

# Masteroppgave

## ENDRING AV MOTIVER FOR MILJØARBEID GJENNOM PÅVIRKNING OG HANDLING

Steven Åsheim

BE306E003  
Økologisk økonomi

[2007]



Handelshøgskolen  
i Bodø

## **Abstract**

This master thesis focuses on motivation and environmental measures among companies which are certified in an environmental management system. The title of the thesis is “Changing of motives for working with environmental issues through influence and actions”. Under this title two models will be introduced showing coherence between the five variables *internal-/external factors*, *motives*, *environmental measures*, *environmental systems* and *results*. The first model is a linear model which shows one-side influence on the variables. The second model shows how participating in environmental actions can lead to a circular impact on the variables and thereby change the motives for the environmental actions.

Through an earlier study, established theory and an empirical study it will be shown that it is possible to see these influences on the variables in both models. Earlier studies show that there are three motives for environmental actions. These three motives are competitiveness, legitimation and social responsibility.

The results of the empirical study show that it is possible to see the three motives for the actions in both models. Competitiveness and legitimation were the most salient of the three motives. Social responsibility was not salient to the same extent, and where it appeared it was hard to say if this motive was the reason for the actions.



## **Forord**

Denne masteroppgavens formål er å belyse hva som påvirker miljøarbeidet i bedrifter. Bakgrunnen for oppgaven er at fokuset rundt miljøspørsmål er tiltagende, og at kildene til miljøutfordringene i stor grad er bedrifter. Bedriftene vil derfor etter mitt syn komme til å ha en viktig og økende rolle i forhold til å ta ansvar for sine miljøpåvirkninger.

Oppgaven er en del av masterstudiet innen økologisk økonomi på Handelshøgskolen i Bodø. I forbindelse med arbeidet har jeg hatt god hjelp fra flere hold. Jeg ønsker å takke Ove Jakobsen ved Handelshøgskolen i Bodø for de mange gode og tankeutviklende tilbakemeldinger jeg har fått gjennom veiledning. Min arbeidsgiver Innovasjon Norge har vært svært fleksibel og hjelpsom med tilrettelegging av tid og kontorfasiliteter for å få gjennomført oppgaven. Sist men ikke minst vil jeg takke min fantastiske kone Karin, som har vært en pådriver og hjelp til å få denne oppgaven ferdigstilt.

Bodø, 23. mai 2007

Steven Åsheim



## Sammendrag

Denne masteroppgaven har hatt som formål å sette fokus på hva som påvirker motivasjon og miljøarbeid i bedrifter som er miljøsertifisert. Under tittelen "*Endring av motiver for miljøarbeid gjennom påvirkning og handling*" presenterer jeg to modeller som viser sammenhenger mellom fem variabler. De fem variablene er *interne-/eksterne faktorer, motiver, miljøstyring, miljøtiltak og resultat*. Variablene er like i begge modellene. Den ene modellen har en lineær ensidig påvirkning på variablene, og den andre modellen har en sirkulær påvirkning på variablene. Fra de to modellene er det utledet to problemstillinger:

1. Er det sammenhenger mellom interne-/eksterne faktorer, motiver, miljøtiltak, miljøstyring og resultat?
2. Vil motivasjonen for å gjøre miljøtiltak endres gjennom å gjøre miljørettede handlinger?

Med bakgrunn i en tidligere gjennomført empirisk undersøkelse og etablert teori blir innholdet i de fem variablene gjennomgått. Under gjennomgang av innholdet blir det argumentert for at tidligere empiri og etablert teori også gir støtte for å se sammenheng mellom de fem variablene i forhold til begge problemstillingene. Den teoretiske delen av oppgaven står på et selvstendig grunnlag. En empirisk undersøkelse av hele teoridelen, er det ikke funnet tid og plass til innenfor denne masteroppgaven. Det er allikevel valgt å undersøke tre bedrifter, hvor deler av teorien blir undersøkt empirisk.

Variabelen som det fokuseres mest på i oppgaven er motiver. Tidligere undersøkelser viser at motivene for å gjøre miljøtiltak er tredelte. Det kan være motivert ut fra *konkurranssevne, legitimering og økologisk ansvar*. Konkurranssevne er tiltak som senker kostnader og/eller øker inntektene, og målet er økt profitt. Legitimering er tilpasning til regelverk og forventninger, og det å skape et godt omdømme for bedriften. Økologisk ansvar refererer til et moralsk og forpliktende ansvar til at natur og mennesker ikke skal bli skadelidende.

Resultatet i forhold til den første problemstillingen fra de tre bedriftene som ble undersøkt viser at konkurranssevne og legitimitet var fremtredende. Økologisk ansvar var i mindre grad til stede, og var heller ikke sterkt fremtredende ved valg av miljøtiltak. Funnene fra den empiriske delen viste allikevel at det er grunnlag for å se sammenheng

mellom de fem variablene. Innholdet i hver enkelt variabel fra teorien var derimot ikke så fremtredende hos de undersøkte bedriftene.

I den andre problemstillingen er fokuset om motivene endres gjennom å delta i et miljøarbeid. Problemstillingen blir her sett i sammenheng med den sirkulære modellen. Det sirkulære perspektivet drøftes i denne oppgaven som en mulighet for at motivene endres når en deltar i miljøarbeidet. En sirkulær prosess kan også forsterkes gjennom å være miljøsertifisert. Grunnen til at et slikt perspektiv kan anvendes her, er at miljøstyringssystemene har krav til kontinuerlige forbedringer.

Funnene i den empiriske delen viser at det er grunnlag for å si at det er en sirkulær påvirkning. Også her var motivene konkurransevne og legitimering mest fremtredende. Det var allikevel funn som tenderte mot at det var en økende miljøbevissthet i enkelte tilfeller. Funnene viste derimot ikke med tydelighet at dette førte til et større økologisk ansvar og endret atferd.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>3</b>
1.1	Bakgrunn	3
1.2	Formål	3
1.3	Oppbygging	4
1.4	Relevans	5
<b>2</b>	<b>Problemstilling</b>	<b>7</b>
2.1	Problemstilling 1 - Et lineært perspektiv	7
2.2	Problemstilling 2 - Et sirkulært perspektiv	7
2.3	Teoretisk grunnlag	8
2.4	Gjennomføring av studiet	9
<b>3</b>	<b>Teori</b>	<b>11</b>
3.1	Lineær modell for motivasjon og miljøtiltak	13
3.2	Sirkulær modell for motivasjon og miljøtiltak	13
3.3	Interne – eksterne faktorer	15
3.4	Motivasjon	20
3.5	Motiver relatert til undersøkelsesmodellene	25
3.6	Miljøstyring	33
3.7	Miljøtiltak	46
3.8	Resultat	50
<b>4</b>	<b>Metode</b>	<b>55</b>
4.1	Valg av forskningsmetode og strategi	55
4.2	Utvalg og beskrivelse av informanter	57
4.3	Datainnsamlingsprosedyrer og intervjukontekst	60
4.4	Tolking av data	61
4.5	Validitet og reliabilitet i funnene	61
<b>5</b>	<b>Funn</b>	<b>63</b>
5.1	Interne-/ eksterne faktorer	63
5.2	Motivasjon	66
5.3	Miljøstyring	73
5.4	Miljøtiltakene og resultat	76
5.5	Resultat i forhold til et sirkulært perspektiv	78



<b>6</b>	<b>Drøfting, oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>81</b>
6.1	Innledning.....	81
6.2	Diskusjon av funn i forhold til teori .....	81
6.3	Hovedbidrag og implikasjoner .....	86
<b>7</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>87</b>

## Figurliste

Figur 1: Årsaksmodell lineært perspektiv .....	7
Figur 2: Årsaksmodell i et sirkulært perspektiv .....	8
Figur 3: Modell som forklarer bedriftens økologiske handlinger (Bansal & Roth, 2000) .....	12
Figur 4: En lineær modell for motivasjon og miljøtiltak.....	13
Figur 5: En sirkulær modell for motivasjon og miljøtiltak.....	14
Figur 6: Pyramide for bedriftens samfunnsansvar Kilde: Carroll (1991).....	24
Figur 7: Modell for kontinuerlig forbedring ISO 14001 .....	45

# **1 Innledning**

En betydelig andel av de miljøproblemer vi har nasjonalt og globalt kommer fra bedrifters virksomhet. Store uttak av ikke-fornybare ressurser, utslipp fra produksjon og bruk av produktene, samt deponering av produktene etter endt bruk, er noen av utfordringene for miljøet. Det er samtidig blitt en større enighet blant forskere og politikere at endringene i miljøet er menneskeskapt. Ettersom endringene i natur og klima er blitt mer tydelige, har det ført til et økt fokus mot bedriftene at de må ta ansvaret for den miljøpåvirkningen de påfører naturen, og iverksette nødvendige miljøtiltak.

Mange bedrifter har et miljøarbeid med tilhørende miljøtiltak. Noen av miljøtiltakene er lovpålagt, og noen har de valgt å iverksette av andre grunner. Det er grunn til å tro at flere av miljøtiltakene ikke ville blitt iverksatt frivillig, om bedriften ikke hadde fått et pålegg om det. Bedriftene har ulike grunner eller motiver for å iverksette forskjellige miljøtiltak. I denne oppgaven blir det fokusert på motivene for miljøtiltak under temaet "Endring av motiver for miljøarbeid gjennom påvirkning og handling", og jeg vil se nærmere ulike variabler som påvirker miljøarbeidet i bedriftene.

## **1.1 Bakgrunn**

Bakgrunnen for oppgaven og interessen rundt dette temaet er kommet fra en artikkel av Bansal & Roth (2000) med tittelen *Why Companies go Green*, hvor de kom frem til en modell som viser hvorfor bedrifter gjorde ulike miljøtiltak. Jeg hadde også sett nærmere på ulike miljøstyringssystemer, og gjennom dette fikk jeg ideen om å undersøke hva det er som påvirker bedriftene til å iverksette miljøtiltak. Jeg ønsket også å se nærmere på hvorfor bedrifter velger å bli miljøsertifisert, og om disse blir mer miljøvennlige etter implementering av et miljøstyringssystem. I tillegg var jeg interessert i å finne ut om det er mulig å skape konkurransefortrinn og samtidig oppnå forbedringer for miljøet.

## **1.2 Formål**

Formålet med oppgaven er også å skape en større forståelse om motiv for miljøtiltak og miljøstyring, og undersøke om motivene endres gjennom å delta i et miljøarbeid. Det vil også være av interesse om det er spesielle forhold i eller utenfor bedriften som påvirker

motivene og om resultatene av miljøarbeidet varierer i forhold til bedriftens motivgrunner.

### **1.3 Oppbygging**

Oppgaven er bygd opp av en teoretisk drøfting og en empirisk undersøkelse. Oppbyggingen og fremstillingen av den teoretiske delen står hovedsaklig på et selvstendig grunnlag. Empirien er brukt som et tilfang for å øke forståelsen av deler av teorien. Teoridelen har derfor et videre perspektiv enn den empiriske delen, og består av lansering av to modeller og en teoretisk drøfting rundt sammenhenger mellom variablene i modellene.

Variablene i modellene er *interne og eksterne forhold* i og rundt bedriften, *motiver, miljøstyringssystemer, miljøtiltak* og *resultater* som miljøarbeidet gir. Eksempel på interne faktorer er ønske om profitt, påvirkning innad i organisasjoner osv., og eksterne faktorer er konkurranseforhold, press fra interessenter osv. Disse og andre faktorer antas i dette studiet å ha en tilknytning og en påvirkning på motivgrunnene bedriften har for å bli miljøsertifisert og iverksette miljøtiltak. Miljøtiltakene kan være bruk av ny teknologi for å minske utslipp, resirkulering av avfall og andre tiltak. Hvert av disse tiltakene antas videre å gi bestemte resultater, som gir mindre belastninger for miljøet, i form av f.eks. mindre forurensninger og begrenset bruk av ikke-fornybare ressurser osv. Tiltakene kan også gi forbedrede økonomiske resultater, og det kan derfor også være en forklaring på motivgrunnene til at bedriftene implementerer miljøstyring og iverksetter miljøtiltak.

Miljøstyringssystemet er i denne konteksten et system eller verktøy for bedriften til å avdekke miljøforhold ved bedriften, fastsette mål og tiltak for å minske miljøpåvirkningene, måle resultater og dokumentere disse. De to miljøstyringssystemene som vil bli behandlet i denne oppgaven er ISO 14001 og Miljøfyrtårn. Begge systemene setter krav til de sertifiserte virksomhetene om kontinuerlig forbedring og dokumentasjon av sitt miljøarbeid. I denne oppgaven vil bedriftenes miljøhandlinger og resultater bli sett i lys av de krav og intensjoner som er tilknyttet de ulike ordningene og sammenligning av disse.

## **1.4 Relevans**

Etter min mening er temaet og problemstillingene i denne oppgaven interessante fordi det kan øke kunnskap om forhold og sammenhenger mellom vern av miljøet, økt lønnsomhet, bedre omdømme og ev. andre fordeler ved et miljøarbeid. Dersom det er slike sammenhenger vil det være en mulighet til at markedet i en viss grad selv kan løse en del av miljøproblemene. Dersom det i mindre grad er slik at lønnsomhet og miljøvern er sammenfallende, vil det gi signaler om at det trengs reguleringer fra myndigheter i form av lovpålegg for å oppnå vern av miljøet.



## 2 Problemstilling

Tittel for masteroppgaven er ”**Endring av motiver for miljøarbeid gjennom påvirkning og handling**”. Tittelen er valgt fordi bedriftens motiv er avgjørende for dets handlinger, og dersom motivene endres gjennom påvirkninger og handlinger vil det være interessant å se om dette også gir seg resultat i endrede miljøtiltak.

Under ovenstående tittel har jeg valgt å reise to problemstillinger, hvor den første bereder grunnen for den andre problemstillingen:

1. Er det sammenhenger mellom interne/eksterne faktorer, motiver, miljøtiltak, miljøstyring og resultat?
2. Vil motivasjonen for å gjøre miljøtiltak endres gjennom å gjøre miljørettede handlinger?

### 2.1 Problemstilling 1 - Et lineært perspektiv

På problemstilling nr. 1 vil jeg med utgangspunkt i en lineær modell undersøke om det finnes sammenhenger mellom fem variabler, og i så tilfelle hvordan de eventuelt påvirker og påvirkes av hverandre. Den lineære modellen er valgt med utgangspunkt i en internasjonal undersøkelse gjort av (Bansal og Roth, 2000), som viser en lineær sammenheng mellom *konteksten* bedriften seg i, *motiver* og *økologiske miljøhandlinger*. Det lineære perspektivet kan illustreres i en årsaksmodell hvor det skjer en enveis påvirkning. I modellen under er det variabelen X som påvirker variabelen Y. Når Y blir påvirket av X, vil X påvirke variabelen Z. Det skjer altså en enveis påvirkning i modellen under, som går fra venstre mot høyre.

Figur 1: Årsaksmodell lineært perspektiv

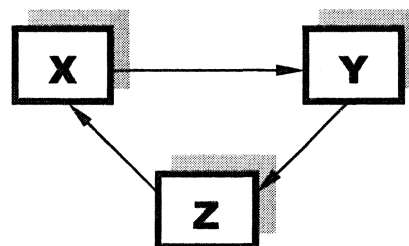


### 2.2 Problemstilling 2 - Et sirkulært perspektiv

I problemstilling nr. 2 er de samme variabler tatt med fra den første problemstillingen, men her fokuseres det på sammenhenger mellom variablene i en sirkulær modell. I den

lineære årsaksmodellen stoppet påvirkningen i variabel Z, men i den sirkulære modellen vil Z påvirke variabel X og endre denne. Det er altså en sirkulær påvirkning mellom variablene.

Figur 2: Årsaksmodell i et sirkulært perspektiv



Et eksempel på dette er dersom X er et *motiv* som gir seg utslag i *handling* Y, og når *handlingen* Y finner sted skaper dette *resultat* Z. *Resultatet* Z vil påvirke *motivet* X gjennom f.eks. ny kunnskap. Det nye kunnskapsnivået vil legges til grunn og påvirke Y i et hendelsesforløp som går i en sirkulær prosess. Dersom dette dreier seg om beslutninger, vil beslutningstaker(ne) kunne få bekreftet eller eventuelt avkreftet om det var ”riktige” handlinger. En slik bekreftelse eller avkreftelse kan dermed føre til at handlingene endres eller fastholdes (Hellevik, 1991).

Problemstilling nr. to er valgt fordi jeg tror at de som deltar i miljøarbeidet vil få endrede oppfatninger og motiver når de ser bl.a. hvilke resultater miljøtiltakene gir. En sirkulær modell kan dermed gi et bedre bilde på hvordan en slik endring av motiver skjer.

Det sirkulære perspektivet vil også bli undersøkt og drøftet i lys av miljøstyringssystemer, hvor bedriftene har forpliktet seg til å gjøre kontinuerlige forbedringer som skal verifiseres av en tredjeparts miljøkontrollør. Det er litt forskjell mellom de to miljøstyringssystemene som omhandles i oppgaven, men i grove trekk er kravene og trinnene at det skal ligge en miljøpolitikk med miljømål, en plan for miljøtiltak som iverksettes med internkontroll og dokumentasjon av disse. I tillegg er det en tredjeparts revisjon av tiltakene. For miljøstyringssystemene vil internkontrollen med tilhørende revisjon danne grunnlag for en endring/forbedring av miljøpolitikk og miljømål, og en kan derfor også se miljøstyring ut fra et sirkulært perspektiv.

## 2.3 Teoretisk grunnlag

Jeg har tatt utgangspunkt i en internasjonal undersøkelse gjort av (Bansal & Roth, 2000), som konkluderer med at *konkurransefortrinn*, *legitimitet* og *økologisk ansvar* er

tre hovedmotiver for å gjøre miljørettede handlinger. *Konkurransefortrinn* er motivert ut fra ønske om økt profitt gjennom for eksempel forbedret goodwill, økte markedsandeler og bedre utnyttelse og gjenbruk av ressurser. *Legitimering* kan være behov for å overholde lovverket, dokumentere handlinger og resultater overfor omgivelser, og å tilpasse seg en kontekst som bedriften befinner seg i. *Økologisk ansvar* er et ønske om å yte innsats for å forbedre miljøet. Et slikt ønske kan være basert på ideologi, verdier eller rasjonell tankegang om miljøets tilstand. I tillegg til Bansal & Roth har jeg også hentet inn teoretiske bidrag som viser bl.a. bedriftens samfunnsansvar (Carrol, 1991), for å belyse hvordan ulike typer av ansvar kan belyse problemstillingene.

Oppgaven har et sterkt fokus på motiver, og jeg ser på de tre hovedmotivene fra undersøkelsen til Bansal & Roth (2000) som viktige faktorer for en bedrift i et samfunnsperspektiv. Bedriftene er nødt til å ha *konkurransefortrinn* for å oppnå et økonomisk overskudd. De må også oppnå *legitimitet* gjennom å bli akseptert og ha tillit i forhold til omgivelser/interessenter. Motivene konkurransefortrinn og legitimitet vil nødvendigvis ikke føre til at miljøhensyn blir ivaretatt. Er miljøarbeidet derimot motivert ut fra et *økologisk ansvar* vil det med større sannsynlighet gi miljøforbedringer, forutsatt at bedriften har rett kunnskap og ressurser. Derfor vil jeg undersøke hvilke motiver bedriftene har, og om disse motivene har endret seg som et resultat av at de har hatt et miljøarbeid. Formålet med undersøkelsen blir derfor også å finne ut om motiver hos bedriftene endres ved gjennomføring og deltakelse i miljøarbeidet i bedriften. Dersom dette er tilfelle så vil det dermed være interessant å finne om valg av miljøtiltak og resultater endres, som følge av en eventuell endring i motivene.

## **2.4 Gjennomføring av studiet**

Under arbeidet med teoridelen søkte jeg gjennom tilgjengelig litteratur omkring problemstillingen. Dette var litteratur som omhandlet tidligere undersøkelser på dette området, informasjon om miljøstyringsordningene osv. For å belyse problemstillingene har det også vært nødvendig å studere nærmere sentrale begrep, som for eksempel "bedriftens samfunnsansvar", og andre begrep som er relatert til bedrift og miljø.

Utarbeidelsen av teoridelen resulterte i to modeller som danner grunnlag for undersøkelsen. Valg av teori til teorikapittelet, refleksjoner, problemstilling og modell



har kommet frem gjennom sirkulære prosesser hvor jeg stadig har måttet vende tilbake og gjøre endringer underveis. Teoritilfanget har vært stort og omfattende, og dette ga også grunnlag for å kunne fremsette to problemstillinger som kunne testes empirisk.

Den empiriske delen baserer seg på intervju og undersøkelser av kildemateriell (bl.a. miljørapporter) hos tre bedrifter som er miljøsertifisert etter de to mest utbredte miljøstyringssystemene i Norge, som er ISO 14001 og Miljøfyrtårn.

Det ble valgt en kvalitativ metode for undersøkelsen, hvor det er tatt utgangspunkt i elementer av "casestudiet" som metoderetning. Metoden gjennomgås i metodekapittelet, men går i korte trekk ut på at jeg har undersøkt et begrenset system eller case. Det begrensede systemet/caset er i denne undersøkelsen sammenhengene mellom de fem faktorer eller variabler i de to teoretiske modellene. I den empiriske undersøkelsen er modellene et "bakteppe", som jeg har hatt med meg under intervjuene av bedriftene og videre i arbeidet med oppgaven.

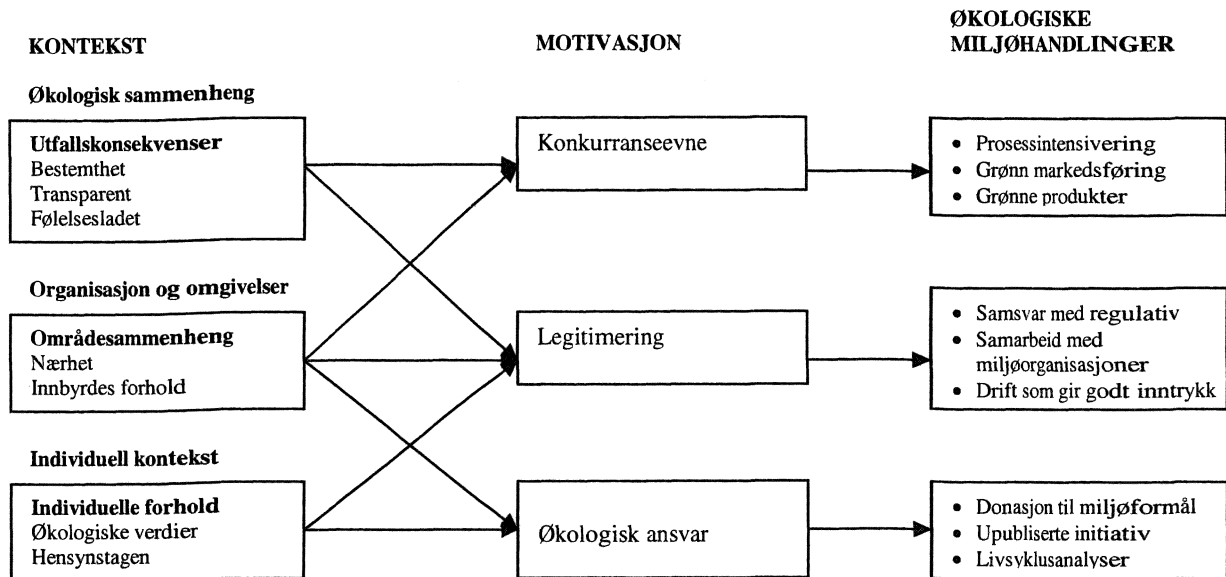
### 3 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske fundamentet som jeg har benyttet for å besvare problemstillingene. Teoridelen vil også være med under den avsluttende drøftingen, hvor problemstillingene skal drøftes gjennom å sammenholde funnene fra bedriftene opp mot det teoretiske fundamentet.

Hovedbidraget til teoridelen er hentet fra en empirisk undersøkelse gjort av Bansal & Roth (2000), med tittelen "*Why companies go green*". Andre kilder til teoridelen er hentet fra spesialiseringen "Økologisk økonomi" ved Handelshøgskolen i Bodø, bøker, tidsskrifter, brosjyrer, Internett og andre kilder innenfor temaene miljøstyring, miljøansvar og andre beslektede temaer. Det er også hentet inn opplysninger fra miljørapporter, redegjørelser og samtaler med andre bedrifter som har implementert miljøledelse.

Undersøkelsen til Bansal & Roth (2000) gir forklaringer på hvorfor foretak engasjerer seg i miljøarbeid. Undersøkelsen viser at bedrifter driver sin virksomhet i ulike **kontekster**, som er indre og ytre påvirkingsfaktorer i og rundt bedriften. Disse faktorene påvirker bedriftenes **motiv** for å gjennomføre ulike **økologiske miljøhandlinger**. Funnene viser også at miljøhandlingene vil kunne variere avhengig av hvilke motiv og påvirkningsfaktorer som er tilstede. Bansal & Roth (2000) kom frem til en modell som viser årsaksforholdene mellom **kontekst, motivasjon, økologiske miljøhandlinger** (fig. 3).

Figur 3: Modell som forklarer bedriftens økologiske handlinger (Bansal & Roth, 2000)



### Variabler og endring av betegnelser

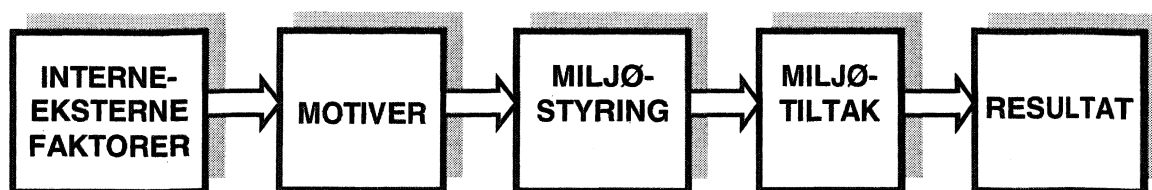
Med utgangspunkt i modellen til Bansal & Roth (2000) vil jeg diskutere og undersøke sammenhenger mellom de tre variablene *kontekst*, *motiver* og *økologiske miljøhandlinger*, samt to andre variabler som jeg har lagt til. Begrepet *kontekst* vil i den videre drøftingen benevnes med *interne-/eksterne faktorer*, da jeg mener det gir en bedre forståelse av innholdet i variabelen. Jeg har også valgt å benevne *økologiske miljøhandlinger* med *miljøtiltak*, da dette stemmer mer med den benevnelsen som benyttes i de foretakene som ble undersøkt.

