implementering, som inte kan förklaras av teorin om teknisk och institutionell omgivning. Den kan däremot ringas in genom en analys av mer aktiva strategier. För att sätta in dessa strategier i ett sammanhang kommer uppsatsen nu att begagna sig av en modell från Brunsson (1994), eftersom Högskolans strategiska inriktning gör skolan mer lik ett företag. Modellen bygger på konstaterandet att allt fler organisationer lånar drag av andra organisationsformer. Detta betyder att den typiskt institutionella (politiska) organisationen kan förväntas ha blivit mer lik den tekniska organisationen. Brunsson kallar denna utveckling för företagisering och presenterar kännetecknen för den politiska organisationen och företaget. Dessa kännetecken har jag sammanfattat i en tabell, för att underlätta jämförelse:

	Politisk organisation	Företaget
Viktigaste omvärldsaktör	Medborgaren	Kunden
Legitimitet	Ta hänsyn till allmänhetens olika behov	Konkurrenskraft
Position i förhållande till omgivningen	Låst till att försöka ta hänsyn till allmänhetens olika behov. Måste förhålla sig till motstridiga krav.	Flexibel i förhållande till kunden, med möjlighet at byta kunder
Ideal	Tradition	Flexibilitet
Finansiering	Berättigad genom allmännytt	Bra produkter som efterfrågas
Kritisk resurs för resultat	Olika strukturer för att bemöta inkonsistenta krav	En struktur för att skapa tydlig enighet
Beslutsmodell	Rationella beslutsmodellen, fokus på diskussion och prat	Irrationella beslutsmodellen, fokus på handling
Idéers karaktär	Generella och breda som går hem i många läger	Specifika som går att genomföra
Förändringsvilja	Ständig, men ofta resultatlös	Begränsad, krävs signaler utifrån
Ledningsform	Centralisering	Större grad av decentralisering
Mål och medel fokus	Mål och medel	Mål

9.3.1 Företagisering på Högskolan

Brunsson (1994) presenterar ett stort antal områden av kännetecken som skiljer den institutionella organisationen från företaget. Detta väcker en intressant fråga: Hur lika kan egentligen den politiska organisationen bli ett företag? Brunsson menar att det inte handlar om en fullständig likhet eftersom den politiska organisationen fortfarande har förutsättningar som skiljer sig mycket från företaget. Företagisering handlar istället om att uppnå vissa fördelar av att vara företag utan att tappa de egenskaper som gör att den institutionella omgivningen förblir tillfreds. Uppsatsen kommer nu att diskutera i vilken mån egenskaperna för den politiska organisationen förblivit intakta, eller lett till företagisering i Högskolans fall.

På en rad områden visar Högskolan prov på att vara på väg mot ideal och mål som liknar företagets. Det finns en uttalad vilja på skolan att komma bort från situationen av att behöva vara alla medborgare och allmänheten till lags. Istället marknadsför sig skolan riktat mot tydliga kundgrupper och visar också tecken på att försöka påverka deras institutionella krav. Attraktionskraften i sådana förändringar ligger enligt Brunsson (1994) i möjligheten att slippa ta hänsyn till många motstridiga krav. Möjligheten att koncentrera sig på färre krav leder dessutom till ökad möjlighet att förädla sin produkt.

9.3.2 Motstånd mot företagisering

Innebär då Högskolans företagisering en fullständig förflyttning mot företagets egenskaper? Precis som Brunsson förutspår, så är det inte så. Uppsatsen har tidigare konstaterat att det inte ägt rum någon synbar förskjutning mot en mer teknisk omgivning. Bara det är ett starkt bevis för att företagisering inte har skett på något djupare sätt. Vid närmare eftertanke finns det många drag hos företaget som inte går att genomföra på skolan. Förklaringen är att Högskolan till stor del befinner sig i institutionell omgivning, där starkt etablerade krav på professioner inte bara hindrar ISO 14001-implementering, utan också hindrar skolan från att i realiteten utnyttja sitt strategiska utrymme.

Analys och empiri har visat att Högskolan fortfarande både begår handlingar och har förutsättningar som är att förvänta i institutionell (politisk) omgivning. Detta innebär att det varken finns vilja eller möjlighet att företagisera verksamheten fullständigt:

Flexibilitet och förändringsvilja

Ett viktigt ideal i företag är flexibilitet i handling, men om den politiska organisationen skulle bli mer flexibel i handling än traditionellt skulle det förmodligen leda till starka reaktioner hos lärare,

eftersom lärare inte är benägna att vara flexibla när det går ut över yrkestraditioner. Effekten skulle troligen också bli att många i omgivningen inte kände igen sig, med påföljd att skolan inte upplevs som en "riktig" organisation. Förändringsviljan på Högskolan finns så länge den inte drabbar de anställda i deras dagliga arbete. Det är synen på det dagliga arbetet, inte omgivningens specifika krav, som styr förändringsviljan. Detta är inte en förändringsvilja som motsvarar företagets strategi av att lyssna på kunders behov och vara flexibla i förhållande till dem.

