

# VAD AVGÖR UTFALLET AV ETT KVALITETSSÄKRINGSSYSTEM? EN FALLSTUDIE AV ETT MILJÖLEDNINGSSYSTEM VID HÖGSKOLAN I BORÅS

Kandidatuppsats i Offentlig förvaltning

Jenny Ekström

HT 2014:KOF05



HÖGSKOLAN I BORÅS

**Svensk titel:** Vad avgör utfallet av ett kvalitetssäkringssystem? En fallstudie om ett miljöledningssystem vid Högskolan i Borås

**Engelsk titel:** What determines the outcome of a quality assurance system? A Case study of an environmental management system at The University of Borås

**Utgivningsår:** 2015

**Författare:** Jenny Ekström

**Handledare:** Roy Liff

### **Abstract**

Quality assurance systems are common in the organizational world today. Since 2009, all Swedish government agencies are obliged to have an environmental management system, which should also needs to be certified according to ISO 14001 or EMAS. When organizations adopt this type of system it often leads to large variations in outcomes. In some organizations the concept will not be much more than a decision document or an ineffective policy, known almost exclusively by the management team. In other organizations the system is implemented down in the organization and has practical implications on the operational activities, with positive outcomes as a result. These variations have been documented in previous studies where several organizations that have adopted the same concept have been compared. This has been done on a comprehensive level in which researchers have sought general answers to what causes variations in outcomes. The contribution from this case study is a deep analysis at a micro level where a single organization has been studied. It excludes the possibility of a comparative approach towards other certified educational institutions, but on the other hand, it leaves room for a more detailed analysis of the unique organizational context. The organization in question, The University of Borås, introduced an ISO certified environmental management system in 2012. The study aims to explain the outcome of this introduction by analyzing the influencing aspects that occurred. The empirical data on which the analysis is based on consists of datasets from semi-structured interviews and studies of documents from a five-year period. These influencing aspects can be found both in the driving forces behind the introduction and also in the implementation process of the environmental management system. Together they provide a detailed overview of what favored and what counteracted the process of getting the quality assurance system to generate efficient quality results, based on local and specific conditions in the organization. Two aspects that favored the implementation process of the environmental management system emerges with particular clarity in this case study; The creation of a shared vision within the organization around the introduced concept, and also the development of artifacts, such as structures, policies and procedures related to the environmental management system. The latter presupposes not changing attitudes of individuals within the organization, but it still leads to performance improvements and thereby affecting the outcome in a positive way.

The language of this paper is Swedish.

**Keywords:** ISO 14001, legitimacy, organizational learning, isomorphism, organizational change

## Sammanfattning

Kvalitetssäkringssystem är vanligt förekommande inom organisationsvärlden idag. Sedan 2009 är alla statliga myndigheter i Sverige skyldiga att ha ett miljöledningssystem, vilket även bör certifieras enligt ISO 14001 eller EMAS. När organisationer inför den här typen av system leder det ofta till stora variationer i utfall. I vissa organisationer blir inte konceptet mycket mer än ett beslutsdokument eller en verkninglös policy, känd i stort sett enbart av ledningsgruppen. Hos andra organisationer implementeras systemet neråt i organisationen och får praktiska följder på den operativa verksamheten, med ett positivt utfall som följd. Variationerna har dokumenterats i tidigare studier där flera organisationer som infört samma koncept har jämförts. Det har skett på ett övergripande plan där forskare har sökt generella svar på vad som orsakar variationerna i utfall. Den här fallstudien bidrar med en djupanalys på mikronivå där en enskild organisation studerats. Det utesluter möjligheten till en jämförande ansats gentemot andra certifierade lärosäten, men å andra sidan lämnar det utrymme för en mer detaljerad analys av den unika organisatoriska kontexten. Organisationen i fråga, Högskolan i Borås, införde 2012 ett ISO-certifierat miljöledningssystem. Studien syftar till att förklara utfallet av införandet genom att analysera vilka påverkande aspekter som förekommit. Empirin som analysen grundar sig på består av datamaterial från semistrukturerade intervjuer samt studier av dokument från en femårsperiod. De påverkande aspekterna står att finna både i drivkrafterna bakom införandet och i implementeringsprocessen av miljöledningssystemet. Tillsammans ger de en detaljerad helhetsbild av vad som gynnat och vad som motverkat processen att få ett kvalitetssäkringssystem att generera effektivt kvalitetsarbete, utifrån lokala och specifika förutsättningar i en organisation. Två aspekter som gynnat implementeringsprocessen av miljöledningssystemet framträder med särskild tydlighet i den här fallstudien; Skapandet av en gemensam vision inom organisationen kring det införda konceptet, samt utvecklandet av artefakter så som strukturer, riktlinjer och rutiner i arbetet med miljöledningssystemet. Det senare förutsätter visserligen inte attitydsförändringar hos individer inom organisationen, men genererar ändå resultatförbättringar och påverkar därmed utfallet positivt.