I de to modellene som jeg skal undersøke/drøfte problemstillingene ut fra, har jeg i tillegg lagt til to variabler, som er kalt *miljøstyring* og *resultat*. Miljøstyring er tatt med da bedrifter som er miljøsertifisert har et organisert miljøarbeid og et bevisst forhold til dette, og det vil derfor være enklere å finne miljøtiltak i bedrifter som er miljøsertifisert. Den viktigste grunnen til at miljøstyring er tatt med er allikevel at jeg ønsker å finne ut hvordan miljøstyringssystemet påvirker miljøarbeidet. Begrepet *resultat* har jeg valgt å ta med fordi jeg mener det ikke er miljøtiltaket i seg selv som er målet, men de resultater dette kan gi. Med resultat mener jeg de følger miljøtiltaket gir for naturen i form av bl.a. mindre forurensing, bedre økonomi for bedriften og økt hensyn til andre interessenter.

### 3.1 Lineær modell for motivasjon og miljøtiltak

I det følgende vil de fem variablene motiver, interne-/eksterne faktorer, miljøtiltak, miljøstyring og resultat bli gjennomgått, og i modellene under er de fem begrepene satt sammen i en lineær- og en sirkulær modell. Den lineære modellen (fig. 4) er grunnlaget for problemstilling nr. 1, og den første variabelen i modellen er **interne- og eksterne faktorer** som påvirker motivene. Den andre variabelen som er **motiver**, påvirker miljøstyringssystemet. Den tredje variabelen **miljøstyring** påvirker miljøtiltakene, og den fjerde variabelen **miljøtiltak** i modellen påvirker variabelen **resultat**. Dette er en ensidig modell, og den gir en lettfattelig forklaring på hvordan de ulike variablene påvirkes og blir påvirket av hverandre. Modellen er egnet for å finne sammenhenger mellom variablene og besvare problemstilling nr. 1. En kritikk mot modellen er at den ikke gir rom for en dynamikk, hvor f.eks. resultatene gir en økt motivasjon for miljøtiltak. Dette fanges derimot opp i den sirkulære modellen.

Figur 4: En lineær modell for motivasjon og miljøtiltak



### 3.2 Sirkulær modell for motivasjon og miljøtiltak

En sirkulær modell danner teorigrunnlaget for problemstilling nr. 2. I den sirkulære modellen blir de fem variablene interne- og eksterne faktorer, motiver, miljøtiltak, miljøstyring og resultat satt inn i et gjensidig årsaks-virkningsforhold (jf. fig 2). Endring av motivasjon gjennom handling står sentralt i den sirkulære modellen.

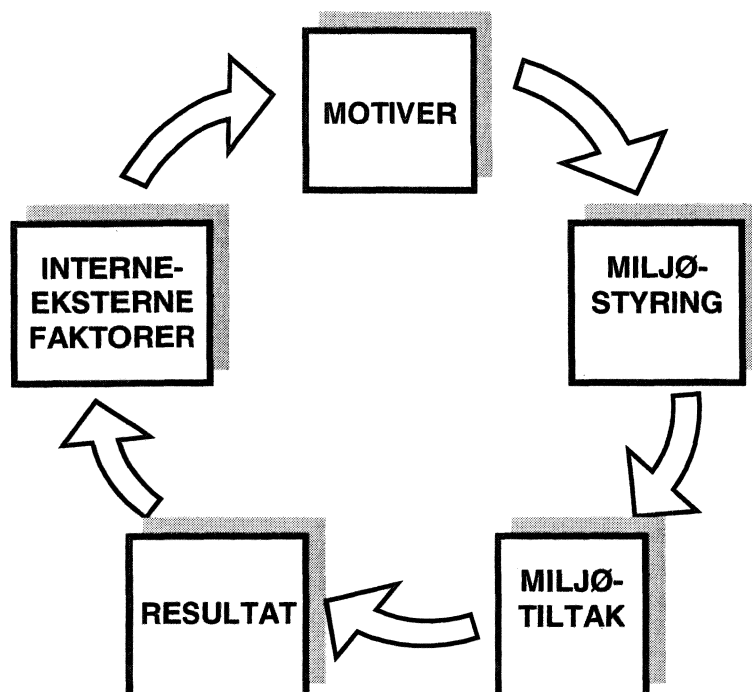
#### 3.2.1 Aristoteles og endring gjennom handling

En endring av motivasjon og verdier gjennom handling er noe som kan spores tilbake til dydsetikken og Aristoteles (384-322 f Kr). Aristoteles, som er den fremste talsmannen for dydsetikken, mente at "det gode mennesket" utmerker seg og blir "god" gjennom å praktisere dydene. En god definisjon på *dyder* er i denne sammenheng *moralske verdifulle egenskaper*. Dydene er ikke nødvendigvis moralfilosofiske regler, selv om de også kan inneholde det, men de moralske verdifulle egenskaper som vokser frem

gjennom å praktisere i et sosialt fellesskap. Menneskelige forbilder er også viktige impulser for selv å bli motivert innen dydsetikken. Det betyr altså at vi kan bli motivert både av å se andre gjøre gode handlinger og gjennom selv å delta i disse. Fordelen med dydsetikken er at den plasserer etiske spørsmål inn i praktiske situasjoner. Samtidig er også dette en av kritikkene mot dydsetikken, som sier at dette åpner for "etisk relativisme", hvor f.eks. tid og kultur avgjør hvorvidt en handling er rett eller feil (Brytting, 1998: 44-45). Vi skal imidlertid ikke gå dypt inn i en diskusjon omkring dette, men se om dydsetikken kan forklare eventuelle endringer i motivasjon hos bedriftens medlemmer når de deltar i miljøarbeid.

Mens vi i en lineær modell så på et perspektiv hvor motivet ensidig påvirker miljøtiltaket (fig. 4), kan vi altså se på et annet perspektiv hvor det er en sirkulær påvirkning mellom motivet og handlingene. Dvs. at **miljøtiltakene**, som initieres av **miljøstyring**, gir **resultater** som i sin tur endrer de **interne-/eksterne faktorer**, og som igjen påvirker og endrer **motivene** til bedriften, altså en sirkulær prosess med årsaks-/påvirkningsforhold.

Figur 5: En sirkulær modell for motivasjon og miljøtiltak



I den sirkulære modellen skjer det en kontinuerlig påvirkning mellom de fem faktorene. Det som er interessant er om påvirkningen fører til endringer, og i så fall hvilke

endringer som skjer. I den empiriske delen skal vi med utgangspunkt i den sirkulære modellen for motivasjon og miljøtiltak se om vi kan besvare problemstilling nr. 2.

### **3.3 Interne – eksterne faktorer**

I dette kapittelet tar jeg for meg variabelen *interne-/eksterne faktorer*, som antas å påvirke motivgrunnene til bedriften. De ulike faktorer som blir omtalt i dette kapittelet er hentet fra undersøkelsen til Bansal & Roth (2000). Med *interne-/eksterne faktorer* menes de faktorer innenfor og utenfor bedriften som er med å påvirke bedriftens motiver til å gjennomføre miljørelaterte handlinger eller endre handlingsmønstre. Dersom bedriften har ansatte som er fokusert på miljøhensyn er det en intern faktor som kan påvirke motivene til beslutningstakerne i bedriften. På den annen side kan bedriften ha et lokalsamfunn i nærheten som er sterkt opptatt av bedriftens miljøutslipp, og da er det en ekstern faktor som påvirker motivene til de som gjør beslutninger.

I den lineære modellen (fig. 4) er de *interne-/eksterne faktorer* gitt, og den påvirkningen som skjer i forhold til *motivene* vil være konstant. Den sirkulære modellen tar derimot høyde for at de interne-/eksterne faktorer kan bli påvirket av resultatene fra miljøtiltakene. En slik påvirkning kan enten skje ved at de eksisterende faktorene endres gjennom påvirkning eller ved at det oppstår nye faktorer som ikke påvirker motivene i første omgang. I det følgende vil tre hovedpunkter av interne og eksterne faktorer bli gjennomgått og forklart nærmere.

#### **3.3.1 Utfallsavhengighet**

Definisjonen på en bedrift hvor motivasjonen påvirkes av utfallsavhengighet er følgende: *Bedriftens virksomhet kan påvirke miljøet på en slik måte at det i sin tur vil påvirke bedriften tilbake*. Eksempel på dette er en bedrift som forårsaker ulemper for nærmiljøet, og siden markedet ligger i dette området vil dette kunne gi negative virkninger for bedriften selv. Slike negative virkninger er et dårligere renommé, forringelse av relasjoner med viktige forbindelser og nedgang i lønnsomheten. Det var i undersøkelsen til Bansal og Roth (2000) ulike sider ved bedriftens miljøpåvirkning som var med å avgjøre hvorvidt miljøtiltak ble prioritert eller ikke i bedriften. Dette var for det første om miljøpåvirkningen kunne fastsettes med **bestemthet**, for det andre om miljøpåvirkningen var **transparent** (lett synlig), og for det tredje om omgivelsene var

**følelsesladet**, dvs. at de negative miljøpåvirkninger lett skapte reaksjoner blant bedriftens interessenter.

### **Bestemthet**

Den første faktoren er **bestemthet**, og omhandler i hvilken grad bedriftens miljøpåvirkning og utslipp lot seg måle. Miljøpåvirkningene i denne kategori dreide seg i hovedsak om utslipp av avfallsstoffer hvor det var allment kjent og påvist at disse hadde skadelige virkninger for miljøet. Andre utslipp hvor de skadelige påvirkningene var mindre kjent og målinger vanskelig lot seg gjennomføre ble sett på som mindre viktig fra bedriftens side. Eksempel på det siste kan være utslipp som fører til global oppvarming hvor kunnskapen både er omstridt og det kan være tvil om årsak–virkningsforholdet. Dette dreide seg derfor oftest om miljøvirkninger som både bedriften og dens omgivelser med bestemthet kunne måle eller påvise.

### **Transparent**

"Transparent" er den andre faktoren innen området "utfallsavhengighet". Felles for bedrifter innenfor denne kategorien er at de skadelige påvirkninger etter et eventuelt miljøutslipp lett kan spores til den aktuelle bedriften. Dette har sammenheng med at utslippene vil være lett synlige for omgivelsene f.eks. gjennom fokus fra media dersom utslipp forekommer. Eksempel på dette fra Norge er oljevirkosomhet utenfor Norskekysten, hvor et utslipp kan få enorme følger og ofte fører til at de ansvarlige umiddelbart kommer i medias søkelys med negativ omtale. Et annet eksempel finner vi innenfor oppdrettsnæringen i forbindelse med rømning av fisk, som lett kan spre skadelige sykdommer i elver og vassdrag. Forurensning fra denne type industri får også ofte stor medieomtale, og kan skape en negativ holdning til bedriften. Gassutslipp derimot, som kan føre til like stor forurensing av luft, er mindre synlig og vil derfor få mindre oppmerksomhet rettet mot seg.

### **Følelsesladet**

Bedrifter i kategorien følelsesladet kjennetegnes ved at miljøutslipp kan frembringe emosjonelle reaksjoner hos bedriftens interessenter, f.eks. ansatte, kunder, lokalmiljø, miljøvernorganisasjoner eller andre. I de fleste tilfeller hvor det skjer et miljøutslipp vil følelser og eventuelle reaksjoner i større eller mindre grad være til stede. De hendelser vi snakker om her er spesielle hendelser, hvor vi for eksempel ser olje flyte innover strendene og sjøfugler som er tilgriset med olje. Dette vil i de fleste tilfeller fremkalle

sterke følelsesmessige reaksjoner hos mange, og skape et engasjement som gjør at det dannes negative holdninger i forhold til bedriften. Daglige små utslipp som skjer i andre sammenhenger, og som i sum kan være like skadelige vil derimot ikke frembringe slike reaksjoner.

Det er visse kjennetegn ved miljøtiltakene til bedriftene hvor "utfallsavhengighet" er årsak til motivasjonen: Disse bedriftene er opptatt av å gjøre miljøtiltak som er lett målbare, dokumenterbare, fysisk håndgripelig, har lave kostnader og som er basert på allment akseptert vitenskap. Dette gjøres fordi bedriften ønsker å skape et inntrykk til kundene om at de bryr seg om miljøet. De vet at kundene og andre interessenter vil få en negativ holdning til bedrifter som får negativ oppmerksomhet i forbindelse med miljøutslipp eller er kjent for ikke å gjøre noe for å bidra til å forbedre miljøet. Det gjør at det dermed er lite press fra bedriftens omgivelser dersom miljøpåvirkningene er utydelige eller lite målbare. Selv i de tilfeller hvor bedriftene får tilskudd eller det blir tilrettelagt på andre måter fra myndighetene velger bedriftene ikke å gjennomføre enkelte miljøtiltak. Grunnen til dette er at de potensielle besparelsene eller fortjenestemulighetene ikke er store nok, og siden bedriftens omgivelser heller ikke fokuserer på dette blir det heller ikke prioritert. De bedriftene som er i kategorien "utfallsavhengighet" vil i følge undersøkelsen av Bansal & Roth (2000) vanligvis være motivert av *konkurranssevne* eller *legitimering*.

### **3.3.2 Områdesammenheng**

Områdesammenheng er det andre punktet som er med og påvirker motivasjonsgrunnene. Med områdesammenheng menes det at det er formelle eller uformelle sammenhenger i bedriftens omgivelser som er sterke og tette. Omgivelsene består av bedriftens viktigste samarbeidspartnere og interessenter som bedriften relaterer til. Dette kan være store leverandører, brukere av bedriftens produkter og lovgivende- og samarbeidende myndigheter, hvor koblingen mellom dem preges av en sterk tilknytning og nærhet til hverandre.

Felles for bedriftene i denne kategorien er at de er knyttet sammen i en setting med interessenter som enten ensidig eller gjensidig har sterk påvirkning på hverandre. En slik områdesammenheng skapes både av formelle og uformelle relasjoner mellom partene, og relasjonen kan være både bevisst eller ubevisste tilstede. Styrken i hvordan



de påvirker hverandre kan også variere avhengig av sosial og geografisk nærhet mellom bedriften og dens omgivelser, og hvor sterk avhengighet det er mellom bedriften og dens samarbeidspartnere. Tilknytningen vil også oppleves sterkere der samhandling mellom ansatte, eiere og lokalbefolkning er jevnlig eller at de har en sterk naturlig tilknytning.

I industrigrupper hvor det tidligere enten har vært stor miljøforurensning eller at utslipp kan få store konsekvenser for miljøet, vil det lettere skapes områdesammenhenger mellom bedriften og de omgivelsene som den relaterer til. Slike områdesammenhenger kan også føre til at det inngås uoffisielle avtaler mellom partene for å sette en felles bransjenorm på sentrale områder som for eksempel miljøstandarder. Bedrifter som på denne måten er knyttet sammen forsøker ofte å få til felles måter å håndtere ulike problemstillinger på, og kan ofte drive en samlet lobbyvirksomhet mot myndigheter for å få tilpasset lovverket slik at deres bedrift/bransje ikke kommer ufordelaktig ut.

Områdesammenhenger skaper også et press på innsiden av disse bedriftene, fordi det kan være vanskelig for en aktør å bryte ut av et satt mønster hvor aktørene har tilpasset seg hverandre. Det kan dermed i visse tilfeller bli mer "redelig" å ikke fremheve seg eller å bryte ut av samarbeidet for å iverksette tiltak som kan skape miljøforbedringer. Dersom bedrifter innenfor denne gruppen allikevel gjør innovasjoner og forbedringer vil disse ofte reise en ny standard, og i slike tilfeller vil det kunne føre til at andre bedrifter imiterer disse for ikke å bli oppfattet som dårligere enn sin konkurrent.

Styrken i slike områdesammenhenger påvirkes ofte positivt i bransjer som ligger nær til sine markeder. Årsaken til det er at negativ omtale i forbindelse med miljøutslipp vil influere på forholdet mellom bedriften og kunden, og dette kan føre til at bedriften vil ta miljøhensyn den ellers ikke ville tatt det.

Undersøkelsen til Bansal og Roth (2000) viser at der sammenhengene er veldig sterke er bedriftene mindre motivert av konkurransemessige hensyn. Bedriftene som av denne grunn blir påvirket av direkte eller indirekte press vil i langt mindre grad våge å være unike og velge løsninger som gjør at de skiller seg ut. Dersom aktører likevel velger å forsøke å oppnå konkurransemessige fordeler blir disse ofte kopiert av konkurrentene,

og der sammenhengene er sterke mellom bedriftene vil bedriftene være mindre tilbøyelige til å gjøre store fremskritt for å ta miljøansvar.

### **3.3.3 Individuelle forhold**

De individuelle forhold refererer til hvilke verdier de enkelte medlemmene innehar, og hvordan disse er med å påvirke organisasjonen til å ta miljøansvar. Slike grunnleggende og varige verdier som er innbygd i enkeltmedlemmenes tanker vil være med å påvirke bedriften på tre områder: For det første er en bedrift påvirket av en rekke informasjon fra ulike hold, som er mer eller mindre viktig for dem. Dersom det finnes et innebygd verdisett blant bedriftens beslutningstakere vil dette hjelpe dem til å skille mellom informasjon som samsvarer med deres verdier, og den informasjon som ikke gjør det. For det andre vil det dersom det finnes medlemmer i organisasjonen som har sterke miljøverdier, også være disse som argumenterer for at hensyn til miljøet skal være en viktig faktor ved beslutninger. Og for det tredje vil verdiene også danne grunnlag for endringer i organisasjonens produkter, prosesser og policy for å ta miljøansvar dersom toppledelse og organisasjonsmedlemmer med stor innflytelse har sterke økologiske verdier.

### **3.3.4 Påvirkning av de interne-/eksterne faktorer**

I det lineære perspektivet påvirker de interne-/eksterne faktorer motivene for miljøtiltakene, mens variabelen selv ikke blir påvirket og derfor ikke endres. Det sirkulære perspektivet åpner derimot opp for at faktorene kan bli påvirket, og det gjør at disse kan få en sterkere eller svakere betydning i forhold til motivene. Styrkeforholdet innbyrdes mellom faktorene i variabelen kan også endres, dersom det er flere faktorer tilstede. For en bedrift er det absolutt tenkelig at den påvirkes både av en ekstern faktor som f.eks. en kunde, og en intern faktor som innebygde verdier. Derfor vil ny kunnskap som kommer gjennom de resultat som oppnås, danne grunnlag for at motivene kan bli sterkere eller svakere.

I tillegg kan det også oppstå nye interne- eller eksterne faktorer i en bedrift, som ikke var tilstede tidligere. En slik faktor kan være at lønnsomheten øker som følge av et miljøtiltak som i utgangspunktet ble lovpålagt bedriften. En endring av de interne-/eksterne faktorer vil i et sirkulært perspektiv derfor kunne påvirke motivet annerledes enn hva som i utgangspunktet var tilfelle.

### 3.4 Motivasjon

I dette kapitlet skal jeg ta for meg motiver knyttet til implementering av miljøstyring og iverksetting av miljøtiltak. Innledningsvis blir det sett på hvordan det går an å knytte begrepet "ansvar" opp som motivasjonsfaktor. Deretter vil bedriftens ansvar i ulike perspektiv bli gjennomgått. Siste del av kapitlet vil ta for seg motivasjonsgrunnene fra artikkelen til Bansal & Roth (2000).

Motiver er den første variabelen som både påvirker og blir påvirket i de to teoretiske modellene (fig. 4 og fig. 5). Felles for begge modellene er at motivene påvirkes av de interne-/eksterne faktorer, og påvirker miljøstyring. Motiver og miljøtiltak vil bli sett i direkte sammenheng i oppgaven, derfor kunne modellen vært laget slik at motivene virket direkte på miljøtiltakene. Bakgrunnen for at modellen ikke er utformet i tråd med dette er at miljøtiltakene er formalisert gjennom miljøstyringssystemet. Modellen tar dermed høyde for en påvirkning fra motiv til miljøtiltak gjennom miljøstyring. Forskjellen mellom den lineære modellen og den sirkulære modellen er at en endring i de interne-/eksterne faktorer kan føre til at motivene endres og følgelig vil dette kunne endre valg av miljøtiltak.

Motiver er kanskje den mest sentrale delen i undersøkelsen fordi en her bedre kan forstå hva som er drivkraften, beveggrunnen og/eller foranledningen til bedriftens handlinger, og hva bedriften ønsker å oppnå med sine handlinger (Kaufmann og Kaufmann, 2003:43). Brytting (1998:30) bruker begrepet *etisk egoisme* for tilfeller der det velges handlinger hvor individet vil maksimere egne verdier, og på andre siden *etisk universalisme* for valg som gir gode konsekvenser for hele menneskeheten. Hvis vi med bakgrunn i dette tenker oss motivasjonsgrunner langs to ytterpunkter, er *egen lykke eller nytte* i den ene enden, og det som er til *beste for fellesskapet eller samfunnet* i den andre enden. Dersom individet ser seg selv som en del av en større sammenheng (bedrift, lokalsamfunn og storsamfunn), vil følelsen av å tilhøre en sammenheng gi mening og dermed være en motivasjonsfaktor. (Brytting, 1998:97, Kaufmann og Kaufmann, 2003:61).

Kan så motivene endres/utvikles slik at et individ, som er opptatt med seg selv og sine egne behov, blir endret til å bli mer opptatt av fellesskapets beste? Aristoteles (384-322

f kr) mente at mennesket kunne utvikle seg på tre nivåer/stadier; "... *næmlig å handle riktig på grunn av belønning og straff, eller å handle riktig på grunn av aktelse for loven eller for det tredje av innsikt i hva som er best*" (Ims, 2001). For å kunne gjøre det gode må mennesket ha innsikt i det gode. Allikevel mente Aristoteles at dette ikke var nok, men at mennesket trenger å praktisere det gode for at det skal skje en dannelse hos mennesket. Dersom mennesket har innsikt i det gode og med sitt eget skjønn samtykker i at det er godt, vil en praktisering av det gode kunne endre mennesket til å bli godt. (Brytting, 1998: 44-45 og IMS, 2001). Brytting (1998:44) kommer med følgende fremstilling av det Aristoteliske syn på denne prosessen: "*Vem är hon? Vad utmärker en god människa? Hur blir man god? Svaret är: den som praktiserar dygderna.*"

I den sirkulære modellen for motiver og miljøhandlinger er det antatt at ikke alle miljøtiltakene er valgt ut fra et ønske om å gjøre gode handlinger. Noen miljøtiltak kan være valgt utelukkende fordi de gir bedre profitt, og andre miljøtiltak kan være valgt fordi de er lovpålagte. Med dydsetikken og Aristoteles som ståsted vil gjennomføring av miljøtiltak som gagnar fellesskapet, selv om dette ikke er motivet, kunne føre til at de blir innarbeidet som det "eneste riktige" å gjøre. Dette kan også sees på som et samfunnsansvar for bedriften, og med utgangspunkt i begrepet *ansvar* vil jeg drøfte ansvar som motivasjonsfaktor for miljøtiltak.

### **3.4.1 Ansvar som motivasjonsfaktor**

"Bedriftens samfunnsansvar" er ofte nevnt i miljørammen. Med det menes bl.a. bedriftens ansvar for at miljøet ikke skal bli skadelidende som resultat av bedriftens virksomhet. Ansvar kan være selvpålagt eller pålagt av andre, og kan derfor være en viktig motivasjonsfaktor. Dette vil gjelde i forhold til flere områder, og vi skal se nærmere på *ansvar* som begrep i dette kapitlet.

Begrepet ansvar betyr en forpliktelse om å stå til rette, gjøre rede for eller å bære utgiftene. Normalt skilles det mellom to typer ansvar: 1. Moralsk ansvar, hvor det henvises til en moralsk norm. Eksempel på dette er ærlighet og rettferdighet. 2. Juridisk ansvar, hvor en blir pålagt ifølge lovverket å enten avstå fra en handling eller utføre en handling. Dersom en ikke tar det juridisk pålagte ansvaret kan det innebære at en kan bli stilt strafferettslig ansvarlig dersom loven ikke etterfølges. En viktig motivasjonsfaktor for å ta et juridisk ansvar kan således være å følge lovverket for å unngå straff. Dette er

et eksempel på en typisk hedonistisk motivasjon fordi muligheten for de strafferettslige negative konsekvenser overgår gleden eller tilfredsstillelsen ved handlingen. Nå er det naturlig å tenke oss at majoriteten er enig med lovverket, og at vi i de fleste tilfeller samtykker med lovverket gjennom våre handlinger uavhengig av om det er straffbart eller ikke. Det betyr at mennesket har visse innebygde verdier, basert på kultur, oppvekst, personlighet osv. Disse verdiene kan vekke emosjoner i oss når vi blir stilt overfor situasjoner som enten styrker og/eller samtykker med våre verdier, eller når vi blir konfrontert med forhold som går på tvers av de innebygde verdiene. Slike emosjoner kan være glede, kjærlighet, sinne, frykt, tristhet og overraskelse, og kan i stor grad påvirke motivasjonen og atferden (Kaufmann og Kaufmann, 2003:67). Dette kan f.eks. føre til at vi ønsker å engasjere oss i et fellesskap for å bidra til at ressurser blir bevart fordi dette samsvarer med våre verdier, og gjennom å bidra gir det oss en følelse av å være med på noe som er meningsfullt.

Dette samsvarer også med det Aristoteliske syn på at dannelse skjer gjennom at vi samtykker med det gode og meningsfulle. Gjennom å praktisere gir dette mening og gir bidrag til at disse verdiene blir en sterkere del av oss. På samme måte er jo dette også en del av det som ligger til grunn for den sirkulære modellen, som gjør at motivene endres som følge av at en deltar i et miljøarbeid som oppleves meningsfullt.