Struktur

Struktur är något som denna uppsats redan behandlat ganska ingående. Det har visat sig att Högskolan inte har en struktur anpassad för specifika omgivningskrav i teknisk omgivning. Den är internt särkopplad och har dubbla strukturer. Detta beror huvudsakligen på att myten om teknisk handling skall kunna upprätthållas.

Beslutsmodell och centralisering

Högskolan saknar en fungerande beslutsmodell för att uppnå handling i produktionen. Beslutsprocessen saknar tydliga konturer och fungerar inte därför att miljöfrågor inte kommuniceras ordentligt och marginaliseras på möten. Besluten tas aldrig av dem som verkligen är delaktiga i handling. Detta ger inte alls den handlingsrationalitet som är typisk för ett företag. De beslut som tas på Högskolan fattas centralt, samtidigt som Högskolans avdelningar är väldigt decentraliserade från ledning. Detta är ännu en aspekt som inte gynnar handling, särskilt inte handling som motsvarar en kunds önskemål på produktionen.

Mål och medel

Enligt Brunsson inriktar sig ett företag på att uppfylla specifika kundmål. Detta är inte hanterbart för en politisk organisation, som har en mängd krav från många aktörer att leva upp till. Minst lika viktigt som mål är då medel, eftersom det är medlen som avgör om en organisation i institutionell omgivning uppnår legitimitet.

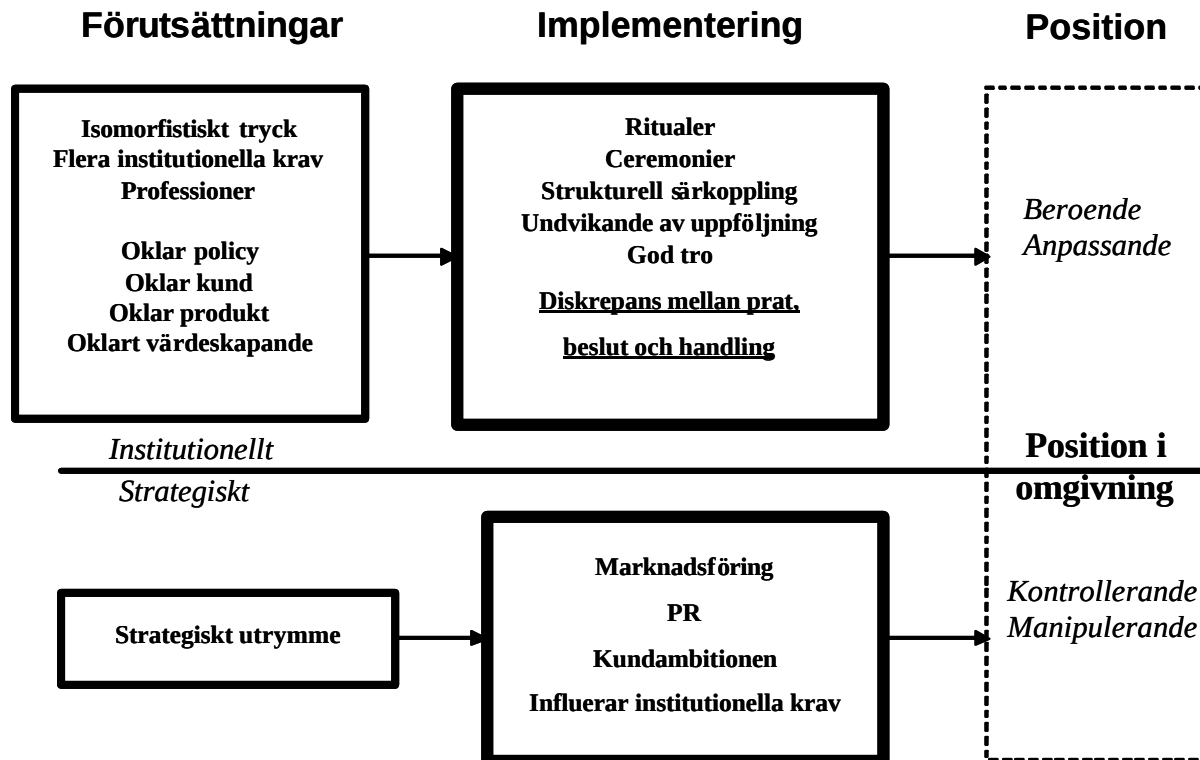
Idéers karaktär

Ytterligare ett område där Högskolan motsvarar kriteriet för en politisk organisation är idéers karaktär. I en teknisk organisation (företaget) är krav specifika och direkt relaterade till produktionsresultat. I den politiska institutionella organisationen är kraven däremot oprecisa och breda, därför att de är kulturella och svåra att mäta. Högskolans sätt att gripa sig an miljöarbetet liknar starkt en institutionell organisations förväntade beteende.