**Nyckelord:** ISO 14001, legitimitet, organisatoriskt lärande, isomorfism, organisationsförändring

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Problembeskrivning .....	- 1 -
1.2	Syfte och frågeställningar .....	- 2 -
1.3	Disposition .....	- 2 -
2	Tidigare forskningsresultat .....	- 3 -
2.1	Legitimitetssträvande leder till likriktning.....	- 3 -
2.2	Varför begränsas organisationsförändringar till ytfenomen?.....	- 4 -
2.3	Endast ytfenomen –inte hela bilden .....	- 5 -
2.4	Förklaringar till uppkomsten av variationer.....	- 5 -
2.5	Behov av modifiering av teoribildningen kring organisatorisk likriktning.....	- 6 -
3	Referensram.....	- 7 -
3.1	Resan tar sin början.....	- 8 -
3.2	Resan slutar i lärande .....	- 8 -
3.2.1	Discipliner för den lärande organisationen.....	- 9 -
3.3	Analysmodell .....	- 11 -
4	Metod.....	- 12 -
4.1	Design .....	- 12 -
4.2	Datainsamling .....	- 12 -
4.3	Metod och urval .....	- 13 -
4.4	Analys .....	- 14 -
4.5	Bedömning av kvalitet .....	- 15 -
4.6	Etiska principer .....	- 15 -
5	Fallbeskrivning .....	- 16 -
5.1	Högskolan i Borås .....	- 16 -
5.2	ISO 14001 .....	- 17 -
5.3	Dokumenterade resultat .....	- 17 -
5.3.1	Studentbarometern.....	- 19 -
5.4	Sammanfattning av dokumenterade resultat .....	- 20 -
6	Resultat intervjuer.....	- 20 -
6.1	Drivkrafter.....	- 21 -
6.2	Implementering av miljöledningssystemet på organisationsnivå.....	- 21 -
6.3	Implementering av miljöledningssystemet på enhetsnivå.....	- 21 -
6.4	Implementering av miljöledningssystemet på individnivå .....	- 23 -
6.5	Sammanfattning av respondentsvar .....	- 24 -
7	Analys.....	- 25 -
7.1	Drivkrafter.....	- 25 -
7.2	Implementering och lärande.....	- 26 -
7.2.1	Personligt mästerskap.....	- 26 -
7.2.2	Tankemodeller .....	- 26 -
7.2.3	Gemensamma visioner .....	- 27 -
7.2.4	Teamlärande .....	- 28 -
7.2.5	Systemtänkande .....	- 29 -
7.3	Sammanfattning .....	- 30 -
8	Diskussion .....	- 31 -
9	Slutsatser.....	- 33 -

# 1 Inledning

År 2009 tillkom en förordning (2009:907) om att alla Sveriges myndigheter är ålagda att införa ett miljöledningssystem vilket ska integrera miljöhänsyn i organisationers verksamhet (Regeringens hemsida 2009). I det ingår att myndigheter vars verksamhet skapar en betydande miljöpåverkan bör certifiera sig enligt kvalitetsstandard ISO 14001. En närmare beskrivning av ISO-standard finns i kapitel 5. Eftersom högskolor och universitet står under statlig regi innefattar förordningen även dem. Därmed har också Högskolan i Borås ett miljöledningssystem i syfte att miljöanpassa de olika verksamheterna. Det är tänkt att reducera skolans klimatpåverkan och är en del av skolans hållbarutvecklingsarbete. Sedan 11 april 2012 är dessutom miljöledningssystemet certifierat enligt ISO 14001 (HBs hemsida 2012).