Med utgangspunkt i ansvar som motivasjonsfaktor, vil jeg nå belyse bedriftens ansvar i ulike perspektiv. Spesielt vil ansvaret i forhold til miljø, som strekker seg utover det juridiske ansvaret, bli drøftet som motivasjonsfaktor. Grunnen til at jeg fokuserer på dette er at en stor del av forventingene til bedriftene i miljøspørsmål ikke dekkes av loven, og vil derfor basere seg på frivillighet og viljen til å ta ansvar. Jeg vil også trekke paralleller mellom bedrift og individ i lys av motivasjon og ansvar. Dette gjør jeg for å belyse at bedriften er et uttrykk for individenes innebygde verdier og motiver.

### **3.4.2 Bedriftens ansvar i ulike perspektiv**

Jeg nevnte i forrige kapittel at ansvar kan være både av moralsk og juridisk karakter. Slik er det også med begrepet ansvar i en hvilken som helst organisasjon og bedrift. Det er juridiske lover som er laget for å regulere den enkelte ansattes atferd og bedriftens atferd. De ansatte kan bli stilt ansvarlig for dens handlinger overfor bedriften og i forhold til det øvrige samfunn. Bedriften kan også som en juridisk enhet bli stilt

ansvarlig overfor sine handlinger. Det er allikevel en rekke situasjoner og handlinger som ikke er regulert av juridiske lover. Grunnen til det kan være at lovverket oftest kommer i etterkant av at behovet for lovregulering er tilstede, og at det heller ikke er praktisk mulig eller nødvendig å lovregulere alt ned til den minste detalj. Her kommer det moralske ansvaret inn gjennom innebygde verdier og forventinger fra omgivelsene.

Et begrep som har vært mye anvendt, og i mange tilfeller med ulikt meningsinnhold er ”bedriftens samfunnsansvar”, definert i den engelske litteraturen som CSR (Corporate Social Responsibility). En av de som har forsøkt å gi dette begrepet innhold er Milton Friedman (1970), som skrev artikkelen ”The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”. Friedman mener at det kan være åpenbare problemer med å si at bedrifter kan ha et ansvar, og at det derfor bare er personer og ikke institusjoner som kan ha ansvar. Hvis vi skal snakke om ansvar i relasjon til en bedrift, må ansvaret for bedriftens handlinger plasseres hos en eller flere bestemte personer i bedriften. Den personen i bedriften som det er mest nærliggende å stille ansvarlig for bedriftens handlinger er bedriftens leder. Grunnen til dette er at lederen for bedriften er engasjert av bedriftens eiere, og er ansvarlig for å drive virksomheten slik at eiernes interesser blir ivaretatt. Eiernes interesser er normalt å få mest mulig profitt innenfor de gitte rammer som bedriften arbeider under. Slike rammer er gitt av blant annet konkurrenter, kunder og myndigheter, som er betingelser og forhold bedriften må tilpasse seg til. Lederen skal ikke bruke av bedriftens tid eller midler på for eksempel sosiale tiltak som ikke har som formål å øke eierens inntjening. Dersom dette skjer er han illojal mot sine eiere som har ansatt ham.

Friedmans resonnement er at bedriftens sosiale ansvar er å øke lønnsomheten i bedriften, og at det er de demokratisk valgte myndigheters oppgave å regulere samfunnet gjennom lovgivning og skattelegging. På den måten blir eventuelle samfunnsmessige skjevheter utlignet. Samfunnsmessige skjevheter må i denne forbindelse, slik Friedman mener, også omfatte det som vi er opptatt av i denne oppgaven, nemlig de miljømessige konsekvensene til en bedrift.

Det kan stilles spørsmål om bedriften har ansvar for å løse sosiale problemer i samfunnet eller om de kun er forpliktet til å følge lover og regler gitt av offentlige myndigheter? Lover og regler vil, som nevnt tidligere, ikke være i stand til å dekke alle

områder av f.eks. miljøutslipp. Det vil derfor være rimelig å forvente at bedrifter tar ansvar for å dekke sosiale problemer innenfor visse rammer. Wood (1991:697) skriver følgende i forhold til dette: *“Businesses are not responsible for solving all social problems. They are, however, responsible to solve problems that they have caused, and they are responsible for helping to solve problems and social issues related to their business operations and interests”*. Det betyr iflg. Wood (1991) at vi bør forvente at bedrifter tar ansvar for å løse og hindre problemer som kan oppstå som et resultat av den virksomhet de driver.

Carrol (1991) tar også opp begrepet bedriftens samfunnsansvar og mener at det går lengre enn det økonomiske og det juridiske ansvar. Carrol mener at dersom bedriftens handlinger kun er å optimalisere profitten og drive innenfor lovlig gitte rammer, vil bedriften bare ta en del av det samfunnsansvaret som den har. Ved å holde seg innenfor lovverket tar bedriften sitt juridiske ansvar. Lovverket representerer allikevel bare en del av samfunnets forventninger til bedriften, fordi den kun inneholder de grunnleggende oppfatninger av hvordan lovgiverne forventer at bedriften skal operere. Artikkelen til Carrol (1991) har fire nivåer av ansvar; økonomisk-, juridisk-, etisk- og filantropisk ansvar, som til sammen utgjør en pyramide for bedriftens samfunnsansvar.

**Figur 6: Pyramide for bedriftens samfunnsansvar Kilde: Carroll (1991)**



Den nederste delen av pyramiden (fig. 6) er bedriftens ”økonomiske ansvar” eller ansvaret for å drive lønnsomt. Dette er fundamentet for at bedriften i det hele tatt skal eksistere. Det er i følge Carrol (1991) umulig å diskutere et høyere nivå av ansvar uten at bedriften har en lønnsomhet som ligger i bunnen. Det andre nivået nedenfra i pyramiden er bedriftens ”juridiske ansvar”. Bedriften tar et juridisk ansvar ved å forholde seg og tilpasse sine aktiviteter til lover og regler. Lover og regler er samfunnets ”kodifiserte etikk”, og bedriften har et juridisk ansvar i å holde seg innenfor disse

rammer, som er gitt av lovgivende myndigheter. På det tredje nivået i pyramiden er det ”etiske ansvar”, som er normer og verdier som går utover de lover og regler som er nedfelt i jussen. Slike normer og verdier er forventninger som kunder, ansatte og det øvrige samfunn har til at bedriften gjør det som oppfattes som rett og rettferdig i forhold til å beskytte interessene til disse partene. De har også et ansvar overfor ”interessenter” som ikke kan tale på egne vegne. Eksempler på det er naturen og miljøet, som er avhengig av at mennesker gjør seg til talsmenn for disse. Det fjerde og øverste nivået i pyramiden er det ”filantropiske ansvaret”, som er de områder hvor samfunnet forventer at bedriften yter bidrag som ikke er moralske forpliktelser. Dette er forventninger om at bedriften skal være med i fellesskapet ved å yte sin del for at vi skal ha et godt samfunn. Bidrag til lag og foreninger, utdanningsstøtte til unge studenter, økonomisk støtte til kunstutmykninger osv., er eksempel på slike forventninger. Dette baserer seg helt på frivillighet og skjønn fra bedriften, men det er allikevel forventninger om at bedrifter også bidrar på dette området. De fire nivåene av ansvar danner til sammen det som er bedriftens ”ansvarspyramide”, og bedriftens samfunnsansvar og utfordring er i denne kontekst å kunne ta det økonomiske-, juridiske-, etiske- og filantropiske ansvar samtidig.

I dette kapittelet har jeg fokusert på bedriftens ansvar i ulike perspektiv, og satt dette i sammenheng med motiver bedrifter kan ha for å vise samfunnsansvar. I det neste kapittelet vil det bli en gjennomgang av motivasjonsgrunner for å bli miljøsertifisert og gjennomføre miljøtiltak. Det vil også bli gjennomgått hvilke miljøtiltak som kan bli valgt avhengig av motivene som ligger bak.

### ***3.5 Motiver relatert til undersøkelsesmodellene***

De tre motivene; ”konkurransefortrinn”, ”legitimering” og ”økologisk ansvar”, som blir undersøkt i dette kapittelet er hentet fra artikkelen Bansal og Roth (2000) og miljøstyringsordningene. Et av hovedformålene med undersøkelsen til Bansal og Roth (2000) var å kunne predikere årsaksforholdet til hvorfor bedriftene iverksetter miljøtiltak. Tidligere undersøkelser hadde i følge Bansal & Roth bare i en begrenset grad klart å forklare hvorfor bedriftene tar miljøansvar, og de hadde ikke i særlig grad klart å skille mellom de ulike motivasjonsgrunner om hvorvidt det er sammenheng mellom dem eller de er gjensidig uavhengig. De tidligere undersøkelsene hadde i tillegg



heller ikke i tilstrekkelig grad klart å forklare hva som var forskjellene mellom de ulike motivasjonsgrunnene, og hvilke bakenforliggende årsaker som påvirket dem.

Funnene viste at en kunne sammenfatte tre forhold som påvirket motivasjonsgrunnene. De tre forholdene var "utfallsavhengighet", "områdesammenheng" og "individuelle forhold". Disse er beskrevet i foregående kapittel. De tre motivasjonsgrunnene var "konkurranssevne", "legitimering" og "økologisk ansvar", og disse kunne føre til forskjellige initiativ for miljøet avhengig av bedriftens kontekst (interne-/eksterne faktorer).

Den første motivasjonsgrunnen kjennetegnes ved bedrifter som iverksatte miljøtiltak fordi de ønsker å øke konkurransevnen, få bedre lønnsomhet osv. Den andre motivasjonsgrunnen er bedrifter som ønsker å oppnå legitimitet overfor sine omgivelser, og den tredje er bedrifter som var motivert til å ta et økologisk ansvar overfor sine omgivelser. Jeg vil i det følgende gjennomgå hver enkelt av dem.

### **3.5.1 Konkurranssevne**

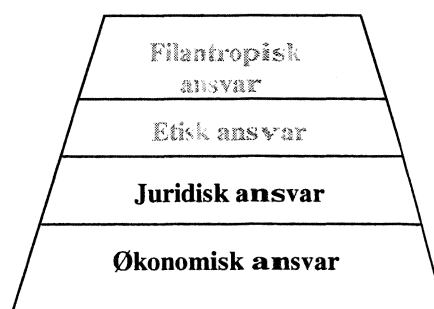
En kan belyse motivet "konkurranssevne" ved å se på forholdet mellom eiere og leder av en bedrift i lys av prinsipal – agentteori (Eisenhardt, 1989). Iflg. prinsipal – agentteori søker eierne, som er prinsipalen, å engasjere og inngå avtale med en agent (leder) som ivaretar eiernes interesser. Prinsipalens interesse er iflg. teorien at agenten skal skape verdier gjennom å få en maksimal avkastning på den investerte kapital. Agenten (bedriftens leder) står dermed i et ansvarlighetsforhold til dens eiere og de forventinger disse har til den investering de har gjort. En kritikk som kan anføres til teorien er at den bygger på svake etiske verdier, men har sin styrke i kontraktsforholdet mellom partene. Lederen forventes nærmest å legge sine moralske verdier til side for å oppfylle eiernes interesser. Det betyr at lederen oppfører seg illojalt dersom han gjør tiltak som ikke kan henføres til å maksimere avkastningen, men ut fra en moralsk overbevisning om bedriftens ansvar overfor andre interessenter (Friedman, 1970).

Ønsket om å øke eiernes profitt er grunnlaget for motivet konkurransevne. Av den grunn vil de miljøtiltak som velges ha som formål å øke lønnsomheten. Dette kan skje gjennom reduksjon av energiforbruk, avfallsreduksjon, kildesortering, resirkulering, miljømerking, "grønn" markedsføring og utvikling av miljøprodukter. Flere bedrifter

har sett lønnsomhet i å utnytte overskuddsmaterialer som tidligere gikk til avfall, enten ved å selge det til gjenbruk eller selv å resirkulere og bruke det om igjen. I mange tilfeller vil det også være enkle tiltak i bedrifter som automatisk avstegning av lys og endring i bruk av varme/ventilasjonsanlegg som gjør at kostnadene blir redusert. Felles for disse tiltakene er at de må gi en økonomisk gevinst for å iverksettes, mens den miljømessige gevinsten kan være varierende og et vikarierende motiv for å øke profitten.

Sammenhengen mellom forbedringer for miljøet og samtidig oppnå konkurransefordeler har imidlertid støtte fra en artikkel av Porter & Linde (1995). Forfatterne av artikkelen mener at riktig utformede miljøstandarder kan øke lønnsomheten i bedriften gjennom å fremme innovasjon som fører til at kostnadene går ned. I tillegg kan en slik innovasjon også øke verdien på produktene, bl.a. ut fra en forutsetning om at miljøvennlige produkter velges dersom andre forhold som pris og brukervennlighet er noenlunde like. Eksempel på dette er økologiske matvarer, som har hatt en økende etterspørsel på tross av en noe høyere pris. Resonnementet til Porter & Linde (1995) baserer seg også på at forurensing er en form for økonomisk sløsing. De baserer dette på at skadelige stoffer eller ubrukt energi som slippes ut i naturen viser at ressursene i mange tilfeller ikke er brukt på en tilfredsstillende måte.

En innvending mot Porter & Linde (1995) og Friedmans (1970) artikkel, som er omtalt tidligere, er at de plasserer bedriften i en situasjon hvor det kun er forventninger til at den skal respondere i forhold til økonomiske og juridiske lover. Et slikt utgangspunkt gjør derfor at en ikke i særlig grad kan forvente at bedrifter tar et samfunnsansvar i andre sammenhenger enn der bedriftens økonomi blir direkte berørt eller at de blir pålagt det gjennom reguleringer. Dersom en ser *konkurranssevne* i forhold til Carrol's ansvarspyramide (1991) vil bedriften kun ta et økonomisk og juridisk ansvar, og en kan ikke forvente at det etiske og filantropiske ansvaret blir ivaretatt. Det vil si at det kan bli ivaretatt i tilfeller der f.eks. bedriftens økonomiske interesser er sammenfallende med disse.



Et ensidig fokus på konkurranseevne vil derfor kunne gjøre at de miljømessige konsekvensene ikke vil bli tatt hensyn til i tilstrekkelig grad, noe som kan føre til at tiltak som kunne gitt en stor miljømessig gevinst blir utelatt. Firmaer som har et slikt perspektiv vil som en følge av dette ofte utelate konsekvensanalyser for hvordan deres virksomhet påvirker miljøet når de utfører sine beslutningsanalyser.

Konkurranseevne som motivasjonsfaktor er i et perspektiv hvor forholdet mellom kostnad og økonomisk nytte for bedriften er den avgjørende og rådende faktor for beslutninger. Et slikt perspektiv gjør at aktøren eller bedriften kun vil foretrekke å iverksette de miljøtiltak som gir optimal lønnsomhet, og da kan dette bli på bekostning av andre miljøtiltak som kanskje hadde gitt en marginal nedgang i lønnsomhet, men en betydelig miljøgevinst.

Bedrifter som utelukkende gjør sine beslutninger ut fra et profittmessig hensyn vil iflg. Bansal & Roth (2000) også om mulig forsøke å fremstille seg som en miljøvennlig bedrift for å oppnå konkurransefordeler. Eksempel på dette er produkter som i utgangspunktet utelukkende utvikles av profitt hensyn. Når det under utvikling eller i etterkant viser seg at dette kan gi positive bieffekter for miljøet, vil bedriften profilere seg som miljøvennlig. Kritikken mot dette er at bedriften kun vil opptre miljøvennlig når det gir økt lønnsomhet.

### **3.5.2 Legitimering**

Legitimering er i flg. Bansal & Roth (2000) også en motivasjonsfaktor for å opptre miljøvennlig. Dette kjennetegnes ved at bedriften ønsker å gjøre forbedringer som gjør at de tilpasser seg et allerede eksisterende regelverk, normer, verdier og antagelser som de antar eksisterer i dens omgivelser. Suchman (1995) definerer legitimitet som: ”*en generalisert antakelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner*”. Slike generaliserte antakelser kan for en bedrifts vedkommende være omgivelser som ikke aksepterer at bedriften slipper ut miljøforurensninger, og om det skjer vil det kunne få negative konsekvenser for bedriften. De sosialt konstruerte systemene er iboende normer og verdier i bedriftens omgivelser, som f.eks. en miljøvernorganisasjon, et nærliggende lokalsamfunn eller en annen interessent av bedriften. Busch (2003, s.96) mener allikevel at en bedrift i visse tilfeller kan opprettholde sin legitimitet selv om enkelte personer

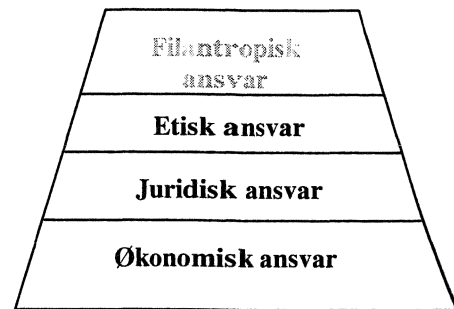
eller grupper mener at bedriften bryter sentrale normer. Grunnen til at bedriften kan beholde sin legitimitet i slike tilfeller kan være fordi disse personene eller gruppene ikke representerer den "offentlige" eller rådende tolkningen av normene i samfunnet.

I undersøkelsen til Bansal og Roth var det eksempler på bedrifter som innførte miljøledelse eller hadde et miljøarbeid i bedriften for å vurdere de miljømessige konsekvensene ved dets handlinger, og brukte dette som en del av grunnlaget ved beslutninger. Disse bedriftene hadde også et bredt perspektiv på hvordan de tok hensyn til sine interessenter, noe som gjorde at de tok hensyn til både kunder, ansatte og andre interessenter ut fra en helhetsvurdering av forventningene og hvordan disse ble påvirket. Dette passer også inn i det Busch (2003) betegner som normativ legitimitet og kognitiv legitimitet. Normativ legitimitet er knyttet til at handlingene som utføres skal være innenfor aksepterte regler for hva som er "riktig" å gjøre. Dette er etablerte oppfatninger i ens omgivelser og baserer seg nødvendigvis ikke på subjektive verdier. Slike aksepterte normer kan for en bedrifts vedkommende føre til at en tar større hensyn til interessenter som kan gi negative virkninger for bedriften enn de som har mindre påvirkning på bedriften. Kognitiv legitimitet er forventninger knyttet til etablerte mentale forestillinger om bedriften, som ikke nødvendigvis har med nytte eller er innenfor aksepterte normer. Dette er forestillinger som tas for gitt, og som er skapt av sosiale relasjoner med bedriften og dens omgivelser. Dette kan for eksempel være forventinger om at visse typer bedrifter eller organisasjoner skal bidra med støtte til lag og foreninger ut fra en etablert praksis eller at det er skapt forventinger til at enkelte bedriftstyper skal være foregangsbedrifter i miljøarbeid.

Bedrifter som er motivert av legitimering vil ofte være mer fokusert på å ta hensyn til de interessenter som kan føre til at bedriften settes i et dårlig lys, og mindre på de som i liten grad kan skape et negativt rykte for bedriften. Tilpasning er et nøkkelbegrep for disse bedriftene, og derfor vil ikke denne type bedrifter være proaktiv i et miljøarbeid, men tilpasse seg allerede etablerte forventninger for å unngå problemer. Bedriften innser at dersom den ikke tilpasser seg de etablerte normer vil den ikke kunne overleve i fremtiden.

I forhold til bedriftens ansvar vil en bedrift som er motivert av legitimering trolig ta et større etisk ansvar. Motivet for å gjøre det kan derimot bygge på et svakt etisk grunnlag

fordi at de i større grad vil vektlegge de interessenter som kan påvirke bedriftens eksistens enn de som ikke kan det. Altså ivaretaes ikke tredjepart-interesser, og bedriften vil kun ta samfunnsansvar der det gir nytte for en selv. I forhold Carrol's ansvarspyramide (1991) vil en bedrift som er motivert ut fra legitimitet ta både et økonomisk og juridisk ansvar, og til en viss grad også dens etiske ansvar.



### 3.5.3 Økologisk ansvar

Bedrifter som tar et økologisk ansvar skiller seg ut fra de to forannevnte ved at de ønsker å forplikte seg og ta ansvar overfor miljøet eller ved at de har et filantropisk perspektiv i motsetning til å handle i egeninteresse. Eksempler på hvordan disse handler er at de bruker ressurser på reparasjon av naturen på tidligere brukte arealer eller de gjør tiltak for å oppnå en mer miljøvennlig produksjon, selv om dette kan medføre at lønnsomheten går ned. Kjennetegn ved bedrifter som tok økologisk ansvar i undersøkelsen til Bansal & Roth (2000) var at de donerte midler til interessegrupper for miljøvern og andre lokale tiltak, anvendte resirkulert papir, og at de byttet ut detaljprodukter eller kontorartikler dersom dette kunne gi en miljømessig gevinst.

Det som også er et særtrekk ved denne typer bedrifter er at handlingen er motivert av omtanke for et felles beste for omgivelsene. Bedriftene som tar økologisk ansvar har en etisk tilnærming til å gjøre miljøforebyggende tiltak. Bansal & Roth (2000) undersøkte hvorfor bedriftene opptrådte på denne måten. De svarte at det var den "riktige måten" å gjøre ting på, og at det kjentes godt å gjøre det. Dette viser at det finnes iboende verdier som kommer til uttrykk i bedriftens handlinger.

Bedrifters "økologiske ansvar" eller "bedriftens samfunnsansvar" i denne kontekst handler om den delen av virksomheten til en bedrift hvor dens handlinger vil kunne få negative konsekvenser for dens omgivelser og interessenter, og ikke nødvendigvis bedriftens ansvar for å drive godt økonomisk. Den økonomiske delen er ikke uvesentlig, men er sammen med andre faktorer betingelser for bedriftens eksistens.

Goodpaster (1984) definerer bedriftens ansvar som noe som; *"kan og skal utøves i alle sammenhenger hvor moralske verdier og forpliktelser er relevante, og dette menes som regel alle sammenhenger hvor interesser eller rettigheter til personer i vesentlig grad påvirkes av bedriften."* Goodpaster (1984) refererer til tre typer av ansvar:

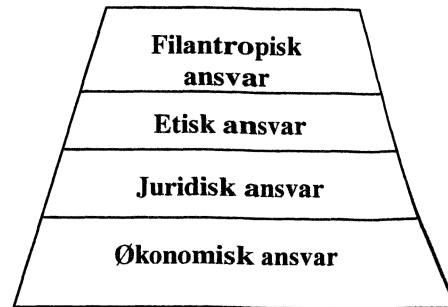
1. Ansvar for handlinger hvor en må stå til rette for eksempel juridisk for sine handlinger.
2. Ansvar for å følge regler om hva som forventes av samfunnet. Dette er regler som baserer seg på allmenne oppfatninger om moral og solidaritet.
3. Ansvar relatert til hvordan en person eller organisasjon tenker og handler i forhold til ulike valgsituasjoner, uavhengig av hvilke forventninger som er i dens omgivelser. Det betyr nødvendigvis ikke at forventningene fra omgivelsene er uvesentlige, men at bedriften evner å skille mellom ytre påvirkning fra sterke interessenter og det som den selv mener er "riktige" og ansvarlige handlinger. Et slikt ansvar viser seg gjennom å sette seg inn i andre parters/ interessenters situasjon, og foreta nødvendige vurderinger slik at det ikke skapes negative konsekvenser for disse.

Når det her snakkes om et økologisk ansvar er det derfor den tredje kategorien av ansvar, hvor bedriften ikke er mest opptatt av om den blir ansvarliggjort for dens handlinger, og heller ikke så mye ansvaret for å følge lover og regler. Fokuset er her på det ansvaret en bedrift har for å sette seg inn i hvilke konsekvenser dets handlinger vil kunne få for omgivelsene. I tillegg bør bedriften sørge for at omgivelsene kan få et positivt bidrag fra bedriften, og absolutt ikke la omgivelsene bli skadelidende som et resultat av bedriftens virksomhet. Dersom bedriften følger et slikt ansvar vil den naturlig og i de fleste tilfeller følge lover og regler fra jusen, og i tillegg innfri forventninger fra omgivelsene. Dermed kan man si at jusen eller lovverket er selvsagt for den økologisk ansvarlige bedrift, og bedriftens verdier bekrefter lovverket eller går lengre enn dette når situasjonen tilsier det. Det kan være omdiskutert om det er mulig å tilfredsstille alle områder av bedriftens samfunnsansvar (jf. Carroll, 1991). I alle fall vil den økologisk ansvarlige bedrift som evner å ta hensyn til sine interessenter, både de som har sanksjonsmulighet og de som ikke har det, være den som er nærmest opp til dette.

Diskusjonen om hvorvidt bedriften har eller frivillig tar et økologisk ansvar/samfunnsansvar er omfattende. Friedman (1970) representerer etter min mening et

ytterpunkt fordi han mener at det ikke er mulig for en bedrift å ha noe form for ansvar. Årsaken er i følge Friedman at bedriften bare er en "kunstig" person eller et rammeverk hvor personer driver sin virksomhet innenfor. Derfor er det personene og normalt bedriftens daglige leder som er ansvarlige for dens handlinger.

I følge Friedman (1970) er det bedriften, og herunder daglig leder sitt ansvar å drive den i tråd med eiernes forventninger slik at den kan tjene så mye penger som mulig. Det inkluderer også å tilpasse seg de grunnleggende regler som finnes i samfunnet, både de som er nedfelt i lovverket og



skikk og bruk i forhold til etiske regler. Det gjør at bedriften, iflg. Friedman (1970) ikke kan ta et økologisk ansvar utover det rent økonomiske og juridiske, som er de to første steg i Carrol's (1991) pyramide for samfunnsansvar. Når en da vet at investorer/eiere i stor grad utelukkende investerer for å få maksimal avkastning, vil daglig leders ansvar i følge Friedman (1970) utelukkende være å tjene eiernes interesser. På bakgrunn av dette vil trolig det økologiske ansvar, slik det er definert her, sannsynligvis ikke bli godt nok ivaretatt. Definisjonen "skikk og bruk", som Friedman refererer til, er i forhold til etiske regler et sett av regler som deles av flere i samfunnet, både i og utenfor bedriften. Dette er trolig normative og kognitive regler nevnt under begrepet legitimitet, og vil derfor være tilpasninger som bedriften gjør for å unngå ubehageligheter og negativ omtale.