Behovet av ceremoniell anpassning på Högsolan finns därmed kvar, vilket betyder att organisationen behöver den "politiska" möjligheten att låta prat och beslut vara särkopplade från handling. Trots alla institutionella krav finns det dock tecken på att Högsolan visar ett strategiskt beteende. Detta strategiska beteende verkar kunna kopplas till vissa drag av företagisering, beskrivna av Brunsson (1994), detta beteende har vuxit sig allt starkare i det moderna samhället.

9.4 Summering

Mycket tyder på att Högsolan har ett strategiskt utrymme i förhållande till ISO 14001 som är relativt stort. Det verkar till och med finnas en tendens till att vilja kontrollera och påverka omgivningens preferenser. Kundtänkande, produkttänkande och konkurrenstänkande finns tydligt i organisationen, som ambitioner att företagisera. Det finns dock institutionella krav som gör en överflyttning till en helt företagiserad organisation svår. En sådan överflyttning är sannolikt också oönskad eftersom det skulle ta bort fördelarna med att kunna anpassa sig ceremoniellt. Således hittar Högsolan en balans i sin miljö genom att ceremoniellt anpassa sig till sin omgivning och samtidigt försöka finna utrymme för att en mer aktiv roll i omgivningen, en aktiv roll med möjlighet att influera och kontrollera omgivningen. Den sammantagna bilden av Högsolans position i omgivningen sammanfattas därmed av följande figur:



Figur 9:1 Sammanfattning av Högsolans position i omgivningen

10. SLUTSATS OCH SLUTSUMMERING

Hypotesen i denna uppsats var att utbildningsorganisationen som tidigare dominerats av institutionella krav, idag påverkas av tekniska krav i högre grad. Syftet med uppsatsen var att pröva denna hypotes genom frågeställningen:

Domineras utbildningsorganisationers omgivning närmast helt av institutionella krav eller har omgivningen fått en mer teknisk karaktär?

Slutsatsen vi kan dra utifrån det studerade exemplet Högskolan är, att det finns få tecken på att utbildningsorganisationens omgivning har blivit mer teknisk. Tvärtom visar analysavsnittet på att Högskolans ISO 14001-implementering motsvarar många kriterier för en organisation i institutionell omgivning. Implementeringsprocessen genomsyras av diskrepans mellan prat, beslut och handling, som skapar ceremoniell anpassning i förhållande till omgivningskrav. Prat och beslut leder väldigt sällan till resultat i produktion, ändå präglas organisationen av nöjdhet. Högskolan befinner sig i ett tillstånd av god tro, tack vare en tro på myter. När myter har bildats i institutionell omgivning, finns det enligt teorin om teknisk och institutionell omgivning, tre fenomen för att upprätthålla myter. Dessa tre är strukturell särkoppling, brist på uppföljning, och ritualer. I Högskolans implementering av ISO 14001 har samtliga tre kunnat identifieras i mycket stor utsträckning.

Vi kan således konstatera, att tecknen är många på att Högskolan som representant för utbildningsorganisationer domineras av institutionella krav i en institutionell omgivning, utan några tydliga tekniska förtecken. Uppsatsen hypotes om att utbildningsorganisationen i högre grad påverkas av tekniska krav, har därmed inte kunnat styrkas.

En annan intressant slutsats som problematiseringen gett upphov till är, att det förmodligen inte räcker med att föra resonemang om teknisk och institutionell omgivning för att förstå Högskolans förhållande till sin omgivning. Det visade sig nämligen i analysen, att skolans strategiska utrymme är större än vad teorin om institutionell och teknisk omgivning föreskriver.

Helhetsintrycket är därför att utbildningsorganisationen omges av institutionella krav, i samma utsträckning som förr. Skillnaden nu är att organisationen inte tycks styras av dessa krav i samma

utsträckning. Institutionella krav är idag inte bara en begränsning, utan också ett medel för att påverka omgivningen, att döma av exemplet Högskolan. Således befinner sig utbildningsorganisationen idag i en institutionell omgivning, men kanske inte den passiviserade institutionella omgivning som traditionellt förknippas med ordet Den institutionella omgivningen förefaller idag innebära en strategisk möjlighet, även för de organisationer som tidigare allra starkast styrts av institutionella krav. Detta betyder att teorin om teknisk och institutionell omgivning trots allt, kan ifrågasättas som förklaringsmodell för utbildningsorganisationens situation i omgivningen.