Det här är på intet sätt en unik företeelse i det moderna svenska samhället. Kvalitetssäkringssystem införs på en rad olika områden. Klimat och miljö är ett exempel men även livsmedel och utbildning åläggs olika kvalitetssäkringar (för exempel, se Regeringens hemsida 2014). Med sådana politiskt påtvingade organisationsförändringar följer dock ofta ett problematiskt fenomen; Det sker en ytlig anpassning mot den nya normen för att tillgodose omgivningens krav eller förväntningar, men med organisationens operativa verksamhet sker ingen förändring i samma utsträckning. På Sveriges radios hemsida (2003) exemplifieras problemet och indikerar samtidigt att problematiken är omdiskuterad sedan länge: *"Det är ingen självklarhet att ett miljöcertifierat företag arbetar för en bättre miljö." "Miljöcertifikatet innebär bara att företaget har satt upp en plan för hur det kan arbeta för bättre miljö."* Det har inneburit att *"... långt ifrån alla har lyckats med att minska sin miljöpåverkan."* Det här åskådliggör ett mer grundläggande fenomen. När en företeelse upptar stor plats i samhälldebatten, exempelvis klimatfrågan, får det en tydlig koppling till legitimitet. Det blir alltså viktigt för en organisations anseende att kunna visa upp rätt attityd och policy angående företeelsen. Då blir det också särskilt känsligt om omgivningen inte uppfattar att den uttalade policyn åtföljs av handling. Handlingarna kanske till och med uppfattas som kontraproduktiva i förhållande till policyn. Den kritiken kan även komma inifrån en organisation. Så här uttrycker sig miljöchefen i en svensk kommun: *"Hållbar Utveckling - hyckleri att trycka på oss det begreppet uppifrån när det handlar om Hållbar Avveckling!!"* (Vellinges hemsida 2012).

## 1.1 Problembeskrivning

Det stannar dock inte vid en ytlig anpassning hos alla organisationer som utsätts för yttre påverkan av olika slag. Senare forskning beskriver att organisationer som anpassar sig efter institutionellt tryck och inför samma kvalitetssäkringssystem ändå kan uppvisa helt skilda utfall i implementeringen (Yin och Schmeidler 2009). Vidare ges en del förklaringar till varför det här inträffar. Hoffman (2001) menar till exempel att vid sidan av det yttre trycket från omvärlden, utsätts även organisationen för påverkan inifrån via normer och värderingar, vilka är unika för varje organisation. Boiral (2007) hänvisar till vilken grad medarbetare involveras i det praktiska arbetet med det införda konceptet och Yin och Schmeidler (2009) menar att variationerna kan förklaras av hur själva konceptet är utformat, vilket utrymme för egna tolkningar som föreligger och så vidare. Problemet med de forskningsresultat som exempelvis nyss nämnda forskare redovisat (ibid), är att de inte på ett uttömmande sätt kopplar ihop utfallet med organisationens kontext och drivkrafterna bakom införandet av

certifieringen. Inte heller tar de hänsyn till hur den interna organisatoriska kontexten påverkar implementeringsprocessen på varje hierarkisk nivå inom organisationen. Studierna är ofta utförda på ett övergripande plan där unika och avgörande detaljer hos den enskilda organisationen utelämnas. Deras förklaringar är därför alltför generella till sin natur för att kunna ge en detaljerad bild av under vilka förutsättningar det ena eller andra utfallet uppkommer och varför. Med dagens kunskapsläge går det alltså inte att svara på vilka förklarande aspekter, kopplade till syftet med införandet av en kvalitetscertifiering samt den praktiska arbetsprocessen, som leder till att standarder implementeras effektivt så miljörelaterade resultat förbättras, samt vilka förklarande aspekter som har motsatt effekt. Här finns alltså en kunskapslucka vilket motiverar denna fallstudie av Högskolas i Borås' miljöledningssystem och ISO-certifiering. Bidraget från den här studien syftar till att komplettera befintlig teori kring den här typen av organisationsförändring.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här fallstudien är att förklara under vilka organisatoriska förutsättningar ett kvalitetssäkringssystem leder till effektivt kvalitetsarbete. För att uppnå syftet behöver det klargöras i vilken utsträckning skolan implementerat miljöledningssystemet så det fått praktisk tillämpning och i den detaljerade kontext som skolan som organisation utgör, hitta påverkande aspekter som förklarar varför utfallet ser ut som det gör. Det kan formuleras i två frågeställningar kring påverkansaspekter av implementeringsutfallet:

- Vilka faktorer, relaterade till *drivkrafterna och syftet bakom certifieringen*, kan knytas till utfallet?
- Vilka faktorer, relaterade till *arbetsprocessen på organisations- enhets- och individnivå*, kan förklara utfallet?