Hva er det som kjennetegner bedrifter som opptrer økologisk ansvarlig? I undersøkelsen gjort av Bansal & Roth (2000) viste det seg at årsakene til at de opptrådte økologisk ansvarlig ofte gikk tilbake til enkeltindivider i organisasjonen. Beslutningene om å ta økologisk ansvar baserte seg på enkeltmennesker med sterke innebygde verdier og stor påvirkningsgrad. De innebygde verdiene i bedrifter, som er motivert ut fra økologisk ansvar, er tungtveiende i beslutningsprosesser uten at de økonomiske aspekter blir satt til side. Firmaer som er motivert ut fra ideologiske grunner er ikke først og fremst ute etter rasjonelle kostnads/nytteanalyser. De er heller ikke ute etter å kopiere løsninger fra andre bedrifter, men velger uavhengige og innovative måter å handle, som skaper de resultatene de ønsker å oppnå. Dette gjør de fordi hovedmålet ikke er å fremstå som miljøvennlig (skape legitimitet), men hva de kan gjøre for ikke å skade miljøet.

Økologisk ansvarlighet har et moralsk aspekt og er grunnet på verdier som nødvendigvis ikke kommer fra bedriftens eksterne investorer. Årsaken til dette er at investorenes påvirkning og evne til å gripe inn i bedriftens beslutninger ofte er begrenset, og er avhengig av hvordan de er organisert (Carroll, 1991). Mange små individuelle investorer har liten makt, mens eiere som er en del av organisasjonen, som f.eks. store fondsgrupper (samling av mange småaksjonærer) og store eksterne eiere, kan ha stor påvirkning. Goodpaster (1984) mener at et økologisk ansvar er forankret i indre verdier fra enkeltindivider eller grupper av organisasjonens medlemmer som tar beslutninger. Dersom bedriftens handlinger ikke samsvarer med beslutningstakernes indre verdier vil dette i flg. Goodpaster være et moralsk schizofreni hos disse, noe han ikke ser for seg kan være mulig.

### **3.6 Miljøstyring**

Dette kapittelet tar for seg hva miljøstyring er, og hensikten med å opprette et miljøstyringssystem i en bedrift. Det er de to mest utbredte systemene, ISO 14001 og Miljøfyrtårn, som vil bli omtalt her, og disse vil bli sett opp mot hverandre for å se hva forskjellene er mellom dem.

Miljøstyring er et tilbud til bedrifter og andre organisasjoner for å sette virksomhetens miljøarbeid i system. Formålet med miljøstyring er å systematisere miljøarbeidet og sørge for at bedriften overholder lover og regler, samt oppnå kontinuerlige forbedringer for miljøet. Dette skal skje gjennom å avdekke viktige miljøpåvirkninger fra bedrifter, og iverksette tiltak for å gjøre forbedringer. Implementering av et miljøstyringssystem skal også hjelpe bedriftene i å dokumentere at de tilfredsstiller de krav som stilles fra interessenter som myndigheter, kunder, miljøvernorganisasjoner osv. Et viktig insitament for virksomheten er også at miljøstyring skal gi økt lønnsomhet i bedriften gjennom å se miljøtiltak og økonomi i sammenheng.

Implementering av miljøstyring kan være både motivert av økonomiske hensyn og motivert ut fra at en ønsker å legitimere at en har et miljøarbeid i bedriften. Det er allikevel ikke mulig å kategorisere motivene for en bedrift ut fra at den har valgt å bli miljøsertifisert. Miljøsertifisering er under alle omstendigheter et godt verktøy for en bedrift til å få satt miljøarbeidet i system, uavhengig av motivet. Når en ser miljøstyring i lys av de to modellene fra problemstillingene, ser en at motivene påvirker bedriften til



å ha et miljøstyringssystem. Systemet vil igjen påvirke miljøtiltakene og valg av disse. Denne påvirkningen av variablene er lik både for den lineære- og den sirkulære modellen.

Gjensidig endring av variablene modellene skjer derimot kun i den sirkulære modellen. Jeg har allerede belyst at motiver kan endres i et sirkulært perspektiv, men jeg mener at miljøstyring også gir grunnlag for en sirkulær gjensidig påvirkning. Årsaken til at en kan se det sirkulære perspektivet i lys av miljøstyring er at begge de to miljøstyringssystemene som er omhandlet i denne oppgaven har krav til kontinuerlige forbedringer, noe jeg vil komme nærmere inn på under gjennomgang av systemene.

### **3.6.1 Kort innføring om miljøstyring**

Miljøstyringssystemene ISO 14001 og Miljøfyrtårn ble etablert på midten av 90-tallet, og er et tilbud til virksomheter som ønsker å sette miljøarbeidet i system. Hensikten med opprettelsen av miljøstyringssystemene er bl.a. å bidra til mindre forurensning og lavere beskatning av naturressursene. Dette skal oppnås ved å fokusere på prosessene i organisasjonen og miljøpåvirkningen av produktene. Resultatet av dette forventes å være stadige forbedringer gjennom reduserte utslipp, mindre avfall/kapp i produksjonen, gjenbruk av materialer og substituering/bytte av innsatsfaktorer/råvarer for å dempe ressursbruken og uttak av ikke fornybare og miljøfarlige råstoffer.

Miljøstyring er miljøarbeid satt i system, noe som gjør bedriften bedre i stand til å administrere, måle og forbedre de miljømessige konsekvensene av bedriftens virksomhet. Viddal (1997) skiller mellom miljøstyring og miljøledelse, hvor miljøstyring fokuserer på systemer, prosesser og dokumentasjoner som er med å tilfredsstille krav og skape kontinuerlige forbedringer av miljøprestasjon som kan gi strategiske muligheter. Miljøledelse fokuserer derimot på en reell miljøforpliktelse fra bedriftens side, hvor det fokuseres enda tyngre på kontinuerlige forbedringer og motivering av de ansatte for å oppnå målsetningene.

ISO 14001 og Miljøfyrtårn er i denne kontekst miljøstyringssystemer fordi disse har hovedvekt på systemtankegang og standardene har ikke krav til miljøprestasjon utover forpliktelse til å overholde forskrifter og kontinuerlig forbedring. Det betyr dermed at to bedrifter som driver i samme bransje, og utfører de samme aktiviteter kan ha helt

forskjellig miljøprestasjon, og allikevel vil de begge tilfredsstillere kravet i standardene. Miljøledelse har iflg. Viddal (1997) en mer dynamisk tankegang, og er til dels avhengig av iboende verdier hos organisasjonsmedlemmene. Miljøstyringsordningene ISO 14001 og Miljøfyrtårn kan derfor være et styringsverktøy både for de som ønsker å gjøre en innsats langt utover minstekravene innenfor hvert av miljøstyringssystemene, men også for de bedrifter og organisasjoner som har mindre ambisjoner i miljøarbeidet.

Det er en økende fokusering fra bedriftens interessenter mot bedriften, hvor miljøvernorganisasjoner, myndigheter, lokalsamfunn osv., ser bedriften som en av de viktigste aktørene for å oppnå et bedre miljø. Dette har gjort at andre interessenter enn kunder og investorer har interesser i hvordan bedriften driver sin virksomhet. Derfor vil interessenter som miljøvernorganisasjoner, myndigheter, lokalsamfunn også være viktige aktører som kan skape press på bedriften til å ta miljøarbeid på alvor (Zadek, 2001).

Miljøstyring innebærer å ta hensyn til et videre spekter av interessenter enn i for eksempel kvalitetssikringsordninger, hvor fokuset ofte er konsentrert kun om interessenter som enten har legal eller økonomisk påvirkning på bedriften. En utvidet interessentgruppe kan være miljøvernorganisasjoner, fagforeninger, myndigheter, eiere, media, lokalbefolkning, ansatte, kunder, leverandører og konkurrenter. Dersom en organisasjon skal implementere miljøstyring bør denne ha et vidt perspektiv på dets interessenter for å kunne avdekke hvem som blir påvirket av dets handlinger. Et utvidet interessentperspektiv betyr ikke nødvendigvis at alle interessenter alltid vil oppnå fordeler (vinn-vinn situasjon) i bedriftens valg av strategi, men at alle interessenter blir tilfredstilt i et langsiktig perspektiv (Freeman og Mcvea, 2002).

Begge miljøstyringssystemene profilerer konkurransefortrinn som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for bedriften til å implementere ordningene. Det interessante her vil være å se på om det er sammenfallende å oppnå konkurransefortrinn og ta et økologisk ansvar, og eventuelt hva som velges i tilfeller hvor det ene må gå foran det andre. Målsetningen er at det skal oppnås en bedring av bedriftens konkurransesituasjon, samtidig som det skapes forbedringer for miljøet. Dersom en slik vinn-vinn situasjon er tilfellet kan det være grunn til å tro at både bedriften og miljøet kan tjene på dette. En slik dobbel gevinst kan nok oppnås, men det er sannsynlig at det

enkelte ganger må gjøres valg fra bedriftens side i tilfeller hvor miljø og økonomi kommer i konflikt med hverandre.

### **3.6.2 Bakgrunn for miljøstyringssystemene**

Opprettelsen av miljøstyringssystemene skjedde i stor grad som en respons på FN's konferanse om miljø og utvikling (UNICED), Rio de Janeiro, 1992. En av de viktigste forløperne for denne konferansen var "Brundtland-kommisjonens" rapport fra 1987 om bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling var et hovedtema under Rio-konferansen, og dette står naturlig nok sentralt i det meste av miljøarbeid også innen miljøstyring. Bærekraftig utvikling defineres som; "... en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov...", (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Resultatet av FN konferansen var en handlingsplan for miljø og utvikling, (Agenda 21, 1992), hvor målsetningen var å komme frem til et felles manifest gjennom et globalt samarbeid for å oppnå bærekraftig utvikling.

Agenda 21 er en handlingsplan, som inneholder hensyn til sosiale og økonomiske dimensjoner, som bekjempelse av fattigdom, sult, sykdom og urettferdighet. Den inneholder henstillinger og planer til forvaltning av våre naturressurser på en slik måte at bruk av ikke-fornybare ressurser reduseres, samt oppfordringer om overgang til fornybare innsatsfaktorer, og at skadelige utslipp til luft, vann og jord minimeres. Handlingsplanen inneholder også forslag til sentrale aktørers viktige rolle for at dette skal kunne gjennomføres.

Handlingsplanen tar også spesielt for seg rollen som handel og industri bør ha i forhold til en bærekraftig utvikling. Handel og industri, inkludert internasjonale selskap skal spille en viktig rolle i den sosiale og økonomiske utvikling av et land, og herunder er vern av miljøet et viktig arbeidsområde for bedriftene. På det miljøforebyggende planet bør bedriftene minimere og unngå utslipp av avfall gjennom mer effisiente produksjonsprosesser, forebyggende miljøstrategier, en produksjonsteknologi som er mer miljøvennlig og forbedringer langs hele produktets livssyklus. Det knyttes forventninger til at bedrifter skal gjøre tiltak for å forbedre ressursutnyttelsen gjennom gjenbruk og gjenvinning av kapp og rester fra produksjonen. Det ligger også en

forventing om at det etableres partnerskap mellom virksomheter for å samarbeide og implementere løsninger som gir bidrag for å oppnå en bærekraftig utvikling.

Bedrifter bør, iflg. Agenda 21, sammen med myndigheter og utdanningsinstitusjoner utvikle metoder innen økonomistyring og utvikle prismekanismer som innarbeider og avspeiler miljøkostnadene ved produksjon, anvendelse og destruering av produktene. Det ligger også en forventning om at bedrifter bør innarbeide en politikk for å inkorporere en renere produksjon i sin virksomhet og investeringer, hvor det også beregnes hvordan bedriften kan påvirke sine leverandører og kunder til å bidra med det samme.

Det bør også være et samarbeid mellom bedriften, dets arbeidere og fagforeninger for stadig å øke og utvikle kunnskap og ferdigheter med tanke på å oppnå en bærekraftig utvikling. Handel og industribedrifter bør også oppmuntre sine samarbeidsbedrifter til å gå inn på miljøstyringsprogram for å oppnå en bevissthet og et ansvar som kan gi forbedringer for miljøet. De store bedriftene bør vurdere å etablere partnerskapsavtaler med små og mellomstore bedrifter med utveksling av erfaringer og kunnskap for å bidra til at de sammen kan oppnå miljøforbedringer.

Handel og industribedrifter bør også opprette nasjonale råd for å fremme entreprenørskap både formelt og uformelt med målsetning om å oppnå bærekraftig utvikling. Bedriftene bør også etterstrebe en ansvarlig og etisk ledelse av produksjonsprosesser med tanke på helse, sikkerhet og miljøaspekter. De tillegges også et ansvar for å fremme selvregulerende mekanismer ledet av retningslinjer, vedtekter og initiativ som bør innarbeides i alle bedriftens beslutningsprosesser, (Agenda 21, 1992).

Handlingsplan Agenda 21 danner bakgrunn og intensjonene for miljøstyringssystemene. Det vil derfor være naturlig å se innholdet i handlingsplanen i lys av miljøstyringssystemene, når disse blir gjennomgått i neste kapittel.

### **3.6.3 Miljøstyringssystemene**

I dette kapittelet vil de to miljøstyringssystemene ISO 14001 og Miljøfyrtårn bli representert. ISO 14001 er det mest omfattende miljøstyringssystemet, og er med relativt høye implementeringskostnader primært et tilbud til litt større bedrifter.

Miljøfyrtårn er et system med lavere terskel, og er et tilbud til bedrifter som har mindre eksterne miljøpåvirkninger og småindustri under 25 ansatte. Det finnes også et tredje miljøstyringssystem, EMAS, som er en frivillig ordning innen EU-felllesskapet. EMAS bygger i hovedsak på ISO 14001 med noen unntak. EMAS-sertifiserte bedrifter plikter årlig å gi ut en offentlig miljørapport og er registrert i et offentlig EMAS-register, som i Norge administreres av Brønnøysundregisteret. EMAS-ordningen var tidligere forbeholdt industriforetak, men ble etter en revisjon i 2001 åpnet for alle typer foretak. På tross av dette har det vært en nedgang i Norge de siste årene fra 97 EMAS-sertifiserte bedrifter til 43 bedrifter pr. 15. desember 2003. Årsaken til denne kraftige nedgangen kan være at EMAS-ordningen er begrenset til EU-området, mens ISO 14001 er en internasjonal ordning med globalt omfang.

De to ordningene er i hovedtrekk veldig lik hverandre, og derfor tilfredsstillende bedrifter som er sertifisert innen ISO 14001 også kravene innen EMAS. Det kan derfor være grunn til å tro at den mer utbredte ISO 14001 velges fremfor EMAS-ordningen, som kun begrenser seg til landene i EU-regionen. Ca 90 % av de norske bedriftene som er sertifisert innen EMAS er også ISO 14001 sertifiserte bedrifter. Av denne grunn har jeg valgt å utelate EMAS-sertifiserte bedrifter i denne undersøkelsen

### **ISO 14001**

ISO 14001 er en internasjonal ordning, og den mest utbredte av alle miljøstyringssystemene internasjonalt med ca. 111 000 sertifiserte bedrifter i 138 land (pr. utgang 2005). Av disse er 452 bedrifter lokalisert eller registrert i Norge. ISO 14001 ble utviklet av den tekniske komiteen ISO/TC 207, som et frivillig miljøstyringssystem, for organisasjoner som ønsket å oppnå og dokumentere en god miljøprestasjon. Arbeidet ble påbegynt i 1993 og ble fastsatt som europeisk standard i 1996. ISO 14001 er en del av ISO 14000-serien, og er utviklet som et verktøy for alle typer organisasjoner/virksomheter for å implementere ordninger som skal bidra til en proaktiv tilnærming til bærekraftig utvikling (The ISO 14000 Family of International Standard, 2002).

ISO 14000- serien inneholder miljøstyringssystemet 14001 (som omhandles i denne oppgaven) og 14004, bedømmelse av miljøprestasjon 14031 og miljørevisjon 14010-12, og standarder for evaluering av produkt/prosess; livsløpsanalyse 14040, miljømerking 14020 og miljøaspekter i produksjonsstandarder. ISO 14001 er den eneste av ISO-

standardene som kan kontrolleres og sertifiseres av en tredjepart. Det betyr at en uavhengig akkreditert miljøkontrollør godkjenner at bedriftene som er sertifisert etterlever kravene som er spesifisert i standarden. Dette skjer ved jevnlig miljørevisjoner hvert år og resertifisering minimum hvert tredje år.

ISO 14001 er et tilbud til alle typer virksomheter, men vil for mindre virksomheter med relativt liten miljøpåvirkning kunne virke noe omfattende på grunn av de mange spesifikke og omfattende krav. Den har i tillegg relativt store krav til dokumentasjon av bedriftens miljøprestasjoner. Ved implementering av ordningen i virksomheten vil det i de aller fleste tilfeller forde mye egeninnsats i bedriften i tillegg til ekstern konsulentbistand.

Områder som skal dekkes innen miljøstyringssystemet er identifisering av miljøaspekter ved bedriften, som har eller kan ha betydning for miljøet. Miljøpåvirkninger av betydning skal være inkludert i virksomhetens målsetning for forbedringer. Med bakgrunn i virksomhetens miljøpåvirkning må det fastsettes en miljøpolitikk tilpasset virksomhetens type og aktiviteter. Miljøpolitikken skal være kommunisert til alle ansatte. Virksomheten forplikter seg til å tilfredsstille relevante lover og forskrifter i forhold til miljø, og å forplikte seg til kontinuerlige forbedringer. Dette skal gi seg utslag i definerte målsetninger som skal dokumenteres, iverksettes og kommuniseres til alle ansatte og være tilgjengelig for allmennheten. Det kreves at virksomheten også har et program innen miljøstyring for hvordan mål og delmål skal oppfylles med virkemidler og tidsangivelser. Det er også definerte krav til iverksetting, drift, kontroller, korrigerende tiltak og et ansvar til deltakelse fra ledelse. Kravene er omfattende og mange, men allikevel generelle fordi de må tilpasses den enkelte virksomhet.

Områdene som ISO 14001 kan omfatte, og hvor registrering utføres, er informasjon om lover og krav i forhold til miljø, reklamasjoner, prosessinformasjon, produktinformasjon, informasjon om samarbeidspartnere (f.eks. leverandører), uønskede hendelser, beredskaps- og handlingsplaner og betydelige miljøaspekter. Det fordrer at den øverste ledelsen deltar aktivt ved å gjennomgå miljøstyringssystemet for å se til det er hensiktsmessig og for å oppnå målet om kontinuerlige forbedringer.

Standardene i ISO 14001 har internasjonal gyldighet og utarbeides og vedlikeholdes av den tekniske komité (ISO/TC 207) innen ISO systemet, som definerer og inngir tekniske spesifikasjoner og kriterier for å sikre at materialer, produkter, prosesser og tjenester er tilpasset og utføres på en måte som er i tråd med standardens intensjoner. Dette gjør at det skapes en internasjonal kommunikasjonsarena for handelspartnere, som har tatt i bruk disse standardene, hvor det stadig arbeides for å oppnå interne forbedringer. Ved å henvise til en standard vil det ideelt sett kunne gjøre handelsbarrierer lavere og øke effektiviteten, ved at en slipper å dokumentere enhver ytelse hver gang en transaksjon utføres. En egen komité er også laget for å harmonisere ISO 9001 (kvalitetsledelsessystem) og ISO 14000-serien, for å gjøre disse kompatible med hverandre. Dette vil skape en lettere overgang for de som allerede er sertifisert innenfor en av ordningene, men også fordeler i bruk fordi det er mulig å integrere de i hverandre. (Kilde: Norsk Standard NS-EN ISO 14011)

### **Miljøfyrtårn**

Miljøfyrtårn er et frivillig tilbud til offentlige virksomheter, handels- og servicevirksomheter, samt småindustri under 25 ansatte om å bli miljøsertifisert. Ordningen startet i Kristiansand kommune i 1997, og fikk en nasjonal satsning i 1999 da Statens Forurensningstilsyn gav driftstilskudd til ordningen. Det ble opprettet en nasjonal styringsgruppe for prosjektet i 2000, og med støtte fra Miljøverndepartementet ble det laget et nasjonalt program i form av et 3-årig prosjekt. Miljøfyrtårn gikk fra 1. januar 2003 over fra å være et "prosjekt" til å være et varig program med nasjonal status. Per januar 2007 er det 1023 sertifiserte bedrifter i Norge.

Målsetningen med Miljøfyrtårn-ordningen er å skape forbedringer av miljøstandarder i alle typer bedrifter og organisasjoner som nevnt over. Virksomhetene må foreta en miljøanalyse, og i tillegg oppfylle generelle og spesifikke krav innen respektive bransje, for å kunne bli sertifisert som Miljøfyrtårnbedrift. Ordningen er nasjonal og derfor vil bedrifter som driver med eksport ikke ha den samme gjenkjennelseeffekten i forhold til utenlandske samarbeidspartnere som er sertifisert innen ISO 14001.

Miljøfyrtårnarbeidet ledes ut fra en stiftelse lokalisert i Kristiansand i samarbeid med en nasjonal styringsgruppe. Kontorets oppgave er bl.a. å utvikle ordningen videre, og samarbeide med kommuner og konsulenter i forbindelse med oppstart av lokale

miljøfyrtårnprosjekter. Kommunenes rolle er å være det lokale Miljøfyrtårnsekretariat, og har også som oppgave å sertifisere nye Miljøfyrtårnbedrifter. Den enkelte kommune samarbeider og holder kontakt med uavhengige lokale konsulenter med nødvendig kompetanse. Disse har ansvar for å lede bedriftene gjennom en miljøanalyse slik at de blir klargjort for sertifisering. Kommunen har også ansvar i forbindelse med resertifisering, og skal bistå og se til at årlige miljørapporter sendes inn, samt ha ansvar for ajourføring av sertifiserte bedrifter.

Virksomheter som ønsker å bli Miljøfyrtårnsertifisert må opprette en miljøgruppe hvor en ekstern konsulent er med som rådgiver og prosessleder. Miljøgruppen utarbeider og finner ut hvilke områder som er særlig viktige i miljøanalysen innenfor de tema som obligatorisk inngår i bransjekravene. Miljøfyrtårn har utviklet bransjekrav tilpasset ulike bransjer, og i tillegg et generelt bransjekrav til alle bransjer. Alle "skal-krav" og minst halvparten av "bør-kravene" i bransjekravene må gjennomføres før sertifisering. Det betyr at virksomhetene må gjennomføre en del miljøhandlinger for å bli Miljøfyrtårnsertifisert. Miljøfyrtårn har også et krav om Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS), og derfor må denne lovpålagte ordningen være på plass og være operativ før bedriften blir sertifisert. Tilknytningen til HMS-systemet gjør at Miljøfyrtårnordningen også har et element av arbeidsmiljø i seg, noe som ikke kommer så klart frem av ISO 14001-ordningen.

Alle ansatte i virksomheten bør kjenne til og delta i miljøarbeidet for å skape den nødvendige motivasjon, og for å oppnå deltakelse i arbeidet på alle områder av bedriften. Etter gjennomført miljøanalyse, og etter at virksomheten har gjort de nødvendige tiltak er den klar for sertifisering. Bedriften plikter å sende en årlig miljørapport til miljøfyrtårnkontoret hvor neste års miljøhandlingsplan skal vedlegges. Miljørapporten er en dokumentasjon av de fysiske miljødata om eksterne miljøpåvirkninger og gjennomførte miljøtiltak fra foregående år, og skal også ha med nødvendige data om det lovpålagte HMS-arbeidet. Miljøhandlingsplanen skal inneholde planlagte miljøtiltak for kommende år. Bedriften skal søke å gjøre stadige forbedringer, og intensjonen er at bedriftene skal strekke seg lengre enn bransjekravene.

Resertifisering av virksomheten må gjøres hvert 3. år etter de til enhver tid gjeldende bransjekrav. Det påhviler virksomheten og dens miljøansvarlige person å se til at



miljøarbeidet blir godt forankret i organisasjonen, og at miljøarbeidet med stadige forbedringer holdes i hevd. (Kilde: Miljøfyrtårnprogrammet, 2004)

#### **3.6.4 Forskjeller og likheter mellom miljøstyringssystemene**

Under er det laget en tabell og en kommentar som sammenligner de to miljøstyringssystemene, og viser hvilke områder hvor det er likheter og hvor det er forskjeller. Områdene som er sammenlignet er hentet ut fra begge systemene hvor det er spesifiserte krav gitt av de ulike ordningene, og det er mulig å se av tabellen hvordan de ulike miljøstyringssystemene forholder seg til det enkelte kravområde.