11. DISKUSSION OM FRAMTIDA FORSKNING

Det finns flera sätt att förbättra framtida studier, inom denna studies problemområde. Ett mer omfattande empiriskt underlag är en aspekt på förbättringar, men det finns många andra. Åtskillnad mellan olika organisationsstorlekar, privat kontra offentlig skola, och geografisk placering, skulle också kunna tillföra ytterligare värde, eftersom utbildningsorganisationen sannolikt inte är ett homogent begrepp. En intressant förbättring som jag från början hade planer på att förverkliga i denna studie var att titta på en teknisk och en institutionell organisation samtidigt för att få en bredare bild för bevisföringen.

Om det är så att utbildningsorganisationen faktiskt befinner sig i en strategisk position vad gör då en sådan organisation för att påverka sin omgivning? I denna studie angav de anställda mässor och dylikt som ett viktigt sätt att forma omgivnings krav på, men kanske finns det också en parallell till Furustens forskning om managementspridning. I exempelvis Furusten (1998) beskrivs forskning som en viktig kanal för att påverka krav på hur management ska se ut. Det är också tänkbart att forskning i utbildningsorganisationer är inriktad på att påverka institutionella krav på miljöarbete och standarder. Om så är fallet skulle det innebära att forskning påverkar krav, men kanske inte vilka krav som helst. Kanske finns det tydliga indikationer på att utbildningsorganisationen försöker kontrollera sin omgivning genom kärnaktiviteter, på områden där de själva har ett starkt intresse av strategisk kontroll. Detta område kan klarläggas tydligare i en studie med fokus på detta samband.

Den mest intressanta och förmodligen den svårast tänkbara vidareutvecklingen av denna uppsats är att utgå från en möjlighet som denna uppsats överhuvudtaget inte övervägt i sin argumentation. Denna uppsats har utgått från att organisationer har förändrats till det mer strategiska därför att den inte längre motsvarar teorin om institutionell och teknisk omgivning, men ponera istället att denna teori inte var representativ i att beskriva institutionella organisationer ens när den formulerades. Om så var fallet hade borde denna uppsats haft en annan inriktning.

Ytterligare en intressant vidareutveckling av denna uppsats är att koppla institutionell teori till resonemang om självreglering. Att döma av denna uppsats har Högskolan implementerat ISO 14001 på ett ceremoniellt sätt, som en typisk organisation i institutionell omgivning. Detta ger upphov till en fråga som har stor relevans för framtida forskning: Om det nu är så att självreglering blir substitut för lagar, därför att standarder uppbackade av institutionella krav väntas räcka som

styrande kraft, vad händer då på längre sikt i samhället om organisationerna i själva verket kan undvika förändringar i produktionen?

11. REFERENSLISTA

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ammenberg, J. (2004). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten- val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Applegate, M., & Austin, R. D., & McFarlan, W. F. (2007). *Corporate Information Strategy and Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Belle, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin.

Bergström, S., & Catasús, B., & Ljungdahl, F. (2003). *Miljöredovisning*. Malmö: Liber Ekonomi.

Boddy, D., & Boonstra, A., & Kennedy, G. (2005). *Managing Information Systems: an Organisational Perspective*. Harlow: Financial Times Prentice-Hall.

Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester: Wiley & Sons.

Brunsson, N. (1986). *Företagsekonomi- Sanning eller moral*. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy, Talk, Decision and Action*. Chichester: Wiley & Sons.

Brunsson, N. (1994). Politicization and company-ization- on institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Management Accounting Research*, 5, s 323-335.

Brunsson, N. (1998). Standarder och likriktning. Ur Brunsson, N., & Jacobsson, B., *Standardisering*, Stockholm: Santérus förlag.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (1998). Att följa standarder. Ur Brunsson, N., & Jacobsson, B., *Standardisering*, Stockholm: Santérus förlag.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.

Brunsson, N., & Olsen, J-P. (1994). *The reforming organization*. London: Routledge.

Chalmers, A. F. (2000). *What is this thing called science?*. London: Open University Press.

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travel of ideas. Ur Czarniawska, B., & Sévon, G. (red), *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

De Hoo, S. (1997). The possibility of cleaner production worldwide, Ur Hillary, R. (red), *Environmental Management Systems and Cleaner Production*, Chichester: Wiley & Sons.

DiMaggio, P. (1983). State expansion and organization fields. Ur Richard H. H., & Quinn R. E. (red), *Organization Theory and Public Policy*, Beverly Hills, Sage.

DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1991). The Ion Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Ur DiMaggio, P., & Powell, W. W. (red), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Dobers, P. (1998). *Organizing Strategies of Environmental Control*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Dodds, O. A. (1997). An insight into the development and implementation of the international environmental system ISO 14001. Ur Hillary, R. (red), *Environmental Management Systems and Cleaner Production*, Chichester: Wiley & Sons.