Metoden för genomförandet är en fallstudie. Det är lämpligt eftersom det krävs ett detaljerat datamaterial för att möjliggöra en djupanalys av de underliggande fenomen och faktorer som kan förklara implementeringsutfallet i en specifik organisation. Högskolan i Borås passar som studiemiljö genom att de sedan 2012 har ett miljöcertifierat miljöledningssystem. I övrigt kan skolan anses representera ett genomsnittligt svenskt lärosäte, sett till storlek, ålder, organisation. Att skolan är ett, vad Bryman (2011, s 77) kallar, "typiskt fall" underlättar att det teoretiska bidraget av studien kan relateras till andra certifierade högskolor.

## 1.3 Disposition

I kapitel 2 presenteras tidigare forskningresultat med anknytning till organisationsförändring. Här görs en problematisering kring tidigare teori som pekar mot att organisationsförändring huvudsakligen är ytfenomen, en isomorfisk anpassning hos organisationer i sökandet efter extern legitimitet, som får dem att på ytan alltmer likna varandra. Mot det ställs senare forskningresultat som visar att organisationsförändringar av det slag som skett vid Högskolan i Borås (införandet av miljöledningssystemet och ISO-certifieringen), resulterat i stora variationer i utfallet av implementeringen. Som teoretisk referensram i kapitel 3 används idémodellen (se Kilhammar 2011 och Czarniawska & Joerges 1996) som beskriver en idé resa in i- och genom en organisations olika skikt. På varje organisatorisk nivå sker en

översättning och anpassning av idén i mötet med den organisatoriska kontexten. Angående operationaliseringen av idén ute i verksamheten har olika dimensioner av lärande använts som analysmodell (Senge 2000 [1995]). Därefter i kapitel 4 följer ett metodavsnitt med en beskrivning av hur fallstudien genomförts. I början av kapitel 5 finns en bakgrundsbeskrivning av Högskolan i Borås, samt ISO 14001. I resterande del av femte kapitlet redovisas dokumenterade resultat separat, bestående av empiri insamlat från dokumentstudien. Empirin från intervjuerna redovisas i kapitel 6 och är indelat under temat drivkrafter, samt temat implementering på organisations-, enhets- och individnivå. Fokus i analysen i kapitel 7 har lagts vid där idéns resa tar sin början, vilket representeras av drivkrafterna bakom införandet av miljöledningssystemet och ISO-certifieringen, samt vid resans slut, vilket representeras av det praktiska förverkligandet av idén ute i verksamheten, genom organisatoriskt lärande. Studiens bidrag jämförs därefter med tidigare forskningsresultat i kapitel 8 i ett diskussionsavsnitt och i kapitlet 9 sammanställs slutsatserna av studien.

## 2 Tidigare forskningsresultat

Till grund för studien ligger tidigare forskning om organisationsförändring och drivkrafterna bakom. Organisationsförändring belyses utifrån forskning som pekar mot att organisationer som förändras utifrån externt tryck alltmer liknar varandra på ytan. Det kompletteras med forskningsresultat som visar att organisationer som utifrån externt tryck inför samma förändringskoncept ändå kan uppvisa helt olika utfall.