## Sammenligning av ISO 14001 og Miljøfyrtårn

Sammenlignings-områder	ISO 14001	MILJØFYRTÅRN
Miljøpolitikk	Krav: Intensjoner og prinsipper for miljøprestasjon.	Ingen krav om egen miljøpolitikk
Miljømål (og delmål)	Krav: Overordnede og detaljerte mål	Skal inngå i miljøhandlingsplanen
Miljøprogram	Krav: Etablering og vedlikehold av program for å oppnå mål og delmål	Handlingsplan skal utarbeides
Miljøgjennomgang	Krav: Prosedyrer for å identifisere miljøaspekter.	Krav: Gjennomføre miljøanalyse
Miljøstyringssystem	Krav: System for organisering, aktiviteter, ansvar etc. for utforming og iverksetting av miljøpolitikk	Krav: System for rutiner og dokumentering av disse. F. eks påbygging av HMS.
Miljørevisjon	Ekstern revisjon én gang i året	Ekstern resertifisering hvert tredje år
Miljøredegjørelse/rapportering	Krav: Intern dokumentasjon for prosedyrer, miljøpåvirkninger og miljøprestasjoner	Krav: Årlig rapportering
Kontroll, godkjenning og registrering	Krav om ekstern kontrollør/ revisor godkjent av Norsk Akkreditering	Krav om ekstern kvalifisert Miljøfyrtårn-sertifisør oppnevnt av kommunen.
Miljøkrav til virksomhet	Må tilfredsstillere lovfestede krav og bidra til kontinuerlig forbedring.	Må tilfredsstillere lovfestede krav. Oppfordres til kontinuerlig forbedring. Må tilfredsstillere spesifikke bransjekrav fra Miljøfyrtårn
Miljømerking	Logobruk ikke tillatt. Bedrift kan markedsføres som ISO 14001 sertifisert. Ikke relateres til produkter	Miljøfyrtårnlogo kan brukes i generell markedsføring i forhold egen miljøinnsats
Frivillighet og tilknytning	Frivillig markedsdrevet ordning. Må tilfredsstillere ISO-krav	Frivillig ordning. Drevet av et nasjonalt hoved-kontor og styringsgruppe. Må tilfredsstillere bransjekrav gitt av disse
Krav til arbeidsmiljø og HMS	Ingen spesielle krav utover å tilfredsstillere krav innen norsk lovverk	Skal inngå som en del av programmet.
Organisasjonsstørrelser/type	Ingen begrensning	Begrensning på maks ca. 25 ansatte innen kategorien småindustri
Krav til ledelse	Ledelsen skal jevnlig gjennomgå systemet og sikre at det fungerer	Ingen krav
Deltagelse fra ansatte	Bedriftens miljøpolitikk skal være kommunisert til alle ansatte	Alle ansatte skal kjenne til og delta i miljøarbeidet.
Miljøfokus	Miljøpåvirkninger fra produksjon (prosess) og produkt	Miljøpåvirkninger på det ytre miljø, HMS og arbeidsmiljø
Fordeler i forhold til myndigheter	Reduksjon (ca 50 %) av kontrollgebyr fra SFT	Har ikke denne ordningen

Tabellen viser at ISO 14001 systemet er en mer omfattende ordning enn Miljøfyrtårn. ISO 14001 har krav om at det skal utformes en miljøpolitikk og detaljerte beskrivelser av hva den skal inneholde, og det samme gjelder også områder som miljømål, miljøprogram og miljøgjennomgang. Gjennomgående er ISO 14001 mer kompleks og omfattende enn Miljøfyrtårn, men som en kan se av tabellen har allikevel Miljøfyrtårnordningen de fleste kravene med om enn ikke like tydelig og detaljert beskrevet. Begge to har krav til ekstern revisjon med ulike intervall, men det er allikevel grunn til å tro at årlige innsamlinger av tallmateriale for bruk til rapporter og revisjon vil virke selvregulerende i retning av en intern-revisjon. Det betyr derfor at det nødvendigvis ikke har så mye å si at det er en del forskjeller i ekstern revisjonshyppighet.

Miljømerking er et kvalitetsstempel for miljøarbeid i en bedrift, og kan derfor være en motivasjonsfaktor for å miljøsertifisere seg. ISO tillater derimot ikke at noen bruker deres logo, men tillater at bedriften markedsfører seg som "ISO 14001 sertifisert". Miljøfyrtårnlogoen kan anvendes av de sertifiserte bedrifter, men felles for begge er at bruk av miljøstyring i markedsføringen er relatert til bedriften og ikke til produktene.

Begge ordningene er frivillige, men de er ulikt organisert. ISO er et rent markedsdrevet miljøstyringssystem, som på grunn av sitt omfang også er trendsettende. Dette kommer tydelig frem i regelverket til f.eks. EMAS-ordningen, hvor det er tilpasninger og henvisninger til ISO-standarder.

Miljøfyrtårn bygger på HMS-systemet (helse, miljø og sikkerhet), og krever således at det må være på plass et velfungerende HMS-system før Miljøfyrtårnsertifiseringen kan fullføres. Det betyr at denne ordningen også ivaretar arbeidsmiljøet innenfor miljøsertifiseringsordningen, noe som ISO 14001 ikke nevner spesifikt i sine beskrivelser. Hovedfokuset på begge ordningene er allikevel miljøpåvirkninger mot det ytre miljø.

ISO er den eneste ordningen som setter krav til at ledelsen skal ha et bevisst og formelt forhold til systemet, og de må derfor med jevnlig mellomrom gjennomgå systemet for å sikre at det fungerer. At miljøarbeidet er forankret og støttet av ledelsen vil uten tvil

være en fordel både i opprettholdelse av miljøarbeidet, og ved iverksettelse av miljøtiltak.

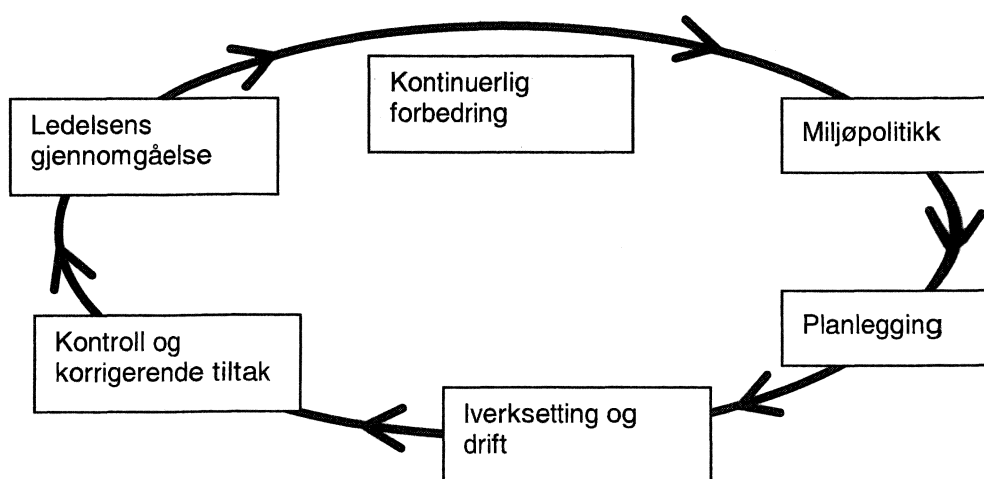
Myndighetene gir 50 % rabatt til bedrifter sertifisert innen ISO 14001 (og EMAS) ved de obligatoriske kontrollen som utføres. Dette gjelder dog bare bedrifter som har fått konsesjon for utslipp og er underlagt kontroll av myndighetene. ISO er som nevnt åpen for alle typer bedrifter, men kan på grunn av sitt omfang ha en høy terskel for mindre bedrifter. Miljøfyrtårn er et tilbud til alle bedrifter med liten miljøpåvirkning, og småindustri med mindre enn 25 ansatte, og kan på grunn av et mindre og enklere system være det beste alternativet til mindre bedrifter og organisasjoner.

Begge miljøordningene krever at de ansatte blir informert og tar del i bedriftens miljøarbeid og miljøpolitikk. Det betyr at selv om ansvaret for miljøstyringssystemene er forankret i ledelsen, så skal alle ansatte være delaktig i at miljøtiltakene blir gjennomført. Dette er viktig i forhold å få motivasjonen opp i hele organisasjonen.

### **Sirkulært perspektiv**

Det er som tidligere nevnt kravet om kontinuerlige forbedringer, som gjør at miljøstyring kan sees i et sirkulært perspektiv. ISO 14001 har en egen plan for hvordan bedriften skal oppnå kontinuerlige forbedringer (se fig. 7).

**Figur 7: Modell for kontinuerlig forbedring ISO 14001**



Det begynner med miljøpolitikken, og går gjennom planlegging, iverksetting og drift, kontroll og korrigerende tiltak og ledelsens gjennomgåelse. Dette er en sirkulær prosess, så når miljøpolitikken utformes og det skal planlegges nye miljømål, skal de nye målene

avspeile en forbedring i forhold til tidligere mål. I tillegg til interne kontroller er det ekstern revisjon hvert år for å sikre at bedriftens miljøstyringssystem er i hht. mål som bedriften har satt. Dette sikrer at bedriften er i en prosess av kontinuerlig forbedring, og at den overholder gjeldende lover og forskrifter. Graden av forbedring kan være veldig forskjellig, selv for bedrifter i samme bransje. Årsaken til dette er at standarden ikke angir absolutte krav til miljøprestasjon.

Når det gjelder Miljøfyrtårn er også kontinuerlig forbedring et uttalt mål. Forbedringen skjer ved at bedriften skal oppfylle de generelle krav og bransjekravene som stilles, samt at det oppfordres til forbedringer utover bransjekravene. Både generelle krav og bransjekrav blir jevnlig revidert, og da vil kravene endres slik at de tilpasses eksisterende lovverk, generelle endringer og bransjenormer. Gjennom dette sikres det at bedriften får en kontinuerlig forbedring. Det settes ikke særlige krav til at bedriften skal ha en kontinuerlig forbedring utover at de må oppfylle alle "skal-krav" og minst halvparten av "bør-kravene". Dette kravet er imidlertid likt som på sertifiseringstidspunktet, så det ligger ikke her et forbedringskrav til bedriften. På et punkt, som gjelder avfall, er det krav om en kontinuerlig forbedring til bedriften, hvor bedriften må dokumentere minst to nye avfallsreducerende tiltak ved resertifisering.

Dersom ordningene sammenlignes med hensyn på kontinuerlige forbedringer så har ISO 14001 et mye sterkere krav til den sertifiserte bedrift om dette. Når det gjelder Miljøfyrtårn så vil det være endringer i de generelle krav og bransjekravene som sikrer en kontinuerlig forbedring. Unntak er for de to avfallsreducerende tiltakene ved resertifisering, men selv dette er ikke et sterkt krav da resertifiseringen skjer hvert tredje år. På bakgrunn av dette vil jeg si at ISO 14001 har et mye sterkere preg av et sirkulært perspektiv, hvor en kan se kontinuerlige forbedringer som er forankret i en forpliktende miljøpolitikk med en handlingsplan som er godkjent av ledelsen i bedriften.

### **3.7 Miljøtiltak**

Dette kapittelet tar for seg miljøtiltak i bedrifter. Miljøtiltak er den variabelen i modellen som påvirkes av miljøstyringssystemet. En av målsetningene med denne oppgaven er å belyse om det er sammenheng mellom motiver og miljøtiltak, og jeg har derfor valgt å kategorisere miljøtiltakene under de samme motiver som er oppgitt i kapittel 3.4 (Motiver). Bansal og Roth (2000) fant i sin undersøkelse at motivene for

enkelte bedrifter kan være en miks av to eller flere motiver, men her har jeg valgt å kategorisere de under hver av de tre motivene og gi eksempler på miljøtiltak til hvert motiv.

Det er viktig å få frem at et miljøtiltak som er tatt med under et av motivene under også kan være motivert av andre grunner. Eksempel på dette er miljøtiltak som gir høyere profitt, som her vil bli plassert under motivet konkurranseevne, men som kan være motivert av legitimering og/eller økologisk ansvar. Det kan da være at bedriften ikke nødvendigvis har satt økt profitt som første prioritet, men at økt profitt er en positiv bieffekt av miljøtiltaket.

De miljøtiltak som er nevnt under er et forsøk på å finne frem til et bredt utvalg av mulige tiltak. Det er også forsøkt å finne frem til tiltak som kan speile de motiver bedriftene har for å iverksette disse. Et eksempel på dette er anvendelse av resirkulert papir. Dette er et miljøtiltak som kan være motivert ut fra ”økologisk ansvar” fordi det i mange tilfeller ikke gir en økt profitt, men sparer nedhogst av skog. Det vil allikevel være åpenbare problemer med å finne motivet for miljøtiltaket ved bare å skjele til det valgte tiltak. Utnyttelse av kapp og annet som tidligere gikk til avfall gir både økt fortjeneste og er positivt for miljøet. Det vil derfor være en rekke tiltak hvor det er problematisk å si hva motivet er.

En viktig ting å nevne er at miljøtiltak både kan gi pluss for økonomien og miljøet, og at dette også er ønskelig i et bedriftsøkonomisk og samfunnsmessig perspektiv. Allikevel er det en antagelse om at bedriftenes initiativ til å iverksette miljøtiltak vil variere ut fra om de er motivert av ”konkurransfortrinn”, ”legitimering” eller ”økologisk ansvar”

### ***Konkurranssevne***

Bedrifter som er motivert av konkurranseevne vil velge miljøtiltak som gir dem høyere profitt. Eksempelvis er miljøtiltak som gir *reduksjon av energiforbruk* veldig typiske for bedrifter som er motivert av konkurranseevne. Bruk av energi langs hele produksjonsprosessen er en betydelig kostnad for industribedrifter. Energikostnader påløper langs hele produksjonslinjen fra bruk av energi til uttak av råstoff, inn-/ uttransport, oppvarming og omdanning av råstoff til ferdig produkt. Aktuelle miljøtiltak som gir

reduksjon av energiforbruket er gjenvinning av energi og ulike prosessforbedringer langs produksjonen, som fører til nedgang i energiforbruk.

Et annet miljøtiltak som kan illustrere konkurranseevne er ”Grønn markedsføring”, hvor målsetningen er å få kundene til å velge et produkt som gir miljøfordeler fremfor et tilsvarende produkt som ikke gir det. Dersom en bedrift har produkter med miljøfordeler kan bedriften profilere seg og produktet som miljøvennlig og hente ut en større profitt. I undersøkelsen til Bansal og Roth (2000) var denne typen markedsføring, samt miljømerking av produktene typisk for bedrifter som var motivert av konkurranseevne. En slik markedsføring kan være miljøaspekter relatert til bedriftens systemer, prosesser i bedriften eller egenskaper ved bedriftens produkter som f.eks. bruk av miljøvennlige råvarer. En kommuniserer det ut til sine interessenter for å skape et image og forsøke å fremheve seg som en bedrift som ivaretar miljøet. Det vil samtidig være vanskelig å si at en bedrift som markedsfører miljøprodukter ikke kan ha andre motiver. Grunnen til det er jo at alle foretak driver med markedsføring, og vil markedsføre det som de mener er viktige egenskaper med produktene og/eller kan gi dem konkurransefordeler.

Miljøstyring som ble omtalt i forrige kapittel kan også sees på som et miljøtiltak, og er også et tiltak som kan gi høyere profitt ved at bedriften antar at den velges fremfor bedrifter som ikke er miljøsertifisert.

### **Legitimering**

For bedrifter som er motivert av legitimering vil *tilpasning* være viktig ved valg av miljøtiltak. En slik tilpasning kan være både til regelverk og forventninger/holdninger blant bedriftens interessenter. Lovpålegg, kvotesalg eller miljøskatter kan være med å fremme utvikling og bruk av ny teknologi. *Bruk av ny teknologi for å minske utslipp* er derfor et miljøtiltak som vil være aktuelt. Miljøtiltakene kan være ny filterteknologi som gir mindre utslipp fra produksjonsprosessen. Det kan også være *reduksjon i bruk av miljøfarlige stoffer og råvarer*. Mange av prosessene i produksjonen har krevd bruk av miljøfarlige stoffer for å tilfredsstille behov fra markedet, og bedriften kan da utvikle og/eller ta i bruk nye produkter for å erstatte disse stoffene.

*Partnerskap mellom virksomheter* for å samarbeide og implementere miljøtiltak vil også kunne gi løsninger som bidrar til et bedre miljø. Dette gjelder både i form av bidrag og

deling av kunnskap for å fremme innovative miljøløsninger. Det kan også være samarbeid om å få aksept for nye og miljøvennlige løsninger, samt øve et felles press på myndigheter for tilrettelagning av infrastruktur o.s.v. Et partnerskap gjør at partene tilpasser seg hverandre, altså motivert ut fra legitimering. Dette er nødvendigvis ikke alltid positivt, da dette like gjerne kan virke dempende på miljøinnsatsen fordi ingen ønsker å strekke seg lengre enn det som er "akseptabelt".

### ***Økologisk ansvar***

For en bedrift som er motivert av økologisk ansvar vil valg av miljøtiltak være preget av en helhetlig tankegang, som ikke alltid må gi mest mulig profitt eller få bedriften til å fremstå i et positivt lys.

Et miljøtiltak som *reduksjon i bruk av ikke-fornybare ressurser og overgang til fornybare ressurser*, kan være typisk for bedrifter med økologisk ansvar, fordi dette er et bidrag i en bærekraftig utvikling. Eksempler på miljøtiltak kan være bruk av resirkulert papir og konvertering av oppvarming fra olje og elektrisitet til biovarme.

*Resirkulering av avfall* er også et miljøtiltak som bidrar til en bærekraftig utvikling. En god del av det som har blitt sendt ut som avfall fra f.eks. produksjonen, kan ha en verdi enten ved gjenbruk i egen produksjon eller som innsatsfaktor til produsenter av andre produkter. Melkekartongen er et eksempel på papir av høy kvalitet som ved resirkulering er spesielt egnet til papirproduksjon. Enkelte bedrifter har også etablert eller er med i returordninger, hvor sluttbruker kan levere inn produktet etter endt levetid og materialene inngår i ny produksjon. Et eksempel på en slik bedrift er OSO Hotwater AS, som allerede i 1991 etablerte en returordning for innsamling og resirkulering av varmtvannsberedere. Dette til tross for at innsamlings- og gjenvinningskostnaden har kostet dem ca kr 50,- pr. bereder.

Andre aktuelle tiltak for bedrifter som er motivert ut fra økologisk ansvar er *livsløpsanalyse med forbedringer langs hele produktets livssyklus*, som er et miljøtiltak hvor en analyserer produktets livssyklus etter "vugge til grav" prinsippet (ISO 14040-41). Livssyklusen er fra uttak av råstoff og alle prosesser som er vesentlige frem til produktet deponeres, destrueres eller gjenvinnes. ISO 14040-41 er et eget program for livsløpsbedømmelse, hvor en tar hensyn og treffer nødvendige miljøtiltak langs hele



livssyklusen. Fellesnevneren for tiltakene er at de tar hensyn til miljøet, selv om det ikke alltid gir bedriften bedre profitt eller omdømme.

### **3.8 Resultat**

Dette kapittelet er en gjennomgang av de resultater som miljøtiltak og miljøstyring kan gi. Slike resultater kan være forbedringer for miljøet, og det kan være økonomiske resultater som økt profitt. Miljøtiltak og miljøstyring er også forbundet med kostnader ved at det beslaglegger ressurser som normalt er brukt til produksjonsrettet virksomhet. Der det ikke er en klar forståelse av hensyn til miljøet eller nytten/besparelsen vil miljøtiltak og miljøstyring virke som en unødig kostnad for bedriften.

Det viktigste ved å gjennomføre miljøtiltak, og implementere og drifte et miljøstyrings-system, er at det skal gi resultater. I de to modellene (fig. 4 og fig. 5) fra problemstillingene er *resultat* den siste variabelen, og i begge modellene er det miljøtiltakene som påvirker *resultatet*. Selv om ikke modellen viser en direkte påvirkning fra miljøstyringssystemene til resultat, så vil jeg si at det å være miljøsertifisert er i seg selv en dokumentasjon på at en oppfyller spesifikke miljøkrav. En slik dokumentasjon kan derfor også sees på som et resultat, og derfor har jeg valgt og ta det med under resultater. Miljøtiltak og miljøstyring kan imidlertid gi flere *resultater*, og en kan derfor sette disse i følgende kategorier (Norsk Standard NS-EN ISO 14011, 1996):

- Forbedring av økonomiske resultater
- Bedre omdømme blant bedriftens interessenter
- Redusert påvirkning på ytre miljø og lokalsamfunn
- Kontroll og oversikt over bedriftens miljøpåvirkning
- Lavere transaksjonskostnader og/eller færre handelsbarrierer

#### ***Forbedring av økonomiske resultater***

Miljøstyring skal gi kostnadsbesparelser gjennom bedre kontroll på bruk av ressursene. Eksempel på dette er reduksjon i avfall, mindre utslipp av uutnyttede ressurser, mer effektiv produksjon, gjenbruk/resirkulering av materialer, overgang til mer miljøvennlige materialer og mindre energibruk. Bedrifter som satser på miljøprodukter

eller klarer å skape en miljøprofil av bedriften, kan i visse tilfeller klare å oppnå økte markedsandeler. Det er imidlertid viktig med en langsiktighet da kostnadene ved slike endringer kan være høye, og besparelsen kan være langsiktig og marginal p.g.a. risiko knyttet til bl.a. til langsiktigheten.

Tilgang til ny og rimelig kapital er en forutsetning for mange bedrifter. Bedrifter som kan dokumentere at de tar miljøhensyn på alvor kan ha lettere tilgang på nødvendig kapital. Årsaken til dette kan være at investorer vil oppleve at det er forbundet med mindre risiko for uhell og erstatningsutbetalinger ved å investere i bedrifter som tar miljøhensyn. Det er også et økt fokus på etiske sider innen menneskerettigheter og miljøhensyn, og derfor er det flere aksjefond som har krav om en etisk profil/kvalitetssikring til sine investeringer. Det vurderes bl.a. i hvilken grad bedrifter i porteføljen har miljøbelastninger forbundet med sin drift. Adm.dir. i Storebrand Kapitalforvaltning uttaler at *"Vi skal bidra til å fremme forretningsmessig samfunnsansvar og avstå fra investeringer i selskaper som medvirker til krenkelse av menneskerettigheter, arbeidstagers rettigheter eller på annen måte driver uakseptabel forretningsførsel"*. Gripforum (2004)

"Grønn markedsføring" er en måte å skaffe seg konkurransefordeler på. Ved å profilere at bedriften viser miljøhensyn, kan dette gjøre at bedriften kan ta en høyere pris hos kundene og gi et forbedret image hos sine interessenter. Dersom bedriftene også kan dokumentere at implementering av miljøstyring fører til mindre risiko for uhell, kan dette være grunnlag for at forsikringspremien kan bli lavere.

### ***Bedre omdømme blant bedriftens interessenter***

En bedrifts omdømme er viktig for å skape tillit blant bedriftens interessenter. Et eksempel på dette er bedrifter som ønsker å tiltrekke seg kvalifiserte ansatte. En årlig undersøkelse gjort av konsulentselskapet Universum viser at egenskaper ved bedrifter som "høye etiske standarder" og "tar sosialt ansvar" kommer som hhv. tredje og fjerde viktigste karakteristika av fremtidig arbeidsgiver (Ottesen, 2007). Omdømmet beskriver bedriftens felles identitet, holdninger og atferd, og dette synliggjøres gjennom bedriftens beslutninger og handlinger. Det betyr at omdømme er tosidig ved at omdømmet for det første beskriver hva bedriften faktisk er, og for det andre skapes det

et renommé som en følge av dette. Et godt omdømme gjør at en bedrift blir en foretrukket leverandør eller samarbeidspartner i et marked hvor tillit er viktig.

Det er av grunner som omdømme, goodwill, samarbeidsavtaler og relasjoner viktig for bedriftene å tilfredsstillere interessentene sine. Derfor kan bedrifter som har implementert miljøstyring og dokumentere sine miljøtiltak og tilfredsstillere sine interessenters ønske om innsikt i bedriftens påvirkning og forholdsregler i forhold til miljøet. Dette vil spesielt gjelde bedrifter som klarer å kommunisere dette ut til sine samarbeidspartnere og omgivelser. Dersom bedriftene derimot ikke kan vise til miljøforbedringer vil dette kunne føre til mangel på tillit, både til bedriften og systemet. For å opprettholde et godt omdømme er det også viktig å unngå negativ oppmerksomhet i forbindelse med f.eks. miljøutslipp. Derfor kan miljøtiltak som fører til nedgang i slike uønskede hendelser føre til at bedriften klarer å bevare sitt omdømme.

### ***Redusert påvirkning på ytre miljø og lokalsamfunn***

Resultatet bak ethvert miljøtiltak bør være å redusere bedriftens innvirkning på miljøet. Likedan skal et velfungerende miljøledelsessystem analysere og avdekke områder av bedriftens virksomhet som har negativ påvirkning på miljøet. På bakgrunn av dette kan det iverksettes tiltak som kan hindre/ redusere disse påvirkningene og føre til mindre forurensning. Redusert påvirkning på ytre miljø kan oppnås ved å redusere bruk av ikke-fornybare knappe ressurser og/eller overgang til fornybare ressurser. Eksempler på dette er overgang fra olje- og elkraft til bioenergi. Elektrisitet fra vannkraft er en fornybar ressurs, men underskudd på kraftbalansen i tre av de fire siste årene, samt et økende strømforbruk, gjør at vi importerer elektrisitet fra naboland basert på ikke-fornybare ressurser. Produksjon av denne type elektrisitet gir også økte utslipp av klimagasser.

### ***Kontroll og oversikt over bedriftens miljøpåvirkning***

Et miljøstyringssystem vil kunne avdekke vesentlige miljøpåvirkninger fra bedriften og gi økt kontroll på de miljømessige konsekvensene av bedriftens virksomhet. Dette gjør bedriften bedre i stand til å sette inn tiltak for å redusere negative miljøaspekter. Miljøstyringssystemet kan også bidra til en generell nedgang i uønskede hendelser. Aktiv bruk av systemet gjør at uønskede hendelser blir registrert, og det kan iverksettes tiltak for å hindre at hendelsene gjentas.

### ***Lavere transaksjonskostnader og/eller færre handelsbarrierer***

Et miljøstyringssystem kan dokumentere hva bedriften gjør. Interessegruppene skal vite at slike bedrifter har et systematisert miljøarbeid som overholder gjeldende regelverk og har forpliktet seg til kontinuerlige miljøforbedringer, og i tillegg har system som fanger opp avvik, handlingsplaner osv. Dette gjør at den miljøsertifiserte bedrift ikke trenger å bevise alle sine tiltak, men kun fremlegge dokumentasjon på at de er miljøsertifisert. Dette fører til lavere transaksjonskostnader og færre handelsbarrierer.