Dunmire, T. (2002). ISO standards- Measuring up to the world. *Occupational Health and Safety*, 71, s 233-236.

Dunmire, T. (2004). Hazard assessment in EHS Management Systems: meeting the ISO 14001 and OHSAS 18001 requirements. *Facility Safety Management*, 9, s 20-25.

Earl, M. J. (2000). Every business is an information business. Ur Marchand, D. A., & Davenport, T. H., & Dickson, T. (red), *Mastering Information Management*, Harlow: Pearson Education.

Eriksson L. T., & Wiedersheim, P. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Fernler, K. (1994). Generella modeller och lokala lösningar, Ur Jacobsson, B. (red), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Stockholm: Santérus förlag.

Furusten, S. (1996). *Den populära managementkulturen*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.

Furusten, S. (1999a). *Popular management books*. London: Routledge.

Furusten, S. (1999b). *In the Wake of Deregulation*. Stockholm: SCORE.

Furusten, S. (2002). Från idé till institution. Ur Bejerot, E., & Hasselbladh, H. (red), *Kvalitet utan gränser*, Lund: Academia Adacta.

Giorgi, A. (1992). *The theory, practise and evaluation of the phenomenological method as qualitative research procedure for the human sciences*. Québec: Université du Québec à Montréal.

Granovetter, M. (1995). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, s 481-493.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande- från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (2000). Five principles for making the most of IT. Ur Marchand, D. A., & Davenport, T. H., & Dickson, T. (red), *Mastering Information Management*, Harlow: Pearson Education.
- Holmes, L., & Hoskin, D. M., & Grieco, M. (2002). *Organising In the Information Age*. Aldershot: Ashgate.
- Jacobsson, B., & Sahlin-Andersson, K. (1995). *Skolan och det nya verket - Skildringar från styrningens och utvärderingens tidevarv*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Johansson, S-E. (2004). *Hållbart Företagsvärde*. Lidingö: Industrilitteratur.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Bristol: Open University Press.
- Marshall, J. (1984). *Women Managers- Travellers in a male world*. Chichester: Wiley & Sons.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1988).
- Meyer, J. W. (1992a). Centralization of funding and control. Ur Meyer, J. W., & Scott, R. W. (red), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Meyer, J. W. (1992b). Organizational Factors Affecting Legislation in Education. Ur Meyer, J. W., & Scott, R. W. (red), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Meyer, J. W. (1994). Rationalized Environments. Ur. Scott, W. R., and Meyer, J. W. (red), *Institutional Environments and Organizations*, London: Sage.

Meyer, J. W. (1996). Otherhood: The promulgations and transmission of ideas in the modern organizational environment. Ur Czarniawska, B., & Sévon, B. (red), *Translating organizational change*, Berlin: Walter de Gruyter.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Psyscology*, 83(2), s 340-363.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1992). The structure of educational systems. Ur Meyer, J. W., & Scott, R. W. (red), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, London: Sage.

Meyer, J. W., & Scott, R. W. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.

Meyer, J. W., & Scott, R. W. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidnence. Ur DiMaggio, P., & Powell, W. W. (red), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Meyer J. W., & Boli, J., & Thomas, G. M. (1994). Ur Scott, R. W., & Meyer, J. W. et al., *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, London: Sage.

Meyer, J.W., & Scott, R. W., & Deal, T. E. (1992). Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. Ur Meyer, J. W., & Scott, R. W. (red), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, London: Sage.

Meyer, J.W., & Scott, W. R., & Strang, D. (1994). Centralization, Fragmentation, and School District Complexity, Ur Scott, R. W., & Meyer, J. W. et al., *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, London: Sage.

Meyer, J. W., & Scott, R. W. et al. (1994). Bureaucratization Without Centralization. Ur Scott, R. W., & Meyer, J. W. et al., *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, London: Sage.

Mofatt, I., & Hanley, N., & Wilson, M. D. (2001). *Sustainable Development*. London: Parthenon Publishing Group.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), s 145-179.

O'Rourke, A. (2003). The message and methods of ethical investment. *Journal of Cleaner Production*, 11, s 683-693.

Pfeffer, J. (1981). Management of symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. Ur Staw, B. M., & Cummings, L. L. (red), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich: JAI Press.

Puri, S. C. (1996). *Stepping Up to ISO 14000*. New York: Productivity Press.

Powell, W. W., & Clemens, E. S. (1998). *Private Action and the Public Good*. New Haven: Yale University Press.

Rombach, B., & Sahlin-Andersson, K. (1995). *Från sanningssökande till styrmedel- Modern utvärdering i offentlig sektor*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Rowan, B. (1981). The effect of institutionalized rules on administration. Ur S. B. Bacharach (red), *Organizational Behaviour in Schools and School Districts*, Washington: Praeger Special Studies.