### 2.1 Legitimitetssträvande leder till likriktning

Fenomenet att organisationer lånar och härmar koncept, strukturer och program av varandra i externt legitimitetssyfte, är inte nytt. Inte heller att det leder till en likriktning bland organisationer inom samma fält och får dem i förlängningen att alltmer likna varandra på ytan. Det här beskrev DiMaggio och Powell (1983) i början på 1980 talet och menade att likriktning på grund av legitimitetssträvan, kallad isomorfism, var den huvudsakliga drivkraften bakom organisationsförändringar. Det kan ses som en del av den nyinstitutionella teori som växte fram på 1970 talet med forskare som John Meyer och Bryan Rowan (1977). Kärnan i teorin betonar omgivningens inverkan på det som sker i organisationer. Begreppet isomorfism härstammar från grekiskan där ”iso” kan översättas med ”lika” och ”morph” betyder ”form/gestalt” (Nationalencyklopedin 1992). Det handlar alltså om en partiell anpassning hos organisationen för att bemöta omgivande krav och ideal vilket leder till likformighet bland organisationer inom samma område. (DiMaggio & Powell 1983). Poängen är att anpassningen ligger på ytan och inte genomsyrar alla nivåer i organisationen. Anpassningen behöver enligt Boiral (2007) överhuvudtaget inte ha med effektivisering av verksamheten att göra.

DiMaggios och Powells (1983) tidiga forskning om institutionell isomorfism gör en indelning av begreppet efter tre bakomliggande drivkrafter; Den första är 1) *tvingande isomorfism*, vilket innebär tvingande påtryckningar eller influenser från politiskt håll eller från andra offentliga institutioner. När organisationer utsätts för tvingande påtryckningar, så som lagstiftning eller utvärdering, reagerar de ofta defensivt. De undviker konflikter och konfrontationer genom att anta rutiner och program som förväntas av dem och som anses legitimt, utan att för den skull låta det ha särskilt stor effekt på den praktiska verksamheten.

Den här ytliga anpassningen till lagar och regelverk, menar Frumkin och Galaskiewicz (2004), är typisk för tvingande isomorfism. Den andra drivkraften DiMaggio och Powell (1983) beskriver, är 2) *normativ isomorfism* och är en direkt effekt av professionalisering. Organisationer inom samma professionella fält inför system och teknologi som anses önskvärd och legitimt inom just det fältet. En tredje variant är 3) *mimetisk isomorfism*. Den uppstår när det råder osäkra förhållanden inom ett organisatoriskt fält. Organisationer kopierar då egenskaper och metoder hos varandra. Samtliga tre mekanismer leder enligt DiMaggio och Powell (1983) till en likriktning och ytlig homogenisering av organisationer.

## 2.2 Varför begränsas organisationsförändringar till ytfenomen?

Ashworts, Boynes och Delbridges studie (2009) om organisationsförändring och isomorfism inom offentlig sektor, sätter fokus på vilka delar av organisationen som förändras av yttre påverkan och vilka delar som står bortom påverkan. De menar att en organisations strategier och interna kultur är mer benägen till isomorfisk anpassning än dess processer och strukturer. Strategier och intern kultur kan ses som organisationens kärna och är kopplat till dess identitet, det vill säga, det organisationen säger sig vara och stå för. Processer och strukturer ligger i organisationens periferi och är mer löst kopplat till dess identitet. Deras studie (2009) visar alltså att organisationer i större utsträckning anpassar sin identitet i syfte att få ett bättre rykte och stärkt extern legitimitet, för att möta omgivningens krav. Att anpassa strukturer och processer, vilket hade haft effekt på den operativa verksamheten, görs i lägre utsträckning.