Det er en økende bruk av standarder både innen kvalitet og miljø. På sikt er det forventet at myndigheter i økende grad vil se det som en fordel at bedrifter har et miljøstyringssystem. Innen eksempelvis retur av hvitevarer er det allerede krav fra myndigheter om miljøsertifisering. Økte krav fra bedriftens samarbeidspartnere vil kunne gjøre at bedrifter som har et miljøstyringssystem vil ha *lavere inngangsbarrierer* ved f.eks. inntreden i nye markeder. Innføring og sertifisering av miljøledelsessystem kan også komme til å bli et krav for å drive visse typer handelsvirksomhet. Dette kan være særlig aktuelt for bedrifter som driver med eksport, og vil dermed virke som en handelsbarriere for de som ikke er sertifisert. Selv om det dreier seg om helt frivillige ordninger vil et press fra markedet gjøre at flere bedrifter vil søke å sertifisere seg. Et slikt press vil ikke bare gjelde de store multinasjonale selskapene, men også mindre selskap som er ledd i leverandørkjeden. En av virkningene en da oppnår er at miljøsertifiserte bedrifter formidler miljøkrav videre til sine underleverandører

Offentlige selskap og organisasjoner skal ha en viktig rolle i å oppmuntre bedrifter til å implementere miljøledelse. Dette kan skje ved at myndigheten har innkjøpsordninger som relaterer til disse standardene eller at de har et regelverk som tilsier at miljøsertifiserte bedrifter skal foretrekkes. Regelverket kan også tilpasses eller ha elementer av standardene fra miljøstyringssystemene, noe som kan føre til at bedrifter som har innført disse ordningene vil ha fordeler ved at de har rutiner som tilfredsstillter myndighetens krav. Et slikt regelverk vil også kunne påvirke handel mellom ikke-offentlige parter hvor myndigheter kun har en lovregulerende rolle.

Resultatet av et miljøstyringssystem kan også skape handelsbarrierer. Standarder innenfor miljøstyringssystemet skal være med å oppmuntre til et felles språk, som gjør det lettere å samhandle på tvers av landegrenser og kulturer. Samtidig skal dette sikre at

sikkerhet og miljø ivaretas. Allikevel kan disse standardene være med å skape tekniske handelsbarrierer mellom industriland og utviklingsland, hvor fattige land verken har ressurser eller kunnskap til å implementere og sette miljøledelse i system.

### ***Kan miljøtiltak, miljøstyring og resultat føre til endring av motivene?***

Forskjellen mellom den lineære modellen (fig. 4) og den sirkulære modellen (fig. 5), er at i den sirkulære modellen er det en påvirkning fra resultatene på de interne-/eksterne faktorer. Denne påvirkningen gir grunnlag for at motivene kan endres. Det Aristoteliske perspektivet som ble gjennomgått under *motiver*, viser at det er grunnlag for å se dette i en slik sammenheng. Aristoteles teori er at det "gode menneske" dannes gjennom praktisering av "gode handlinger". Dersom handlingene er fornuftige og gir gode resultater, er det altså grunn til å anta at det sirkulære perspektivet er en bedre modell for å vise at dette er en kontinuerlig prosess. Denne prosessen forsterkes ytterligere gjennom krav til kontinuerlige forbedringer i miljøstyringssystemet.

## **4 Metode**

Dette kapitlet diskuterer og begrunner valg av forskningsmetode. Det vil bli redegjort for hoveddelene i metoden, og hvordan metoden er anvendt i den empiriske undersøkelsen.

### **4.1 Valg av forskningsmetode og strategi**

Jeg har valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode for å belyse problemstillingene. Den kvalitative forskningsmetoden kjennetegnes ved at datainnsamlingen ofte skjer gjennom ustrukturerte eller semi-(halv)strukturerte intervju og observasjoner. Analysen skjer gjennom fortolkning av det som blir sagt og observert. En av fortolkningsmetodene er at forskeren stiller med blanke ark, d.v.s. at han har liten eller ingen forkunnskaper om problemstillingen. En annen fortolkningsmetode er at forskeren har en teori eller forståelse av problemstillingen, men ønsker å generere mer kunnskap for å øke forståelsen om forskningsproblemet. Den siste metoden ble valgt i denne oppgaven. Forskningsresultatene innen den kvalitative metoden fremstilles i skriftlig form hvor det fortelles om funnene og hvilken betydning disse kan ha (Ghauri og Grønhaug, 2002, 87).

Den kvalitative forskningsmetoden ble valgt fordi jeg ønsket å få en bedre forståelse om mulige sammenhenger mellom interne-/eksterne faktorer, motiver, miljøstyring, miljøtiltak og resultater. Den kvalitative tilnærmingen ble også funnet best egnet til å få svar på spørsmål som f.eks. hva bedriftene gjorde innen området miljø, hvorfor de gjorde dette, og om det var momenter i eller utenfor bedriften som påvirket motivene, handlingene osv. Jeg brukte det teoretiske rammeverket, som er presentert i teoridelen, som utgangspunkt. Det gjorde at jeg hadde med meg en teoretisk bakgrunn og hadde satt meg inn problemstillingene før jeg foretok datainnsamlingen. Jeg var således ikke helt uvitende om hva jeg så etter i bedriftene jeg skulle undersøke. Allikevel visste jeg lite om dette stemte med forholdene i de bedrifter som jeg skulle undersøke. Den internasjonale undersøkelsen, som var gjort av Bansal & Roth (2000), var heller ikke gjort på miljøsertifiserte bedrifter, og derfor kunne dette bringe inn nye og andre momenter.

Derfor har undersøkelsen også et preg av en eksplorativ tilnærming, hvor målet er å

fremskaffe mer informasjon for å øke forståelsen, og å utvikle teorier i tilfeller hvor f.eks. problemstillingen ikke fullt ut kan forstås (Ghauri og Grønhaug, 2002, 48-49). Oppgaven har på grunn av den teoretiske delen, som i hovedsak ble skrevet før undersøkelsen, elementer av det deskriptive (beskrivende) forskningsdesignet hvor problemet ofte er strukturert og oversiktlig. Men den har, som nevnt, også elementer av det eksplorerende fordi intervjuene søkte å finne svar som nødvendigvis ikke var beskrevet i teorien.

En slik tilnærming til forskningen utelukket ganske tidlig en kvantitativ forskningsstrategi, som forutsetter hypoteser hentet fra eksisterende teorier og testing av hypoteser mot empiriske data. Den kvantitative forskningsstrategien har sin styrke i evnen til å kunne generalisere og si noe om en populasjon (f. eks. alle miljøsertifiserte bedrifter i Norge) enten ved å studere alle eller et representativt utvalg av disse (Hellevik, 2002, ). Et av de viktige bidrag fra den kvalitative forskningsmetoden er å øke innsikten og forståelsen gjennom dybdekunnskap, for å øke forståelsen om et begrenset emne og eventuelt etablere teorier om disse. Slike teorier kan f.eks. anvendes innen det kvantitative forskningsparadigmet.

Det finnes også flere ulike retninger innen den kvalitative forskningen, og en retning som var nærmest opp mot å kunne løse problemstillingen var “casestudiet” slik Mehmetoglu (2004,41) beskriver det: *“En casestudie er en undersøkelse av et begrenset (bounded) system eller et case (eller flere caser) over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling. Dette systemet er et fenomen som er begrenset i henhold til tid og rom, som for eksempel et program, en begivenhet, en person, en prosess, en institusjon eller en sosial gruppe.”* Det begrensede systemet eller caset er i denne undersøkelsen interaksjonen og prosessen som finner sted mellom de fem variabler som danner fenomenet. Datainnsamlingen skjedde i flere sekvenser og på ulike måter. Dette vil bli omhandlet under kapittelet “Datainnsamlingsprosedyrer”.

I tilfeller hvor det er mange variabler å ta hensyn til, og det er vanskelig å undersøke problemstillingen utenfor bedriftens naturlige omgivelser kan case-studiet være egnet. I dette studiet var det fem variabler eller faktorer, og i tillegg var det usikkerhet om hvem som påvirket hvem av variablene. Case-studiet er også en egnet metode i tilfeller hvor spørsmålene er “hvordan” eller “hvorfor” (Ghauri og Grønhaug, 2002,171-172). I denne

oppgaven er flere tilnærmingene f.eks. “hvordan” påvirker, eller “hvorfor” ble disse valgt.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å anvende deler av casestudiets form der det har vært hensiktsmessig for å løse problemstillingen. Det kan reises kritikk mot at denne undersøkelsen mangler tidsperspektivet (undersøkelse over en tidsperiode), og intensiteten i hver enkelt undersøkelsesobjekt, som kjennetegner casestudiet. Til det er å si at målet for undersøkelsen har ikke vært å tilpasse den en forskningsmetode, men å kunne anvende hele eller deler av en forskningsmetode som et verktøy for å besvare en problemstilling. Allikevel er tidsbegrepet der gjennom studier av primærdata som miljørapporter, mediaomtale av bedriftene og andre tilgjengelige opplysninger om respondentene som går tilbake i tid. Ved å studere tre bedrifter vil naturlig nok intensiteten og dybden ikke være den samme som den hadde vært ved å studere kun én bedrift. Til gjengjeld kan man ved å studere tre bedrifter oppnå et større tilfang av informasjon, og dette gir en bredde og mulighet til sammenligning av ulike bedrifter.

## ***4.2 Utvalg og beskrivelse av informanter***

I undersøkelsen er det intervjuet 3 bedrifter. To av bedriftene er sertifisert innen ISO 14001, og den tredje er sertifisert innen Miljøfyrtårn. De to førstnevnte har også det felles at de driver innenfor smelteverksindustri, og har utslipp til miljøet som er regulert med utslippstillatelser fra Statens forurensningstilsyn (SFT). Den tredje bedriften driver innen hotell og restaurantbransjen, og har ikke i samme grad utslipp til miljøet som de to førstnevnte. Bedriften har ikke konsesjoner for utslipp, men har allikevel strenge krav fra myndigheter bl.a. med hensyn til håndtering av avfall.

Felles for alle tre bedriftene er at de eies og styres av konsern, hvor bedriften lokalt er underlagt krav og beslutninger som stilles fra konsernledelsen. Kriteriet for utvelgelsen av undersøkelsesenheter var at bedriftene skulle være miljøsertifisert etter enten ISO 14001 eller Miljøfyrtårn. Det ble valgt 3 bedrifter, og dermed måtte det være minst én representant fra hver sertifiseringsordning. Celsa Armeringsstål AS (Celsa), Mo i Rana ble valgt fordi dette er en bedrift som åpenbart har mange utfordringer på miljøsidene. De har fått mye omtale i media på grunn av store utslipp av kvikksølv og dioksiner, men er samtidig en bedrift som kun bruker skrapmetall som hovedråvare. Elkem Salten AS (Elkem), Sørfold, er i likhet med Celsa en smelteverksbedrift, men har ikke hatt den



samme medieomtalen på sine miljøutslipp, og det var derfor et ønske om å ha begge disse bedriftene med i denne undersøkelsen for å sammenligne dem. Det var ikke et mål å bare se på en bransje, og derfor var det ønskelig å finne likheter/ulikheter i en bedrift som bransjemessig skilte seg ut fra de to første. Radisson SAS ble valgt fordi det var et forholdsvis stort hotell, og det har i likhet med de to andre bedriftene en konsernledelse som har krav og gir direktiver i forhold til lønnsomhet, miljø etc.

### ***Celsa Armeringsstål AS Mo i Rana***

Celsa Armeringsstål AS (Celsa), tidligere Fundia Armeringsstål AS, driver med stålproduksjon i samme lokaliteter som tidligere Jernverket i Mo i Rana. Virksomheten sysselsetter ca. 350 personer og har en årsomsetning på ca. 1,9 milliarder NOK. Bedriften er organisert som et aksjeselskap, og eies av det spanske Celsa Group konsernet. Bedriften ble i 1996, som det første stålverket i Europa, sertifisert etter ISO 14001.

Produksjonen baserer seg på gjenvinning av skrapjern ved å omsmelte og valse det ut til stålprodukter innen betongarmering. Miljøgevinstene ved gjenvinning av skrapjern til stål er at uttaket av råstoff som malm og kull blir redusert, og energimengden som kreves er bare lavere i forhold til ved uttak av stål fra malm. Stålproduksjon er allikevel enormt energikrevende, og endring i kraftpriser vil få store konsekvenser for bedriften. Dagens kraftbehov har i hovedsak vært dekket gjennom langsiktige statlige kraftavtaler til ca 8 øre per kWh. Disse avtalene gikk ut i april 2005, og har ført til store ekstrakostnader for bedriften.

Produksjonen ved Celsa har negative påvirkninger på det ytre miljø. Dette er i hovedsak støy til bebyggelsen rundt bedriften, utslipp av glødeskall og olje til vann, støv som går til deponi, og utslipp av støv til luft i forbindelse med smelting av skrapjern. Utslippene av glødeskall og olje til vann, er regulert i utslippstillatelse fra Statens Forurensningstilsyn (SFT). Utslipp til luft har inntil 2000 vært konsentrert om støvutslipp, hvor bedriften er pålagt å rense støvet/avgassene mest mulig effektivt med en øvre utslippsgrense. SFT påla i november 1999 alle større metallurgiske selskaper å kartlegge visse miljøgifter, blant annet kvikksølv. Dette resulterte i en rapport fra Fundia (i dag Celsa) i februar 2000, som senere også ble bekreftet av nye kontrollmålinger, hvor utslippet av kvikksølv kunne ligge på 100-150 kg pr. år (Hansen,

2002, Fundia, Miljørapport, 2003). På bakgrunn av denne rapporten ble Fundia (Celsa) i april, 2000 anmeldt av Bellona for overtredelse av forurensingsloven med utslipp av kvikksølv og andre tungmetaller, og ble ilagt på en bot på 500 000 kroner for dette. SFT har i denne anledning gitt bedriften krav om å iverksette tiltak for rensing av kvikksølvet, men har senere lempet på kravene ved å gi bedriften en utslippskvotepå kvikksølv på 154 kg pr. år, noe som tilsvarer behovet for utslipp uten renseanlegg (Faktasamling om Fundia). Bedriften har også fått fjernet tidsfristen for iverksettelse av renseanlegg: *“utslippskravene burde utsettes til tilsvarende krav stilles til konkurrerende bedrifter i EU. En iverksettelse før den tid vil kunne true bedriftens eksistens.”* (Brende, 2003).

Det er i tillegg også konstatert forholdsvis høye utslipp av dioksiner til luft. Utslippene av dioksiner til luft fra Fundia (Celsa) har vært rapportert med 1-3 gram per år siden 1997. For år 2002 ga ikke Fundia (Celsa) noe tall for nivået dette år, men opplyste at det gjennomsnittlige nivået hadde vært på 5 gram de siste 6 år. Bedriften ble da kontaktet av SFT, og kunne bekrefte at utslippet av dioksiner hadde vært på 16-17 gram i 2002 (Statens forurensningstilsyn, 2003). Det høye nivået av dioksiner og manglende rapportering resulterte i en politianmeldelse både fra SFT og Miljøstiftelsen Bellona.

### **Elkem AS avd. Salten verk, Straumen**

Elkem AS avd. Salten verk (Elkem) produserer ferrosilisium (FeSi) og silisium (Si) metallprodukter samt Microsilica (handelsnavnet på støvet som tas ut i støvfilteranleggene). Virksomheten er lokalisert i Straumen i Indre Salten, 10 km nord for Fauske. Det er ca. 125 ansatte i bedriften, og omsetningen er på ca. 600 mill. kroner. Virksomheten er organisert som en avdeling og inngår i det norske konsernet Elkem AS med ca 3 000 ansatte. Elkem Salten ble sertifisert etter ISO 14001 i 2000.

Råstoffene til produksjon er kvarts fra Elkems kvartsittbrudd, koks, treflis, jernpellets og elektrisk energi. Produksjonen ved Elkem Salten er i likhet med annen smelteverksindustri meget kraftkrevende, men Elkem har et fortrinn ved at vannkraften kommer fra egne kraftverk.

Som aktør innen tungindustri har produksjonen ved Elkem også negative virkninger for det ytre miljø. Det er i form av noe støy, avfall til deponi og utslipp til vann, men

hovedsaklig utslipp av støv til luft. Utslippene til luft er regulert i utslippstillatelse fra Statens forurensningstilsyn (SFT). Bedriften holder seg innenfor utslippsgrensene, og har minimale utslipp av stoffer som kvikksølv og dioksiner. Produksjonen medfører oppvarming av store mengder sjøvann i forbindelse med nedkjøling av bl.a. smelteovner. En god del av dette utnyttes til smolt og roseproduksjon, men det er allikevel et stort uutnyttet potensial for gjenvinning av varme fra luft og vann. Det foreligger planer om gjenvinning av varmen fra røykgassen til elektrisk energi, noe som kan gi en mengde på ca. 250 GWh. Planene er imidlertid ikke iverksatt bl.a. på grunn av avklaring med myndigheter om avgift på gjenvunnet energi (Kilde: Elkem, miljørapport 2003).

### ***Radisson SAS Hotel Bodø***

Radisson SAS Hotel Bodø (Radisson) driver sin virksomhet innen hotell, restaurant og konferansesenter i sentrum av Bodø. Det er ca 120 årsverk tilknyttet virksomheten, og årsomsetningen er på ca. 82 millioner NOK. Bedriften er organisert som en avdeling under SAS International Hotels, som igjen er heleid av konsernet SAS Airlines med over 33 000 ansatte. Radisson SAS Hotel Bodø ble miljøsertifisert innen Miljøfyrtårn i 2000. Virksomheten omfatter hotelldrift (Radisson SAS), Top 13 (bar), Picadilly pub, Pizzakjelleren og Teltet (utested).

Bedriften har både eksterne og interne miljøkrav for håndtering av avfall, og har i den forbindelse inngått avtaler med et renovasjonsselskap (grønn kontrakt) om sortering, henting og tilbakerapportering av avfallet. De har også avtaler om retur av bl.a. glassflasker for vin og brennevin til leverandør. Energiøkonomisering har gjennom flere år vært et prioritert område, og bedriften har klart å senke strømutgifter og vannforbruk i betydelig grad. Det er allikevel et forbedringspotensial på miljøsidene bl.a. på sortering av avfall, hvor restavfallsprosenten fortsatt er for høy i forhold til kravet innen sertifiseringsordningen.

### ***4.3 Datainnsamlingsprosedyrer og intervjukontekst***

Intervjuene i hver av de tre bedrifter ble gjort med miljøleder/ansvarlig i hver bedrift. Hos en av bedriftene var også produksjonssjefen til stede i en periode av intervjuet. Intervjuene fant sted på kontoret hos hver av informantene, og inneholdt også en omvisning på bedriftens område og spesielt de deler som hadde relevans til det som ble

snakket om i intervjuet. Det ble anvendt lydopptaker under hele intervjuet, noe som var forhåndsavtalt med informantene. Dette så ikke ut til å påvirke intervjuene i noen grad. Hver av informantene fikk også opplyst før intervjuet at de kom til å få en kopi av det transkriberte intervjuet, hvor de kunne fjerne sensitive opplysninger, endre eller komplettere det som var blitt sagt. Faren ved fjerning og/eller endring av opplysninger er samtidig at en kan sitte med funn som er slik bedriften ønsker å fremstå, og dermed ikke gi korrekt informasjon.

#### **4.4 *Tolking av data***

Gjennom intervju, miljørapporter og handlingsplaner fant jeg frem til miljøtiltakene som var gjennomført, iverksatt og planlagt i bedriftene. Miljøtiltakene som kom frem i undersøkelsen var konkrete, formaliserte og i de fleste tilfeller verifisert av miljøkontrollører. Dermed kunne miljøtiltakene oppfattes som objektiv informasjon og et godt utgangspunkt for å finne ut av motivene som gjorde at de ble iverksatt.

Intervjuene har spor av objektivistisk hermeneutikk, siden informantene har anledning til å rette opp i transkriptet og muligheter til å komme med endringer etter egen oppfatning. Dette innebærer at det vil være en slags konsensus mellom intervjuer og informant om tolkningen. Dette utelater til en viss grad intervjuers mulighet til å avdekke aspekter hos informanten som vedkommende holder skjult, enten bevisst eller ubevisst. Denne fremgangsmåten må allikevel sees på som nødvendig for å kunne skape tilstrekkelig med tillit mellom intervjuer og informant.

#### **4.5 *Validitet og reliabilitet i funnene***

##### ***Validitet og reliabilitet***

Dataenes validitet avgjøres av om det er en definisjonsmessig validitet og om det er høy reliabilitet. Den definisjonsmessige validiteten avgjøres av i hvilken grad det er samsvar mellom begrep som anvendes i teorien og problemstillingen, og de begrep som anvendes og hentes inn fra empirien. Reliabilitet er i hvilken grad dataene er nøyaktige og ikke er full av feil (Hellevik 1991). Validitet handler også om at de observasjoner som er gjort reflekterer de fenomenene eller variablene som en ønsker å vite noe om. En

mulighet er da at uttalelsene kan være usanne, og en annen mulighet er at de intervjuede svarer på noe annet enn de ble spurt om (Kvale, 1997).

For de intervjuene som ble utført mener jeg at validiteten i rimelig grad er ivaretatt. En av grunnene til det er at mange av de dataene som ble oppgitt var formalisert i reviderte miljørapporter. Intervjuspørsmålene var derfor relatert til "hva de hadde gjort", og "hvorfor de hadde gjort det". Spørsmål som var ledende ble forsøkt unngått. Intervjupersonene var ansvarlig for miljøarbeid og miljøsertifisering i bedriftene, og satt derfor med god kunnskap om temaet. Dette gjorde at begrepene fra teorien var i stor grad kjent av informantene. En svakhet ved intervjuene var allikevel at ved oppfølgingsintervjuet var det kun én av de samme personene som ble intervjuet, som ved førsteintervjuet. Dette skyldtes at de første intervjupersonene i det ene tilfellet hadde byttet jobb, og i det andre tilfellet blitt pensjonert. Dette ble til dels oppveid ved at begge de nye intervjupersonene hadde jobbet i andre stillinger i bedriftene i flere år, og kjente bedriften godt.

## **5 Funn**

I dette kapittelet presenterer jeg de funn som jeg gjorde gjennom intervju og gjennomgang av miljørapporter hos de tre bedriftene som ble undersøkt. Jeg har i hovedsak valgt å kategorisere funnene lik oppbyggingen av de teoretiske modellene (fig. 4 og fig. 5). Årsaken til at jeg har valgt å kategorisere funnene slik, er at det dermed er enklere å kommentere/drøfte funnene i forhold til teoridelen.

Som nevnt i innledningskapittelet vil de empiriske funn omfatte deler av teorien. Jeg har allikevel gjort en del funn, som viser at teori stemmer med empiri. Dette gjelder på problemstilling nr. 1, hvor sammenhenger mellom variablene var i fokus. Jeg vil også vise til at funnene stemmer med innholdet i variablene, og drøfte funnene i forhold til dette. På problemstilling nr. 2 var det sirkulære perspektivet i fokus, og her gjorde jeg noen funn som peker i den retning. Den sirkulære modellen fra problemstilling nr. 2 ble utviklet etter som arbeidet med oppgaven gikk fremover, og det har derfor av bl.a. tidsmessige grunner ikke vært mulig å innhente den samme empiri her.

### **5.1 Interne-/ eksterne faktorer**

#### **Celsa**

Den største miljøpåvirkningen ved Celsa er det som slippes direkte ut til luft i form av gass og svevestøv. I utslippene finnes det tungmetaller, og det alvorligste av disse tungmetallene er kvikksølv. I 1999 kom det pålegg fra Statens forurensningstilsyn (SFT) om at alle smelteverk i Norge skulle kartlegge alle tungmetaller som gikk ut, og det var under denne kartleggingen at det ble oppdaget til dels store utslipp med kvikksølv fra smelteprosessen hos Celsa. I følge Celsa hadde miljøvernorganisasjonen Bellona fokusert mye på denne type utslipp, og lagt press på SFT til å komme med dette pålegget.

#### **Press fra Bellona**

Denne type press som Bellona utøvde her gjennom SFT, og som gjorde at Celsa måtte gjennomføre målingene er en *ekstern faktor*, og kan sees i sammenheng med kategorien *områdesammenheng*. Begrunnelsen er at dette er en ensidig sterk påvirkning fra Bellona mot SFT, som i sin tur har en ensidig sterk påvirkning mot Celsa gjennom pålegget de

kom med. Når målingene var utført viste det seg at Celsa hadde utslippsmengder av kvikksølv som kunne måles, og som hadde skadelige påvirkninger på miljøet.

### ***Måleresultat – utslipp av kvikksølv***

Resultatet av målingene viste at Celsa hadde store utslipp av kvikksølv. Her kunne utslippet tydelig måles, og konsekvensene for denne type utslipp ble allment kjent og akseptert. Utslippet og måleresultatet viser at dette er *utfallsavhengig* miljøpåvirkning, og som kan fastsettes med *bestemthet*. Resultatet har også senere ført til nye pålegg fra SFT, noe som viser at påvisning av slike miljøutslipp fører til et sterkere press mot bedriften.

### ***Renseanlegg for kvikksølv***

SFT har krevd at Celsa skal bygge et renseanlegg for kvikksølv, men denne investeringen er svært kostbar. Her har Celsa fått hjelp av fagforeningen på Mo for å drive lobbyvirksomhet i storting og andre organisasjoner. Dette har de gjort både for å lempe på kravene, og for å få offentlig støtte til et renseanlegg. De har med sin lobbyvirksomhet fått en betydelig goodwill fra storting og regjering, og vil gjennom dette antagelig få 10 – 15 mill. kroner i støtte fra staten til å bygge det første renseanlegg i verden. Denne toveis kommunikasjon og påvirkning mellom Celsa og offentlige myndigheter er ikke uvanlig, fordi denne type industri og arbeidsplasser har en stor betydning både regionalt og nasjonalt. Med bakgrunn i det går det an å si at det er en gjensidig *områdesammenheng* mellom Celsa og offentlige myndigheter. Partene kan ha ulike interesser, men er allikevel avhengige av hverandre, noe som kan skape gode løsninger for begge parter.

### ***Lokalmiljøet***

Celsa har sluppet ut mye røyk og støv i tillegg til støyplager, og dette har ført til at lokalmiljøet har reagert både gjennom media og direkte klager. Det er derfor etablert et eget system for å registrere naboklager, og klagen blir fulgt opp både ved å lokalisere hvorfor eventuelle utslipp har funnet sted og gjennom tilbakemeldinger til klagerne. Slike ukontrollerte utslipp er ofte forårsaket av at støvposer er brent i stykker og da vil røyken gå fritt ut. Ukontrollerte utslipp kan også føre til negativ medieomtale, noe som heller ikke er ønskelig. Ut fra dette kan en se at det er en sterk *områdesammenheng* i lokalmiljøet, hvor bedriften ikke ønsker å bli satt i et negativt lys men vil legge vinn på å tilfredsstille lokalmiljø i forhold til sine miljøutslipp.