Rowan, B. (1982). Instructional Management in Historical Perspective: Evidence on differentiation in school districts. *Education Administration Quarterly*, 18, s 43-59

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju:: från vetenskapsteori till fältstudie*. Malmö: Liber.

Rönkvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer*. Malmö: Liber.

SAOL. (1998). Stockholm: Svenska Akademin (Norstedts).

Scott, R. W. (1992a). *Organizations: Rational, Natural and Open System*. New Jersey: Prentice-Hall.

Scott, R. W. (1992b). From technology to environment. Ur Meyer, J. W., & Scott, R. W. (red), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, London: Sage.

Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. London: Sage.

Scott, R. W. (1991) Unpacking Institutional Arguments. Ur DiMaggio, P., & Powell, W. W. (red), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Scott, R. W. (1994). Institutions and Organizations. Ur Scott, R. W., & Meyer, J. W. et. al., *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individuals*, London: Sage.

Scott, R. W. (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open System*. New Jersey: Prentice-Hall.

Scott, R. W., & Meyer J. W. (1994). Environmental linkages and organizational complexity. Ur Scott, R. W., & Meyer, J. W. et al., *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, London: Sage.

Sévon, G. (1998). Organizational Imitation in Identity Transformation. Ur Brunsson, N., & Olsen, J. P. (red), *Organizing organisations*. Bergen: Fagbokförlaget.

Sjöstrand, S. E. (1997). *Two faces of management: the Janus factor*. London: International Thomson Business Press.

Thuning, G. (1999). *Aktivera ISO 14001! Från tanke till handling*. Lund: Studentlitteratur.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.

Yin, R. (1994). *Case Study Research*. London: Sage.

Elektroniska källor

Ammenberg, Jonas. (2004-01-22) "Miljösystem garanterar inte ett bra miljöarbete". *Dagens Miljö*.
<http://dagensmiljo.idg.se/ArticlePages/200401/22/20040122151849_DMI110/20040122151849_DMI110.dbp.asp>. Hämtad 30 oktober 2005.

Bookrags Guides for Classical Studies (2005).

<<http://www.bookrags.com/sciences/mathematics/isomorphism-wom.html>>. Hämtad 16 november.

DNV (2005). < <http://www.detnorskeveritas.se/certification/ledningssystem/miljo/ISO14001.asp> >. Hämtad 16 november.

Högskolans hemsida (2005-2006). Kontinuerliga hämtningar mellan oktober 2005 och maj 2006

ISO (2005). <http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/isoinbrief_2005-en.pdf>. Hämtat 29 oktober 2005.

Nutek (2005a) <<http://faktabanken.nutek.se/sb/d/215/a/773>>. Hämtad 28 Oktober 2005

Nutek (2005b). <(<http://faktabanken.nutek.se/sb/d/215/a/762> >. Hämtad 28 oktober 2005.

SIS (2005). <<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21>>. Hämtat 29 oktober 2005.

Skolverket. (2005).

<http://www.skolverket.se/content/1/c4/28/91/SP_kursplaner.pdf>. Hämtat 8 mars 2006.

Praxiom Research Group Limited. (2006)

<<http://www.praxiom.com/#ISO%2014001%20LIBRARY>>. Hämtad 29 oktober 2005

Högskolans publikationer

Högskolans (2004, 2005). *Allmänna miljöföreskrifter*.

Högskolan (2002, 2004, 2006). *Avdelningsföreskrifter*.

Högskolan (2005). *Avvikelse rapport*.

Högskolan. (2005). *Miljöhandbok*.

Högskolan. (2005/2006). *Utbildningskatalog*.

Miljösamordnandet. (2005) *Mötes protokoll*.

Miljösamordnandet. (2005) *Mötes protokoll*.

Miljösamordnandet. (2005) *Mötes protokoll*.

12. APPENDICES

12.1 Appendix 1

Intervjuer och observationer

Miljösamordnare	Datum	Typ	Inspelad
Miljösamordnare avdelning 1	2005-10-24	Face-to-face	Nej
Miljösamordnare avdelning 2	2005-10-28	FTF	Ja
Miljösamordnare avdelning 3	2005-10-28	FTF	Ja
Miljösamordnare avdelning 4	2005-11-07	Telefon	Ja
Miljösamordnare Bibliotek	2005-11-07	Telefon	Nej

Forskare/Lärare

Doktorand avdelning 1	2005-11-01	FTF	Ja
Doktorand avdelning 1	2005-11-10	FTF	Ja
Doktorand avdelning 1	2005-12-01	FTF	Ja
Doktorand avdelning 1	2005-12-01	Telefon	Ja
Doktor avdelning 1	2005-11-10	FTF	Ja
Doktor avdelning 1	2005-11-10	FTF	Ja
Docent avdelning 1	2005-12-04	Telefon	Ja