Enligt Frumkin och Galaskiewicz (2004) har ofta offentliga organisationer setts som pådrivare av isomorfism hos andra organisationer, privata och vinstdrivande. Orsaken ligger i att offentliga organisationer är politiskt styrda och är källan till regleringar, inspektioner och licenser med mera. De påvisar dock genom sin studie (2004) att offentliga organisationer istället, i ännu större utsträckning än privata, är föremål för institutionellt tryck och anpassar sig därefter. Institutionaliseringsstrycket ökar där mätinstrumenten och kontrollen är svag eller oprecis, men även där ansvarsutkrävandet är komplicerat. Brunsson (2011) förtydligar det ytterligare genom att påpeka att privata organisationer bygger sin legitimitet på att vara konkurrensutsatta. En missnöjd kund kan vända sig till en annan organisation, vilket ofta är fallet när det gäller offentliga organisationer som i större utsträckning agerar på monopolmarknader. Även om kunder har viss valfrihet idag, genom att på vissa områden kunna välja en privat aktör istället för en offentlig, är fortfarande inte offentliga organisationers inkomster knuten till dess produkt utan finansieras vanligen genom skatt (ibid). Just det skiljer, enligt Frumkin och Galaskiewicz (2004), offentliga organisationer från privata och vinstdrivande. En skattefinansierad offentlig verksamhet har inte samma tydliga och direkta ansvarsutkrävande som ett privat företag där aktieägare och kunder snabbt kan strypa inflödet av resurser i verksamheten om de är missnöjda med verksamheten eller resultaten. Det leder till problem med ansvarsutkrävandet, vilket tenderar att få offentliga organisationer att istället söka extern legitimitet genom anpassning till institutionaliserade myter (ibid). Meyer och Rowan (1977) definierar begreppet myt med det glapp som uppstår mellan det löfte om legitimitet och framgång som kopplas samman med konceptet eller systemet i fråga och dess verkliga utfall i den operativa verksamheten. Den rationella och legitima bilden av sig själv som organisationen vill visa upp mot sin omgivning, genom att anta ett program, får i verkligheten ingen motsvarighet i organisationens praktik. Ett kvalitetssäkringssystem kan exempelvis vara behäftat med en sådan myt. Standarderna förväntas leda till klimatsmart effektivisering av verksamheten men eftersom de inte implementeras ner på operativ nivå, visar Boirals studie (2007) att det mer blir frågan om ett



ceremoniellt organisatoriskt beteende med pappersarbete och administration. Det uppstår, vad Weick (1976) beskriver som, en lös koppling mellan agenda och praktik, vilket indikerar att det existerar myter angående effektivitet, relevans och rationalitet med systemet. Boiral (2007) kopplar dessutom ihop mytperspektivet med symbolism i sin studie, där ISO-certifieringen står för symbolen (den gröna legitima stämpeln) och effekterna av certifieringen står för myten (liten eller utebliven förbättring, trots förväntningar om motsatsen).

## **2.3 Endast ytfenomen – inte hela bilden**

Tryck från omgivningen leder alltså till att organisationer inom samma fält antar likartade program och idéer, vilket gör dem lika på ytan. Därmed inte sagt att de system organisationerna integrerar och de verksamhetsförändringar de gör, i syfte att uppnå extern legitimitet, tvunget måste se likadana ut eller ge samma utfall i organisationernas verksamhet. Det är en iakttagelse som Yin och Schmeidler (2009) gjort och de försöker förklara det genom att bygga vidare från DiMaggios och Powells (1983) teorier. De påpekar att genom att införa exempelvis ISO 14001 förväntas den miljörelaterade verksamheten standardiseras per automatik. Det borde rimligtvis leda till homogenitet och likartad anpassning hos de certifierade organisationerna. Deras studie (2009) visar att så inte är fallet och de försöker genom sin artikel uppnå en förståelse för varför organisationer, även under institutionella påtryckningar, uppvisar så olika organisatoriska beteenden genom att implementera miljöledningsverktyg på så varierande sätt. Empirin från tidigare forskning är nämligen relativt tvetydig: Vissa forskare, som Jiang och Bansal (2003) menar att certifieringen framför allt syftar till yttre erkännande och extern legitimitet, det vill säga mest en ”grön stämpel”. Andra studier, exempelvis Potoski och Prakash (2005) och Kang (2005) har kunnat påvisa implementering i den operativa verksamheten hos certifierade organisationer med faktiska resultat som följd. Även Yin och Schmeidlers studie (2009) visar att organisationer som är certifierade med ISO 14001 är mer benägna än andra icke-certifierade organisationer att rapportera förbättrade resultat i sitt miljöarbete. Det gällde i synnerhet om standarderna implementerades i den dagliga operativa verksamheten.

Boiral (2007) ger en möjlig förklaring till varför certifierade organisationer tenderar att uppvisa bättre miljörelaterade resultat. Han menar att organisationerna redan har en organisatorisk identitet som klimatvänliga. Att då låta certifiera sig blir då bara ett sätt att synliggöra det mot sin omgivning, eller med andra ord, göra reklam för det organisationen nischat sig mot. Vidare påpekar Yin och Schmeidler (2009) att strävandet efter extern legitimitet i vissa fall kan leda till verksamhetsförändringar som går utöver den grundläggande kravnivån i kvalitetsstandarderna, likaväl som andra organisationer visar total avsaknad av faktiska verksamhetsförändringar.