### ***Miljøsertifisering***

Bakgrunnen for at bedriften ble miljøsertifisert i 1996 var krav fra kunder, og de har bl.a. hatt leveringen av armeringsstål til brua over Øresund mellom Danmark og Sverige, hvor de fikk spørsmål om de var miljøsertifisert. Flere av kundene etterspurte dette, og dette var en sterkt medvirkende årsak til at de ble miljøsertifisert. En slik påvirkning fra kunder skaper et press fra en samarbeidspartner mot bedriften, og dette presset kan altså ha fått bedriften til å gjennomføre tiltak de ellers ikke ville ha gjort. I dette tilfellet peker det i retning av en formell *områdesammenheng*, hvor bedriften er avhengig av kunden og tilpasser seg kravet fra denne.

### ***Elkem***

#### ***Utslippstillatelse***

Elkem har i likhet med Celsa en utslippstillatelse fra SFT, som gjelder utslipp til luft og vann. De har ikke hatt det samme fokus fra miljøvernorganisasjoner som Celsa. De kontroller som er utført og utslippstillatelser som er gitt av SFT er her en *ekstern faktor*, som regulerer utslippsmengdene til Elkem. SFT øver dermed en formell påvirkning på Elkem, og dette tenderer mot en *områdesammenheng*, som i dette tilfelle baserer seg på SFT's ensidige (og juridiske) påvirkning i forhold til Elkem.

#### ***Rensing av røykutslipp***

Store røykutslipp har tidligere vært et problem før Elkem bygde renseanlegg. Dette medførte at store deler av nærområdet rundt bedriften var røyklagt, og de opplyser at hensyn til nærmiljøet, hvor mange av de ansatte bor og hvor de rekrutterer ansatte, har hatt betydning for å minske utslipp av røykgasser. Her mener jeg at en kan se to faktorer som påvirker bedriften. For det første er bedriften sterkt knyttet til lokalmiljøet, og dette peker på at det er en uformell geografisk *områdesammenheng* mellom bedriften og lokalmiljøet. Det andre er røykutslippene, hvor en kunne spore de direkte til bedriften, noe som viser at det også er en *utfallsavhengig* og *transparent* faktor som er med og påvirker bedriften.

#### ***Rehabilitering av filteranleggene***

Elkem har gjort en større rehabilitering av filteranleggene for utslipp av røykgass og støv. I den forbindelse var det den daværende verkssjef som sørget for at det ble investert i en omfattende "Goretex-renseteknologi" til 20-22 millioner, og ikke en reparasjon på ca 3 millioner, som var styrets innstilling. Verkssjefen kom fra en bedrift



som var miljøsertifisert, og visste hva dette innebar av forpliktelser og intensjoner. Verksjefen utviste et meget stort engasjement, og nektet å gå på en billig og dårlig løsning. Engasjementet fra verksjefen viser at *individuelle forhold* også kan spille en viktig rolle. Det virker her som at verksjefen satt med informasjon som samsvarte med de verdier han hadde, og at dette var med og påvirket beslutningen som ble tatt.

### **Radisson**

Hos Radisson har riktig lagring av søppel og retur av emballasje vært viktig for at det ikke skal være iøynefallende og skape lukt osv. Radisson ligger plassert slik at de ikke har noen bakgård, og ønsker å ha en ryddig og pen fasade alle veier. De ønsker både for naboer og spesielt gjester at hotellet skal fremstå som pent og ryddig. Et slikt ønske viser at det som er iøynefallende og som kan skape negative holdninger mot bedriften er viktig å motvirke. I forhold til teorien peker dette mot en *utfallsavhengig* faktor hvor påvirkningen er *transparent*, dvs. at miljøpåvirkningen lett kobles sammen med den bedriften som forårsaker miljøproblemet.

## **5.2 Motivasjon**

### **Celsa**

#### ***Pålagte tiltak***

Mange av de miljøtiltak som Celsa har gjort, er kommet som en følge av pålegg som er gitt av SFT. De har konsesjoner på hvor store mengder de kan slippe ut både til luft og vann, og har vært nødt til å treffe miljøtiltak i forhold til dette. Tiltakene har kostet penger, og ville ikke blitt utført dersom de ikke hadde fått pålegg om dette. Dersom vi legger til grunn Friedmans (1970) artikkel, om kun å maksimere avkastningen til eieren, gitt rammer som f.eks. myndigheter, kan det tyde på at de forsøker å maksimere avkastningen, og kun velger disse investeringer når de kommer i form av pålegg. Motivet her er sannsynligvis både *konkurranseshensyn* og *legitimering*. Begrunnelsen for at de har gjort dette av konkurranseshensyn er at bedriften hele tiden er profittmaksimerende, og iverksetter miljøtiltak kun dersom dette gies i form av lovpålegg. Det kan også være et legitimeringsmotiv, fordi bedriften må legitimere at den har tilpasset seg eksisterende regelverk for å kunne overleve.

### **Mediepress**

Miljøvernorganisasjoner, som Bellona, har skapt et stort mediepress rundt kvikksølvutslippene fra bedriften. Her ligger bedriften foreløpig innenfor konsesjonskravene, men har krav om å få ned mengden av disse utslippene på sikt. Bedriften blir satt i et dårlig lys på grunn av dette, noe som selvsagt ikke er ønskelig. Derfor har bedriften dels på grunn av skjerpede krav, men mye på grunn av den negative medieomtalen de har fått satt i gang tiltak på dette området. Dette peker også mot et legitimeringsbehov, hvor bedriften tar hensyn og tilpasser seg interessenter som kan føre til at bedriften settes i et negativt lys.

### **Ombygging av smøreanlegget**

Et av tiltakene som ble utført var en ombygging av smøreanlegget. Årsaken til ombyggingen var at de ønsket å slippe ut mindre olje i Rana-fjorden: *"Primært for ikke å forurense Ranafjorden..."*. Samtidig så ønsket de å få ned oljeforbruket: *"... det er også en økonomisk gevinst i det at jo mindre vi slipper ut, jo mindre slipper vi å kjøpe inn"*. På dette punktet var bedriften innenfor konsesjonskravene, men så at det både lå en miljøgevinst og en økonomisk gevinst i dette tiltaket. Det kan her se ut som bedriftens motiver var todelt. De har sterke krav til økonomiske resultater, og i dette tilfellet kunne tiltaket forsvares økonomisk. Samtidig ønsket bedriften å redusere sine utslipp til Rana-fjorden fordi de mente at dette var en riktig og ansvarlig handling ut fra de verdier som befant seg i bedriften. Her er det både det at miljøtiltaket kunne gi dem en *konkurransfordel*, men det tenderer mot at det også var et *økologisk ansvar* som lå til grunn for tiltaket.

### **Miljøsertifisering**

Når det gjelder motivet for å bli miljøsertifisert ser det ut også ut til å være todelt. På den ene siden kom det spørsmål fra kunder om de var miljøsertifisert, og de så dermed en konkurransefordel i å bli miljøsertifisert. *"Det begynte å komme spørsmål i fra våre kunder om vi var sertifisert. Det første spørsmålet fikk vi når de skulle bygge den brua mellom Danmark og Sverige over Øresundet. Da kom spørsmålet; er dere miljøsertifisert?"* Celsa var det første verket i Europa som ble miljøsertifisert, men de så en verdi i å kunne sette miljøarbeidet i system og dokumentere dette. De var allerede ISO 9001 sertifisert (kvalitetssikring), og hadde dermed en del av ISO-systemet intakt før de gikk i gang med ISO 14001. Det kan ut fra dette virke som at Celsa ønsket å

legitimere sine miljøprestasjoner, og tilpasse seg forventninger og gjøre det som ble oppfattet som rett å gjøre, altså en *normativ legitimitet*. Bedriften var forutseende og tilpasset seg her etablerte normer for å kunne overleve i fremtiden.

### ***Oppsummering av motiver***

Av totalt tolv miljøtiltak som Celsa enten hadde gjennomført eller iverksatt, var åtte av disse helt eller delvis begrunnet med krav fra myndighetene. Ut fra tidligere drøfting kan dette knyttes opp mot legitimitet, ved at bedriften tilpasser seg normer og regler som er gitt. Fire av miljøtiltakene var ut fra intervjusamtalene med bedriften helt eller delvis begrunnet med økonomiske motiv (konkurranssevne). Ved et av miljøtiltakene (investering i ny oljekjeller), kan det tyde på at det var en kombinasjon av økologisk ansvar og konkurransevne.

### ***Sirkulært perspektiv***

Når det gjelder påvirkning av motivene etter at miljøtiltakene var gjennomført/iverksatt, sett i forhold til det sirkulære perspektivet (fig. 5), sier Celsa; ” *miljøbevisstheten i samfunnet generelt, og også i vår bedrift, er økende. Det betyr generelt at både motivasjonen og viljen til å gjennomføre miljøtiltak er større nå enn tidligere.*” Hvordan motivene har endret seg på de ulike miljøtiltakene er forskjellig. Det som imidlertid kom fram var at motivasjonen er endret, noe som også illustreres med følgende utsagn:

”*Tiltaket oppleves som mer meningsfylt nå. Den økonomiske effekten er større, og det samme gjelder miljøbevisstheten generelt.*” (Kontroll med innkjøpt skrap).

”*Motivet er styrket betydelig ettersom støvplagene i Mo i Rana har økt de seneste årene (jeg presiserer at Mo Industripark omfatter flere industribedrifter med diffuse utslipp til luft).*” (Kartlegging av miljøaspekter).

Endring av motiver trenger nødvendigvis ikke føre til økt motivasjon, noe som kom fram på et av tiltakene som var gjort:

”*Dette tiltaket kostet svært mye penger. I ettertid oppleves tiltaket som mindre meningsfylt fordi ressursene heller burde vært brukt på renseanlegg og renseteknologi i smelteverket. Men da tiltaket ble gjennomført var ikke tiden moden for ny renseteknologi i smelteverket.*” (Tiltak mot støy).

## **Elkem**

### ***Fremstå som miljøbevisst***

Et av de viktigste motivene for Elkem er å fremstå som miljøbevisst, og skape et godt omdømme hos sine kunder: *”Drivkraften er nok økonomi til en viss grad, det å få et godt omdømme hos våre kunder. Så det var jo ikke minst det her med at man skulle ha et godt omdømme ute i verden hos våre kunder. Så det å være ISO 14000 sertifisert er jo et bevis på at man har vært gjennom en prosess.”*

Dette brukes som argumentasjon i forbindelse med salg og i øvrig kontakt med kundene. Elkem opplyser at deres kunder er opptatt av at de handler med miljøbevisste bedrifter. Denne type motivasjon er veldig typisk for å skape *legitimitet*, ved at Elkem tilpasser seg det som de tror er ønskelige og aksepterte normer (Suchman, 1995). Samtidig sier de også at drivkraften var økonomi til en viss grad.

### ***Drift av avfallsdeponi***

Et annet funn som også viser hvordan legitimitet kan være motivet, er rutiner for drift av et avfallsdeponi. En ny deponiforskrift har krevd at bedriften har strenge rutiner for prøvetaking for å avdekke forurensning og rutiner for sikring av deponiet. Bedriften har hatt rutiner for deponering og vedlikehold, men har som følge av forskriften skjerpet sine rutiner.

*”Det er jo for så vidt regelverket, men vi har jo på mange måter skissert sjøl hvordan vi ønsker å drive det her deponiet. Vi har jo skjelet litt til regelverket. Du kan jo godt si det er regelverket. Der følger vi regelverket.”*

Her vil jeg si at motivene er det samme som for Celsa i forhold til utslippsforskrifter gitt av SFT. Det ser hovedsakelig ut til å være et legitimeringsmotiv som ligger til grunn. For Elkem vil jeg si at de har en mer aktiv tilnærming i sine miljøtiltak, og at de gir inntrykk av at de raskere vil tilpasse seg regelverk og eventuelle forventninger i sine omgivelser. Dette ser ut til å gjelde også i tilfeller hvor forventningene ikke kommer som et lovpålegg.

### ***Kartlegging og miljørapportering***

Elkem begynte allerede i 1989 å lage miljørapporter, hvor miljøpåvirkning og miljøtiltak ble dokumentert. Bakgrunnen for dette var et økt fokus fra miljøvernorganisasjoner mot miljøforurensning, hvor verkssjefen ønsket å få kartlagt om Elkem hadde deponert og/eller sluppet ut giftig avfall.

*"... det var jo den tiden Bellona var på det verste. Og jeg husker han verkssjefen. De klatret jo opp i tårn, og kom i gummibåter og var der... ikke her nei, men rundt omkring i Norge. Også stilte vi spørsmålet, eller det ble stilt av verkssjefen: "Har vi noe som vi må skjule?" "Skjuler vi noe som vi ikke vet om?"*

Miljørapportene ble laget og offentliggjort, og tanken bak dette var også at en skulle endre bedriftens profil. Fra å være en lukket industribedrift til å være mer åpen og utadvendt og opplyse interessenter og allmennheten om hva som skjedde på innsiden av bedriften. Elkem v/verkssjefen hadde her en antagelse om at de kunne bli stilt i et negativt lys dersom det ble oppdaget at de hadde deponert/sluppet ut giftig avfall. Dette er en tilpasning for at bedriften skal overleve i fremtiden, og viser at *legitimitet* kan være et hovedmotiv her.

### ***Oppsummering av motiver***

Gjennomgang av miljørapporter og intervju hos Elkem viste 13 gjennomførte miljøtiltak, inkl. implementering av ISO 14001. Disse ble tatt opp i intervjuene og undersøkt for motiver. Sju av miljøtiltakene var helt eller delvis begrunnet med økonomiske motiv. Eksempel på uttalelser på et miljøtiltak: *"Det har jo med lønnsomhet å gjøre, og det er jo en drivkraft i seg selv."*

Fem av miljøtiltakene var helt eller delvis begrunnet med krav fra myndigheter. Et av miljøtiltakene var for å få bedre omdømme hos bedriftens interessenter. Et av miljøtiltakene var for å være "føre var" i forhold til bl.a. miljøvernorganisasjoner. Disse miljøtiltakene pekte alle i retning av at legitimitet var et hovedmotiv.

Et av miljøtiltakene som kunne tyde på at økologisk ansvar var et delmotiv, var ved ombygging av renseanlegget. Det er allikevel en usikkerhet rundt motivet, da det også tenkes at den daværende verkssjefen så andre problemer med en billigere investering.

### ***Sirkulært perspektiv***

Det sirkulære perspektivet var fokuset på andregangsintervjuet. Hos Elkem var intervjupersonen ved andregangsintervjuet relativt ny i stillingen som HMS-ansvarlig (Helse, miljø og sikkerhet). Sett i lys av at dette er en industribedrift med svært høye krav til sikkerhet, var derfor tenkingen rundt HMS følgelig knyttet rundt sikkerhet. Av disse grunner følte jeg at det var litt vanskeligere å finne en markert endring av holdninger, som forsterket motivene til å gjøre miljøtiltak på flere områder.

Følgende utsagn hos Elkem viser allikevel at det er grunnlag for å anta at en kan se motivasjon og miljøtiltak i et sirkulært perspektiv:

*”Det er tiltagende de siste år at det skal se ordentlig ut. Det har også noe med sikkerhet å gjøre. At det ser ålreit, det er alt i fra utslipp til hvordan det ser ut på tomta, avfallshåndtering og den biten der.”*

*”Jeg føler på en måte at vi er i et annet modus de siste årene enn vi har vært før.”*  
(Håndtering av avfall)

*”... det er jo ikke tvil om at ISO 14001 prosessen tvang organisasjonen opp i en litt annen tenking.”*

*”Vi er hard med oss sjøl på enkelte punkter. Jeg opplever ikke bare dette som en pest og plage.”* (I forhold til om ISO 14001 er integrert i bedriften).

*”Når det gjelder miljø, så er jeg kanskje litt mer bevisst nå.”*

Denne tiltagende holdningsendring tror jeg både er et resultat av at bedriften har et velfungerende miljøarbeid, og at de ser resultater som kommer i miljørapporten og visuelle resultater fra miljøtiltakene.

## **Radisson**

### **Enøk-tiltak**

Energitiltak som gir økonomisk gevinst (Enøk-tiltak) har preget mange av miljøtiltakene på Radisson, som f.eks. sparedusj, sparelyspærer, automatisk slukking av lys osv. Disse tiltakene har blitt gjort for å oppnå økonomisk gevinst, og motivet ser dermed ut til å være *økt konkurransevne*.

*”Vannsparing det var et rent økonomitiltak som ble iverksatt da Bodø kommune gikk over fra å belaste vann pr. forbruk kubikk i stedet for disponibelt areal.”*

Sparing av energi: *”Der ligger det rene økonomiske motiver.”*

### **Miljøfyrtårnsertifisert**

Bakgrunnen for miljøsertifiseringen var også delvis motivert av konkurransehensyn ved at Radisson kunne dokumentere enøk-tiltakene og andre miljøtiltak, slik at dette kunne gi en kommersiell gevinst.

*”Det lå jo et insitament til reduserte kostnader også, som jo var en del av gulrota som Miljøfyrtårn solgte seg inn på. At det skal være lønnsomt å være miljøbevisst.”*

### ***Responsible Business***

Radisson deltar også i et "Responsible Business" program som er initiert på konsernnivå, og som alle Radisson hotell deltar i. I dette inngår miljøtiltak og rapportering av disse, men også det å bidra for å bedre forholdene i forhold til tredjepart, f.eks. "Redd Barna". Konsernet anvender dette kommersielt for å skape en oppfatning om at Radisson er "miljøhotellet", og ønsker overfor sine kunder og interessenter å skape en goodwill. *"Det er for å ha en mer utad en miljøprofil. De har oppdaga det at miljø er noe som kommer, det er... "Slutt å røyke, og tenk miljø" Og for å ha et, et... varemerke på din miljøprofil som du kan selge, du skal markedsføre."*

Det virker som om bakgrunnen for programmet er at ledelsen hos Radisson har en antakelse om at "spesielle handlinger er ønskelige og akseptable" (Suchman 1995), og at de tilpasser seg dette. Denne typen tilpasning er iflg. teorien motivert ut fra legitimitet. Samtidig ønsker de å skaffe seg et varemerke, som de kan selge og skaffe seg et konkurransefortrinn. Av den grunn så peker dette i retning av både *legitimitet* og *økt konkurransevne* som motiv for handlingene.

### ***Rydding av emballasje og utskiftede enheter***

De som utfører tjenester for Radisson må skrive under på en arbeidsmiljøattestasjon, hvor de forplikter seg til å rydde opp og ta med seg emballasje og utskiftede enheter. Begrunnelsen for å gjøre det var å *"Synliggjøre at vi er en bedrift som tenker på miljø. En form for markedsføring av oss selv som miljøorientert."* Samtidig var dette også en del av det lovpålagte HMS-arbeidet (helse, miljø og sikkerhet). Det er viktig for bedriften å fremstå som miljøbevisst, og skape et omdømme om dette. Hovedmotivet tenderer her i retning av legitimering, da motivet både er å tilpasse seg lov og regler, men også en antagelse av at dette forventes av ens omgivelser.

### ***Oppsummering av motiver***

Gjennom intervju og miljørapport kom jeg frem til 15 miljøtiltak inkl. implementering av miljøstyring. For 14 av miljøtiltakene ble økonomi oppgitt som helt eller delvis motiv for tiltakene, noe som tyder på at *økt konkurransevne* var motivet. Det å fremstå som miljøbevisst ble oppgitt som motiv for tre av tiltakene, og disse pekte i retning av å være motivert ut fra *legitimitet*. Det er litt vanskelig å si om økologisk ansvar var et motiv for noen av miljøtiltakene. Et av utsagnene var; *"I utgangspunktet for å være miljøbevisst. Eller du kan si miljøtanken fikk oss også til å tenke økonomi."*

### ***Sirkulært perspektiv***

Oppfølgingsintervjuet var med samme person som ved førstegangsintervjuet. Intervjuet var mer konsentrert om endringer av holdinger, og jeg mener at det kom frem at holdningene var endret på enkelte områder. Et av utsagnene var: *"Hadde jeg bare vært en ansatt, så ville det ikke vært det samme, men fordi jeg har hatt ansvaret for det, så har det påvirket meg i positiv retning."* På spørsmål om hvordan det påvirker intervjupersonen i arbeidet fikk jeg dette svaret: *"Når man f.eks. ser ting som man skal kaste; kanskje noen andre kan bruke det. Stol, seng eller lampe, ... å gi det til noen som trenger det. Da gleder jeg de. Da slipper vi å bruke ressurser på å lage nye ting. I tillegg slipper jeg å betale deponiavgift. Det er ikke deponiavgiften som er nummer én, det er det å kunne glede andre. Å få opp det som kalles eierskapsfølelsen til bedriften. Å få folk til å føle at ledelsen bryr seg om deg. Så kommer miljøet som nr. to, og så kommer økonomien som nr. tre."*

### ***Konklusjon***

Av de svar som jeg fikk fra Radisson og de to andre bedriftene er det ting som tyder på at det skjer en endring av motiver når en deltar i et miljøarbeid, enten det er gjennom konkrete miljøtiltak og/eller drifting av miljøstyringssystemet. I noen tilfeller ble disse holdningene overført til konkrete miljøhandlinger, og i andre tilfeller ble det kun oppgitt at det var en økende bevissthet uten at dette kunne spores til konkrete handlinger.

## **5.3 Miljøstyring**

### ***Celsa***

#### ***Miljørapport og handlingsplan***

Celsa lager årlige miljørapporter, samt handlingsplaner som går over tre år. Miljørapportene viser en oversikt over de "vesentlige" utslipp over en femårsperiode, samt hvilke tiltak som pågår og er iverksatt i inneværende år. Både handlingsplanen og miljørapport er i hovedsak konkrete tiltak, men også mer generelle vendinger som "vedlikeholde" og "videreutvikle". Dette viser kanskje at det er vanskelig å tallfeste og tidfeste alle planer og tiltak, men samtidig kan det være problemer å dokumentere tiltak og forbedringer dersom disse ikke er målbare. (Fundia, Miljørapport 2003 og Handlingsplan 2001)



Rapportene og handlingsplanene viser allikevel en grundig gjennomgang av miljøpåvirkninger, målinger og iverksatte-/planlagte tiltak.

***”Vi må kunne vise til at vi har forbedret oss”***

Celsa svarte at miljøstyringssystemet og de periodiske kontrollene har hjulpet dem til en systematisk forbedring av miljøtiltakene. Uten miljøstyring ville det i større grad være grenseverdiene for utslippstillatelsene som styrte miljøtiltakene (minstekrav fra lovverk), og nå er de nødt til å vise til kontinuerlige forbedringer ved revisjon. *”Men nu er vi nødt til å gjøre litt mer enn bare å holde grensen, utslippsgrensen altså. Vi må kunne vise til at vi har forbedret oss. Det må vi kunne gjøre.”*

***Forbedringer – men ikke i mål***

Gjennom sertifiseringen har de også etterkommet kravet fra kundene om sertifisering, så de har dermed oppnådd det resultat at de både har fått en generell miljøforbedring og at de kan fremlegge en verifisert dokumentasjon på dette. Ser vi funnene i lys av teoridelen har de redusert påvirkning på ytre miljø og lokal samfunn. Påvirkningene er fortsatt store og det jobbes med tiltak som krever store investeringer. I miljørapporten for 2005 skriver de følgende: *”Vårt mål er imidlertid å bli bedre på alle områder som kan virke belastende på miljøet, men vi ber om forståelse for at det tar både tid og penger å komme så langt som både vi, våre naboer og samfunnet for øvrig ønsker.”*

***Ikke så mange økonomiske resultat***

De har også oppnådd at handelsbarrierer er blitt færre, ved at de etterkom krav de fikk og som de antok ville komme. Celsa har fått mye oppmerksomhet og kritikk både fra media og miljøvernorganisasjoner. De har tatt denne kritikken på alvor og gjort konkrete miljøtiltak, samt at de har gått i dialog med miljøvernorganisasjoner og myndigheter for å finne løsninger. De har ikke løst alle miljøproblemene, men ved å gå inn i dialog og vise vilje til å gjøre store og langsiktige investeringer, har de bedret sitt omdømme blant sine interessenter. Rent økonomisk sier de at de ikke har sett noen direkte resultat av å være miljøsertifisert. *”Sånn direkte på bunntinja kan vi ikke se det, men det er klart at omtalemessig og sånn der, det har man jo selvfølgelig en fordel ut av.”* (Spørsmål om de har hatt økonomiske fordeler av å være ISO 14001 sertifisert).

## **Elkem**

### ***Et miljømessig løft***

Elkem Salten mener at miljøsertifiseringen førte til at de løftet seg i forhold til miljøprestasjoner. *"... jeg mener at vi kan dokumentere at vi har løftet oss opp på et noe høyere nivå enn vi var før 2000 i alle fall."* De sier samtidig at det er usikkert om det ville komme en nivåheving uansett. Det er allikevel tydelig at de har en opplevelse av en god miljøprestasjon sammenlignet med to tilsvarende smelteverk, og at ISO 14001 har hjulpet dem til å sette miljøtiltakene i system: *"Jeg tror nok vi ligger vesentlig bedre an enn dem både på de reelle utslipp, men også på dokumentasjon og system."*

### ***Konkurransfordel***

Elkem sier at de har hatt konkurransefordeler i form av at miljøstyringsstyringssystemet brukes aktivt i salgøyemed (jf. funn fra motiver). ISO 14001 har også bidratt til en bedre kontroll over ressursene, ved at de har satt mål om å redusere spill av råvarer som gikk til avfall. Gjennom ISO 14001 satte de et *"... overordna mål at vi for eksempel skal redusere avfall så, så mye. Så det å redusere spill i fra to tusen tonn til noen hundre tonn kanskje, hvis du ganger det med pris på tusen kroner tonnet så blir det snart penger. Hvis du har tusen tonn, tusen kroner tonnet, det blir en million."*

## **Radisson**

Radisson har gjennom Miljøfyrtårnsertifiseringen kartlagt alle miljøområder og laget handlingsplaner for å øke sorteringsgraden. Det har gitt dem en kontroll og oversikt over bedriftens miljøpåvirkning.