Doktorand avdelning 2	2005-11-01	FTF	Ja
Doktorand avdelning 2	2005-11-15	FTF	Ja
Doktorand avdelning 2	2005-11-15	FTF	Ja
Lektor avdelning 2	2005-11-17	FTF	Nej
Doktor avdelning 2	2005-11-17	FTF	Nej
Doktor avdelning 2	2005-11-17	FTF	Nej
Professor avdelning 2	2005-11-18	Telefon	Ja

Övrig personal

Biblioteksanställd	2005-10-24	FTF	Nej
Biblioteksanställd	2005-11-01	FTF	Ja

Biblioteksanställd	2005-11-01	FTF	Ja
Informationsdiskanställd	2005-10-24	FTF	Nej
Informationsdiskanställd	2005-10-24	FTF	Nej
Informationsdiskanställd	2005-10-24	FTF	Ja

Studenter

Sju studenter avdelning 1	2005-11-01	FTF	Nej
Sju studenter avdelning 2	2005-11-01	FTF	Nej
30 studenter (kvantitativa)	2005-11-07	FTF	Ja

Kåren

Kårsekreterare	2005-11-14	Telefon	Nej
Ordförande i sociala utskottet	2005-11-14	Telefon	Nej
Kårordförande	2005-11-15	Telefon	Nej

Externa intervjuobjekt

Säljare på DNV	2005-11-07	Telefon	Nej
Informationsansvarig på SSI	2005-11-07	Mail	Nej

Egna observationer

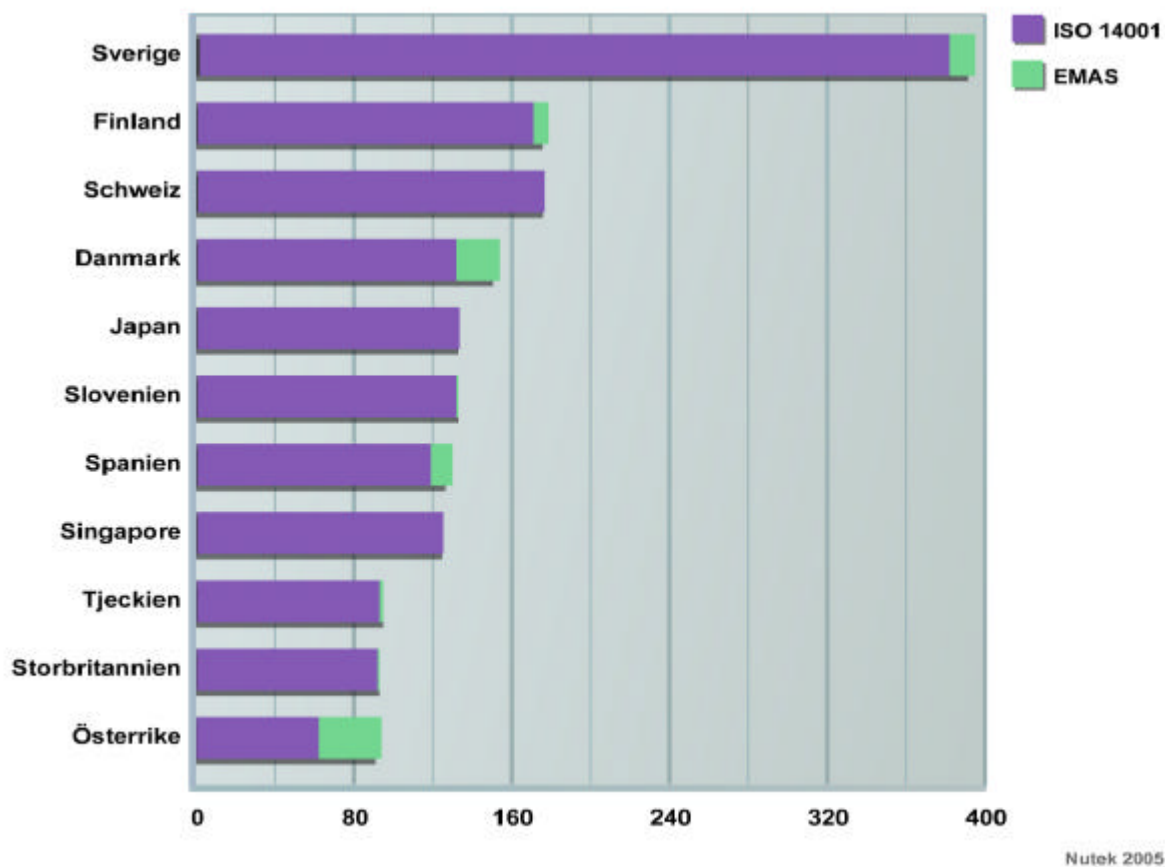
Observationstillfälle 1
Observationstillfälle 2
Observationstillfälle 3
Observationstillfälle 4

Kontrollområden

2005-10-24	Sophurtsar och lampor
2005-11-01	Sophurtsar, lampor och information
2005-11-10	Lampor och information
2006-12-01	Sophurtsar

12.2 Appendix 2

Diagram över antalet miljöcertifierade företag per miljoner invånare enligt de två vanligaste standarderna. Som synes är ISO 14001 den klart vanligaste.