### ***Enøk-tiltak***

Enøk-tiltakene som er utført er også nedfelt i handlingsplanen for miljøstyringssystemet, men her virker det som om disse i hovedsak hadde blitt gjennomført uavhengig av disse. *"Det skal jeg være såpass ærlig å si at det var i utgangspunktet ikke miljørelatert at vi begynte å tenke energiøkonomisering. Det var reine økonomiske interesser."* Selv om det ikke er sterke sammenhenger mellom miljøstyring, miljøtiltak og resultat, så har det etter hvert begynt å forplante seg en kultur for å bli mer miljøbevisst gjennom aktiv bruk av miljøstyringssystemet.

### ***Foretak som velger miljøsertifiserte bedrifter***

Radisson opplyser at foretak som Statoil og Hydro velger å ha avtale med miljøbevisste partnere, og at de har hatt noen fordeler av dette. *"Da er vi en bedrift som de velger å*

*ha avtale med for at vi har en miljøprofil. På grunn av at vi er Miljøfyrtårn.”* For noen kunder av Radisson kan det se ut som at det er en konkurransefordel å være miljøsertifisert, og dette tyder på at det er en lavere handelsbarriere, noe som gjør at Radisson har et fortrinn i forhold til sine konkurrenter.

## **5.4 Miljøtiltakene og resultat**

Sammenhengen mellom miljøtiltak og resultat er kanskje den mest tydelige sammenhengen fra de to modellene i problemstillingen. Fra teoridelen presenterte jeg fem kategorier av resultater som miljøtiltak og miljøstyring kan gi:

1. Forbedring av økonomiske resultater
2. Bedre omdømme blant bedriftens interessenter
3. Redusert påvirkning på ytre miljø og lokalsamfunn
4. Kontroll og oversikt over bedriftens miljøpåvirkning
5. Lavere transaksjonskostnader og/eller færre handelsbarrierer

Jeg vil her konsentrere meg om de miljøtiltak som er gjennomført og iverksatt, og sammenligne de med teoridelen.

### **Celsa**

Totalt var det 12 gjennomførte eller iverksatte miljøtiltak hos Celsa. To av miljøtiltakene ga en forbedring av de økonomiske resultater (eksempel; gjenvinning av materialer fra stålovnøser til sprøytemasse). Fem av miljøtiltakene førte til en direkte reduksjon av påvirkningen på det ytre miljø (eksempel investering i renseanlegg på stålverksiden). Seks av miljøtiltakene ga bedriften en forbedret kontroll over bedriftens miljøpåvirkning (eksempel; pilotforsøk for rensing av kvikksølv).

Når det er kun fem av miljøtiltakene som er kategorisert under ” direkte reduksjon på miljøet”, så må det legges til at flere av miljøtiltakene danner grunnlag for slike forbedringer. Et eksempel på dette er smelteforsøk for å kartlegge forskjeller på skrapkvalitet mht. innhold av kvikksølv. Kartleggingen gir viktig informasjon både til bedriften og offentlige myndigheter, og gjør at det kan treffes tiltak ut fra dette.

### **Elkem**

Hos Elkem var det også tolv gjennomførte eller iverksatte miljøtiltak Seks av miljøtiltakene hadde gitt de et forbedret økonomisk resultat (eksempel gjenbruk av støv

til Microsilica). Sju av miljøtiltakene førte til en direkte reduksjon av påvirkning på det ytre miljø og lokalsamfunn rundt bedriften (eksempel forbedring av rutiner for spesialavfall). Et av tiltakene var et kontroll-/kartleggingstiltak (undersøkelser av grunnen for utlekking av miljøfarlige stoffer).

### **Radisson**

Radisson hadde femten gjennomførte eller iverksatte miljøtiltak. Åtte av tiltakene ga dem en økonomisk forbedring av resultatene (eksempel overgang til varmepumpe for oppvarming av fortau). Av disse åtte var samtlige enøk-tiltak, som enten sparte forbruk av vann (varmt og kaldtvann) eller rene strømsparetiltak. For de resterende sju tiltakene var resultatet i hovedsak en redusert påvirkning på det ytre miljø.

### **Konklusjon**

De ovenstående resultat fra de tre bedriftene er vurdert etter de "direkte" resultat miljøtiltakene har gitt. Når jeg kun har vurdert ca. halvparten av miljøtiltakene til å gi en direkte reduksjon av påvirkning på miljøet, er det visse ting som må tilføyes: Sparing av strøm har jeg ført opp som et rent økonomisk resultat. Strøm har i mange tilfeller blitt vurdert som en fornybar energi i Norge, grunnet stor produksjon av elektrisitet fra vannkraft. Oversikt over kraftutveksling med utlandet viser at vi importerer store mengder elektrisk kraft. Sett i lys av at denne type elektrisk kraft er med å øke klimautslippene, så er også strømsparing en reduksjon på det ytre miljø. I tillegg er det også andre tiltak hvor miljøgevinsten er til stede, som kartlegging av miljøpåvirkning, gjenbruk av ressurser og andre lignende tiltak. Av det ovennevnte må det derfor legges til at jeg har valgt å kategorisere miljøtiltakene innenfor de etter mitt syn direkte resultat som miljøtiltakene har gitt.

Når det gjelder resultatene "Bedre omdømme blant bedriftens interessenter" og "Lavere transaksjonskostnader og/eller færre handelsbarrierer", kunne jeg ikke finne at de enkelte miljøtiltak hadde gitt slike resultater. Jeg mener allikevel å finne at de samlede miljøtiltakene som bedriftene har gjort og det at de har satt disse i system, allikevel har gitt slike resultater bl.a. hos bedriftens kunder. Alle tre bedriftene har i tillegg vært opptatt av å ha et godt omdømme i forhold til en bredere interessentgruppe, og har en egen oppfattelse av at dette er noe de har oppnådd; "når vi da sier at vi har, altså kjeden har et "Responsible Business program", og vi er sertifisert som en miljøfyrtårnbedrift,

så er det et pluss. Og det plusset tror jeg kommer til å bli sterkere og sterkere” (Radisson).

## **5.5 Resultat i forhold til et sirkulært perspektiv**

Bedriftene som ble intervjuet oppnådde i varierende grad de resultat som de ønsket gjennom miljøstyringssystemet og de miljøtiltak de gjorde. Ut fra spørsmål om de var mindre/mer motivert etter at miljøtiltakene var gjennomført, og ved å sammenholde dette med funnene, er det mulig å kunne si noe om påvirkning fra resultatene i et sirkulært perspektiv. I intervjuene ble det mer fokusert på om motivet for miljøtiltaket var endret i etterkant, enn på hvordan resultatet påvirket motivet. På den annen side er det allikevel tydelig at resultatet ikke kan løsrides fra miljøtiltaket, da alle tre bedriftene har konkrete miljøtiltak hvor resultat er mer eller mindre tydelig, som f.eks. investering i utstyr for å samle opp miljøfarlige stoffer, gjenvinning av avfallsmaterialer for salg, enøk-tiltak osv.

### **Celsa – økonomisk motiv forsterket**

Hos Celsa var enkelte av motivene endret som følge av oppnådde resultat: *”Motivene for å holde kontroll med skrapet er forsterket. Det er spesielt det økonomiske motivet som er blitt sterkere. Økt kunnskap om framstillingsprosessen har medført at vi kan utnytte skrapråvaren bedre gjennom å optimalisere skrapsammensetningen og dermed må etterstreve enda bedre kontroll med skrapråvaren.”* Dersom dette sammenholdes med det sirkulære perspektivet, så er det her en endring av motivene på bakgrunn av resultatet. Økt kunnskap er her en intern faktor som er med å gi en sterkere motivasjon for det konkrete miljøtiltaket.

### **Elkem – miljøstyring førte til en annen tenking**

For Elkem hadde miljøstyring ført til at tenkingen (verdiene) hadde endret seg: *”Men det er jo ikke tvil om at ISO 14001 prosessen tvang organisasjon opp i en litt annen tenking.”* Det å få en annen tenking gjør at verdiene påvirkes, og de sier også i forhold til motiver at de er ”mer bevisst”/i et ”annet modus”, når det gjelder miljø.

Sett i lys av den sirkulære modellen (fig. 5) er det på bakgrunn av funnene, grunn til å anta at det er en sirkulær påvirkning. Elkem har hvert år besøk av den største kunden, hvor de bl.a. fremlegger miljøarbeidet, og da vedlikeholder og forsterker de sitt

omdømme hos kunden. Dette vil også være med å forsterke og opprettholde motivet for å ha et miljøarbeid i bedriften.

***Radisson – både økonomi og holdninger forsterket***

Radisson har hatt mange økonomiske besparelser på sine miljøtiltak, og det har intensivert dem i å drive med enøk-tiltak. Det kom også frem at miljøarbeid gjør at holdninger endres; *”fordi jeg har hatt ansvaret for det, så har det påvirket meg i positiv retning.”*



## **6 Drøfting, oppsummering og konklusjon**

### **6.1 Innledning**

#### **Teori**

Denne oppgaven har rettet blikket mot hvordan miljøtiltak og miljøstyring kan sees i sammenheng med motiver. Det har med bakgrunn i en tidligere undersøkelse (Bansal og Roth, 2000) og annen relevant teori blitt presentert og argumentert for at det går an å forklare en sammenheng med fem ulike variabler. Disse fem variablene, som er *interne/leksterne faktorer, motiver, miljøstyring, miljøtiltak* og *resultat*, har dannet grunnlag for å sette dette i en lineær modell med ensidig påvirkning (fig. 4). Fra denne modellen har jeg utledet en modell som gir en sirkulær påvirkning (fig. 5). Den sirkulære modellen mener jeg gir et bedre bilde av hvordan motiver og miljøtiltak er i endring. Oppgavens to problemstillinger henger sammen med de to modellene. Problemstilling nr. 1 har tatt for seg om det er en ensidig påvirkning/sammenheng mellom variablene, og problemstilling nr. 2 fokuserer på disse sammenhengene i et sirkulært perspektiv.

#### **Empiri**

I den empiriske delen har jeg med utgangspunkt i teoridelen presentert de funn jeg har gjort i de tre undersøkte bedriftene. Jeg har undersøkt om det er samsvar mellom innholdet i de fem variablene fra modellene (fig. 4 og fig. 5). Der jeg har funnet dette, har jeg drøftet dette i forhold til teoridelen. Videre har jeg med bakgrunn i de to problemstillingene undersøkt om det er sammenhenger mellom variablene, og har også her funnet sammenhenger som er presentert i den empiriske delen.

### **6.2 Diskusjon av funn i forhold til teori**

Jeg vil her ta frem hovedtrekkene fra funnene og relatere de til teoridelen. Først vil jeg sette opp de fem variablene i modellen, og diskutere funnene i forhold til innholdet i variablene fra teoridelen. Deretter vil jeg diskutere funnene sett i forhold til den første problemstillingen. Til slutt vil jeg diskutere funnene sett i forhold til den andre problemstillingen.



## 6.2.1 Funn i forhold til innhold i variablene

### *Interne-/eksterne faktorer*

Den første variabelen fra modellene er interne-/eksterne faktorer. Det var tre grupper innen denne variabelen iflg. teorien; "utfallsavhengighet", "områdesammenheng" og "individuelle forhold". Jeg fant at "utfallsavhengighet" og "områdesammenheng" i hovedsak var med og påvirket de tre bedriftene som ble undersøkt. Dette viste at det øves påvirkning på bedriften til å gjennomføre miljøtiltak. Denne påvirkningen kom gjennom lovpålegg, krav fra kunder, press fra lokalmiljø, media osv. Den andre påvirkningen var miljøutslipp som kom fra bedriften, og hvor disse enkelt kunne spores tilbake til bedriften. Dette kom spesielt frem hos de to bedriftene innen smelteverksindustrien. Det virket i mindre grad som om individuelle forhold, som f.eks. økologiske verdier påvirket bedriften til miljøhandlinger.

Funnene viser også at det i stor grad er lovpålegg og hensyn til interessenter som påvirker bedriften. Dette samsvarer med teorien. Det var imidlertid få funn som viste til "individuelle forhold" og "indre verdier" i bedriftene. Det må samtidig tilføyes at det kan være bevisste og ubevisste verdier både hos intervjupersonene og andre i organisasjonene, som ikke kom frem i intervjuene.

### *Motiver*

Motivene for tiltakene var i stor grad økonomiske hensyn eller at bedriften tilpasset seg lovverk, kunder eller andre. Dette samsvarer med den teoretiske modellen på de to variablene "konkurransefortrinn" og "legitimering". Kun et av tiltakene i hver bedrift tenderte mot "økologisk ansvar" som motiv.

Sett i forhold til Carroll's pyramide for samfunnsansvar (fig. 6), tar alle bedriftene et økonomisk og juridisk ansvar. De tar til en viss grad også et etisk ansvar (normer og verdier som går utover lover og regler). Men det etiske ansvaret blir etter min mening lett begrenset til de interessenter som kan påvirke bedriften tilbake. Dette kan gjelde kunder, ansatte og lokalmiljø. Det øverste nivået på Carroll's pyramide er filantropisk ansvar. Her mener jeg å finne at programmet "Responsible Business" hos Radisson har dette perspektivet, men motivet er iflg. intervjupersonene ikke i samsvar med dette. Motivet ble oppgitt til "å ha et varemerke på en miljøprofil". Dette kan jo også bety at

en miljøhandling kan ha et ”etisk” og ”filantropisk” preg, uten at en dermed kan si at det er motivert ut fra et ”økologisk ansvar”.

Fra teorien viste jeg til at Woody (1991) mente at bedriften hadde ansvar for å løse og hindre problemer som de selv forårsaker. Ut fra de funnene jeg har gjort, mener jeg å finne at bedriftene ikke vil ta dette ansvaret uten at det blir pålagt dem. Derfor tror jeg heller ikke at markedet selv ønsker å løse alle problemene. Dette samsvarer for så vidt med Friedman (1970) og Porter & Linde (1995), som mener at bedriften har et økonomisk og juridisk ansvar, og at det er myndighetenes ansvar å utforme og tilpasse lover og regler.

### ***Miljøstyring***

I funnene fra miljøstyring har jeg fokusert på om miljøstyringssystemene har hjulpet bedriftene til å sette miljøtiltakene i system, og hva miljøstyring generelt har gitt av fordeler. Felles for alle tre bedriftene er at de har fått en større kontroll og oversikt over bedriftens miljøpåvirkning. Dette har også gjort at miljøtiltakene har blitt satt i system. Bedre kontroll og system har hjulpet dem i forhold til å overholde lovverk og dokumentere sine miljøprestasjoner. De oppgir at de økonomiske resultatene av miljøstyring ikke har vært så store i noen av bedriftene. Her tror jeg at bedriftene kobler miljøstyring og økonomi for sterkt sammen. Jeg mener at en må se miljøstyring i lys av innarbeiding av bedre rutiner, holdningsendringer osv., og ikke om hvert enkelt miljøtiltak gir økonomisk overskudd. En kvalitets- og holdningstankegang vil sammen med et videre økonomisk perspektiv gjøre at bedriftene vil se at miljøstyring er en god investering.

### ***Miljøtiltak og resultat***

Miljøtiltakene ble i hovedsak iverksatt enten fordi at det skulle gi et bedre økonomisk resultat eller at det var et krav fra offentlige myndigheter. Resultatene av miljøtiltakene gjenspeiler i stor grad motivene som lå bak de enkelte miljøtiltak. Der hvor krav og press påvirket motivet for miljøtiltakene, er det økonomiske resultatet i stor grad fraværende. Til gjengjeld har disse miljøtiltakene gitt en redusert påvirkning på miljøet. Miljøtiltakene har også ført til en bedre kontroll og oversikt, og vil dermed danne grunnlag for ytterligere redusert påvirkning på miljøet.

Ut fra de funn jeg gjorde virker det som om miljøtiltak som ikke gir fordeler for bedriften, som økonomi eller bedre omdømme, i liten grad blir valgt frivillig. Det betyr at riktig utformede lovpålegg og press fra f.eks. miljøvernorganisasjoner, har en viktig betydning for at bedriftene skal iverksette miljøtiltak som reduserer deres påvirkning på miljøet.

### **6.2.2 Sammenhenger lineær modell**

Jeg mener at jeg både gjennom intervju og ved gjennomgang av bedriftens miljørapporter fant at det var sammenhenger mellom de fem variablene i den teoretiske modellen. De interne-/eksterne faktorene var ulike i de tre bedriftene, men kom tydeligst frem i de to smelteverkene som ble undersøkt. Jeg fant da også at de interne-/eksterne faktorene påvirket motivene til bedriftene. Radisson hadde de fleste økonomisk motiverte miljøtiltak, og her kunne jeg ikke finne interne-/eksterne faktorer som påvirket motivene. Det er et sterkt krav til kontinuerlig lønnsomhetsforbedringer, så dette kan muligens sees som en intern faktor, men henger samtidig sterkt sammen med motivet.

Motivene påvirket både miljøstyringssystemet og miljøtiltaket direkte. Det påvirket miljøstyringssystemet fordi dette er verktøyet som anvendes for å sette miljøtiltaket i system. Motivene påvirket miljøtiltaket fordi de interne-/eksterne faktorer og motivene i flere tilfeller var direkte knyttet til hva som skulle iverksettes. F.eks. kontroll av utslipp, montering av varmpumpe osv. Med bakgrunn i modellen var det en påvirkning både på miljøstyring og miljøtiltak.

Miljøstyringssystemet har fungert som et verktøy for bedriftenes miljøarbeid, og har vært med både å avdekke miljøtiltak og sette miljøtiltakene i system. Dette har påvirket miljøtiltakene, selv om en del av miljøtiltakene som nevnt også har vært direkte påvirket av motivet.

### ***Konklusjon problemstilling nr. 1***

Funnene i forhold til innhold i variablene og sammenhenger viser at det er grunn til å argumentere for at det er *sammenhenger mellom interne/eksterne faktorer, motiver, miljøstyring, miljøtiltak og resultat*, i forhold til problemstillingen. Jeg mener at det

teoretiske bidraget, som drøfter og argumenterer for slike sammenhenger, har fått en støtte gjennom de funn som er gjort av de tre bedriftene som er med i undersøkelsen.

### **6.2.3 Sammenhenger sirkulær modell**

Det sirkulære perspektivet er blitt drøftet med bakgrunn i endring av motiver og forbedring gjennom miljøstyringssystemet. Med bakgrunn i teorien har jeg satt opp en sirkulær modell, og har vist at motivasjonsteori gir støtte for å anta at motivene endres/påvirkes gjennom handling. Dette mener jeg delvis at funnene også viser. Det som en del av funnene viste var imidlertid at økonomiske motiv ble forsterket og intensivert. Det teoretiske bidraget argumenterte for at det skulle skje en endring fra økonomisk motivering til å bli mer motivert av et økologisk ansvar (jf. Carrol's ansvarspyramide fig. 6). Enkelte av funnene kunne tyde på at dette skjedde. Funnene var allikevel ikke så tydelig at en kan si at dette har ført til vedvarende endring av motivene som gjenspeiles i konkrete handlinger.

Miljøstyring var den andre variabelen som ga grunnlag for et sirkulært perspektiv. Jeg har vært inne på at begge systemene har et krav til kontinuerlig forbedring, selv om de har en litt ulik tilnærming til dette. Gjennom intervjuene og gjennomgang av miljørapporter fikk jeg et inntrykk av at miljøarbeidet blir tatt på alvor. Spesielt vil jeg si at dette gjaldt smelteverksbedriftene, som har til dels store miljøpåvirkninger, men også et mer omfattende miljøstyringssystem. De gjorde alle forbedringer, men intervjuene, miljørapportene og handlingsplanene ga inntrykk av at de største forbedringene var relatert til økonomi eller krav fra forskrifter.

#### ***Konklusjon problemstilling nr. 2***

Jeg har med utgangspunkt i problemstilling nr. 1, fokusert på et sirkulært perspektiv under problemstillingen: *"Vil motivasjonen for å gjøre miljøtiltak endres gjennom å gjøre miljørettede handlinger?"* Jeg mener at det teoretiske bidraget og funnene viser at det er grunnlag for å se motivasjon og miljøtiltak i et sirkulært perspektiv. Det var funn som tydet på holdningsendringer og økt motivasjon, som følge av deltakelse i miljøarbeid og de resultater som dette ga.

Ut fra teori og funn vil jeg si at motivasjonen er en nøkkelfaktor til at en bedrift skal ha en mer helhetlig miljøtankegang basert på frivillighet. Miljøstyring er et godt verktøy,

og jeg vil kanskje spesielt fremheve ISO 14001 som et mer dynamisk og fleksibelt verktøy for miljøforbedringer.

### ***6.3 Hovedbidrag og implikasjoner***

Hovedbidraget i denne oppgaven er etter min mening utviklingen av en sirkulær modell for motivasjon og miljøarbeid i en bedrift. Modellen er underbygd teoretisk og har delvis støtte fra de empiriske funnene i oppgaven. De empiriske funnene kunne allikevel vært sterkere og mer entydige i forhold til dette. Jeg mener at et grundigere empirisk studie vil kunne belyse dette ytterligere.

Dette kan derfor være et forslag til en videre forskning i en annen sammenheng, hvor denne oppgaven kan danne grunnlag for videre studier. Miljø er ventet å få en langt større plass i samfunnsdebatten i tiden fremover. Det samme gjelder bedriftenes ansvar og det individuelle ansvaret i forhold til miljøspørsmål. Et av spørsmålene er om holdninger til miljøforandringer vil endres, og om Aristoteles læresetninger om dyder blir mer relevant og gyldige i forhold til de miljøutfordringer vi står overfor.

## 7 Litteraturliste

- Agenda 21, 1992. *Handlingsplan fra FNs konferanse om miljø og utvikling* (UNICED), Rio de Janeiro, 1992, lastet ned 11.05.04  
<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21chapter30.htm>
- Bansal, P. & Roth K. 2000. Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal* Vol. 43. No. 4.
- Brende, B. 2003, Miljøverndepartementet stiller krav til kvikksølvrensing, men norske bedrifter må sikres lik konkurranse, Pressemelding fra miljøverndepartementet 09.12.03. <http://odin.dep.no/md/norsk/tema/forurensning/nyheter/022051-070109/dok-bn.html>
- Brytting, T. 1998, *Företagsetik*, Liber Ekonomi, Malmö
- Busch, T., Johnsen E. og Vanebo J. O., 2003. *Endringsledelse i det offentlige*, 3 utg. Universitetsforlaget, Oslo
- Carroll, A. B. 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Eisenhardt K. 1989. *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*, Vol. 14. , 1989
- Elkem Salten, Miljørapport 2003 Helse-Miljø-Sikkerhet, 2003.
- Faktasamling om Fundia, SFT og kvikksølvrens, utgitt av Fundia Armeringsstål AS
- Freeman, R. E. og Mcvea, J. 2002. *A Stakeholder Approach to Strategic Management* (in Hitt, Freeman and Harrison Blackwell Handbook of Strategic Management 2002)
- Friedman, M. 1970. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *New York Times Magazine*, sept.13, 87-91.
- Fundia Armeringsstål, *Miljørapport for år 2003*, Mo i Rana, 2003.
- Fundia Armeringsstål, *Handlingsplan 2002 – 2005*, Mo i Rana, 2001.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. 2002. *Research Methods in Business Studies*, Prentice Hall, Harlow, England.
- Goodpaster, K. E., 1984, *the Concept of Corporate Responsibility* (In Tom Regan ed.) Business Random House
- Gripforum. 2004. *Børs eller katedral: Kan utøvelse av samfunnsansvar gi merverdi?*

- Allan Åkerstedt adm. dir. Storebrand Kapitalforvaltning ASA, GRIP Forum 2004.  
Nedlastet 17.08.04  
<http://www.grip.no/gripforum/2004/Nedlastning/PlenumAllanAakerstedt.pdf>
- Hansen, R.B. 2002, Kvikksølvforurensning – Mo i Rana, Miljøkrim, nr. 1,  
[http://www.okokrim.no/aktuelt\\_arkiv/miljokrim/magasinet/2002-1/page6.html](http://www.okokrim.no/aktuelt_arkiv/miljokrim/magasinet/2002-1/page6.html)
- Hellevik, O., 1991, Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap,  
Universitetsforlaget,  
Oslo, 5 utg., 60.
- Hellevik, O., 2002, Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap,  
Universitetsforlaget,  
Oslo, 7 utg., 114-115.
- Ims, Knut Johannessen, Et essay om selvforståelse og kunnskap i et Aristotelisk perspektiv, NHH 2001.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 utg..  
Fagbokforlaget, Bergen.
- Kvale, S. 1997. Det kvalitative forskningsintervju, 1. utg. 2. oppl.  
Ad Notam Gyldendal AS, 1997.
- Miljøfyrtårnprogrammet, 2007. *Om Miljøfyrtårnsertifiseringen*. 2. mai 2007,  
<http://www.miljofyrtarn.no/Programinformasjon.htm>
- Norsk Standard NS-EN ISO 14011, 1996. *Miljøstyringssystemer- Spesifikasjon med veiledning (ISO 14001:1996)*, 1. utgave november 1996. Norges Standardiseringsforbund, Oslo
- Ottesen , G. 11. mai 2007. *Etikk takk*, Dagens Næringsliv, 11. mai, 2007.
- Porter, M. og van der Linde, C., 1995. *Green and Competitive Ending the Stalemate*.  
Harvard Business Review, September-October, 120-134.
- Statens forurensningstilsyn, 2003, Anmelder Rana-bedrift, 28. mars, 2003,  
<http://www.sft.no/nyheter/dbafile9248.html>
- Suchman, M. C. 1995. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*,  
The Academy of Management Review, Briarcliff Manor: July 1995. Vol. 20, lss. 3;  
pg. 571, 40 pgs.
- The ISO 14000 Family of International Standard, 2002, *Environmental Management*  
<http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/iso14000/index.html>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, *Vår felles fremtid*, Tiden Norsk forlag
- Viddal, M. G., Hermansen, J. og Nordberg, O. 1997. *ISO 14000 og EMAS – for*

*miljøbevisst ledelse*, Tano Aschehoug.

Wood, D. 1991. *Corporate Social Performance, Revisited* Academy of Management Review Vol. 16 No. 4, 691-718

Zadek, S. 2001. *The Civil Corporation – the new economy of corporate citizenship*, Earthscan Publications Ltd, London.