Källa: Nutek (2005a)

12.3 Appendix 3

Högskolans certifieringssymbol för standard ISO 14001



12.4 Appendix 4

Intervjumallar

Följande förteckning ger en bild av hur intervjumallar såg ut inför mötet med olika delar av organisationen. Intervjumallarna är representativa för att ge en bild av vad som i stora drag togs upp i intervjuerna. Varje fråga ställdes dock inte vid varje intervju och frågorna ställdes inte i en fastslagen ordning, eller med exakt samma ordalydelse. Målet var att åstadkomma en diskussion och ett berättande opåverkad av mina värderingar och fördomar. Intervjumallen kan alltså ses som en fingervisning, snarare än ett facit för hur intervjuerna fortlöpte. För mina samtal medel studenter och kår kan jag inte återgå någon intervjumall, eftersom dessa intervjuer var väldigt spontana, bara baserade på några stödpunkter på ett papper.

Miljösamordnaren

Kan du berätta lite om din roll som miljösamordnare och vad det innebär?

Varför blir man miljösamordnare?

Vilka är de viktigaste målen med ISO 14001?

I vilka forum verkar miljösamordnaren?

Vilken ställning besitter miljösamordnaren på skolan?

Hur fungerar miljösamordnarens interaktion med skolans olika delar?

Hur påverkar ledningen implementering?

Hur fungerar kommunikationen mellan olika mötesstrukturer?

Hur kommunicerar miljösamordnaren policys och beslut?

Vilken inverkan har miljösamordnaren på implementering?

Vilken är miljösamordnarens roll på avdelningen?

Har ISO 14001 inneburit nya rutiner på avdelningar?

Är arbetet självgående eller styrt?

Är entusiasmen stor på avdelningen?

Vilken möjlighet har miljösamordnaren att påverka avdelningens praktiska arbete?

Vilket ansvar har miljösamordnaren för kontroll och uppföljning?

Hur kommuniceras mål till anställda och studenter?

Vad tror du att studenterna vet om ISO 14001 och hållbar utveckling?

Vilka viktiga resultat av ISO 14001 har du sett?

Vad finns det som inte fungerar eller som kunde varit bättre?

Vad tycker du om skolans implementering av ISO 14001?

Varför infördes ISO 14001 på skolan?

Hur påverkade omgivningen implementeringen?

Lärare (Forskare)

Vad tycker du om ISO 14001?

Vilka resultat av ISO 14001 har du sett på avdelningen och i allmänhet?

Hur har ISO 14001 påverkat din vardag?

Vilken är den viktigaste ISO 14001 prioriteringen?

Vilken roll har miljöfrågor på din avdelning?

Vilken status har miljöfrågor på avdelningen?

Vilket forum finns för ISO 14001 på din avdelning?

Vilket intresse för ISO 14001 finns det på avdelningen?

Hur får du veta om ISO 14001 och hur kommer konceptet till dig?

Hur sker kommunikation och samarbete kring ISO 14001?

Finns det tydliga direktiv för vad som ska göras?

Vad finns det för uppföljning?

Vilket stöd för att kunna implementera finns till hands (fysiskt och tolkningsmässigt)

Upplever du något inflyttande kring ISO 14001?

Hur påverkar det din avdelning att ni är ett ansikte utåt för skolan?

Vad har implementering av ISO 14001 för betydelse för dig, din avdelning och din skola?

Vad tycker du om skolans implementering av ISO 14001?

Vad var motivet bakom ISO 14001 implementeringen och vad är syftet med den idag?

Övriga anställda

Vad tycker du om ISO 14001?

Hur har ISO 14001 påverkat din vardag?

Vilka resultat av ISO 14001 har du sett på avdelningen och i allmänhet?

Hur får du veta om ISO 14001 och hur kommer konceptet till dig?

Finns det tydliga direktiv för vad som ska göras?

Vad finns det för uppföljning?

Vilket stöd för att kunna implementera finns till hands?

Upplever du något inflyttande kring ISO 14001?

Hur påverkar det din avdelning att ni är ett ansikte utåt för skolan?

Vad har implementerande av ISO 14001 för betydelse för dig, din avdelning och skolan?