## **2.4 Förklaringar till uppkomsten av variationer**

En förklaring till spridningen i hur organisationer implementerar organisationsförändringar och därigenom uppnår varierande utfall, gällande exempelvis en certifiering beror, enligt Hoffman (2001) på att det inte endast är ett externt institutionellt tryck organisationen utsätts för. Det finns även ett tryck inifrån organisationen i form av kultur, normer och värderingar. Organisationen har alltså att ta hänsyn till influenser både inifrån och utifrån. Eftersom varje organisation är unik på intern nivå får det effekter på den förväntade likriktningen. En alternativ förklaringsmodell till variationerna, menar Yin och Schmeidler (2009) är en

resursbaserad syn där den interna påverkan är kopplad till organisationens resurser och kapacitet. Med det synsättet är det alltså de aspekterna, även här unika för varje organisation, som påverkar utfallet av certifieringsstandardernas implementering. Resurser kan vara budgeten för miljöledningssystemet och kapacitet kan vara berörd personals kompetens. Resurser och kapacitet sätter då de begränsande ramarna inom vilken organisationsförändringen måste ske.

Boiral (2007) nämner ytterligare en aspekt som i högsta grad påverkar implementeringsutfallet. Han menar att det har stor betydelse i vilken utsträckning organisationer involverar anställda och andra medarbetare när ISO-standarder ska integreras i verksamheter. Dock är det vanligt förekommande att anställda i certifierade organisationer har en relativt vag uppfattning om det ISO-relaterade arbetet i organisationen. ISO 14001 är ett administrativt redskap, snarare än ett praktiskt redskap, där engagemang från personalen inte är ett tvång (ibid).

Även om det på ytan kan se ut som en organisation med bred uppslutning bakom kvalitetsarbetet är det ändå ingen garanti för en lyckad implementering i den operativa verksamheten. Organisationer tenderar nämligen att förminska uttrycket av meningsskiljaktigheter och motstridiga åsikter på intern nivå, i syfte att skapa en mer enhetlig självbild, menar Boiral (2007). Ytterligare ett sätt att förklara variationer i integreringen av organisationsförändringar är när villkoren för förändringarna är generella och ospecifika. Det kan kopplas direkt till det antagna programmet eller den införda idén. Det lämnar utrymme för organisationerna att välja på vilken nivå integreringen ska ske. Så är fallet med ISO 14001 menar Yin och Schmeidler (2009). Deras studie bekräftar att det råder en signifikant skillnad i hur organisationer designar, utvecklar och implementerar just sina ISO-standarder.

## **2.5 Behov av modifiering av teoribildningen kring organisatorisk likriktning**

Drivkrafter bakom organisatorisk förändring och anpassning har gjorts omfattande forskning kring, av exempelvis DiMaggio och Powell (1983) där organisationer som inför system och idéer alltmer tycks likna varandra på ytan, i ett makroperspektiv. Vidare har senare forskning kunnat påvisa olikheter i implementering av införda system och idéer där organisationers unika särdrag spelar roll: Hoffman (2001) nämner inomorganisatoriska påtryckningar så som normer och kultur, vid sidan om de yttre påtryckningarna. Yin och Schmeidler (2009) visar på en resursbaserad syn där bland annat ekonomi och kompetens ger avtryck i implementering och utfall. I vissa fall tycks alltså implementeringen ge upphov till större påverkan på den operativa verksamheten. Boiral (2007) föreslår att engagera anställda med det dagliga kvalitetsarbetet. Det vore i så fall ett steg bort från strävandet efter extern legitimitet som högsta drivkraft, till ett mer genuint kvalitetsarbete som genomsyrar alla nivåer i organisationen, med uppriktigt intresse som drivkraft. Det, menar Boiral, verkar vara en förutsättning för att uppnå faktiska resultat i den operativa verksamheten. Verkligheten ser däremot av någon anledning annorlunda ut hos många organisationer eftersom anställda ofta inte berörs av kvalitetsarbetet i någon vidare utsträckning. Yin och Schmeidler (2009) föreslår istället att legitimitetssträvandet dras till sin spets, så kvalitetsarbetet utförs på en nivå utöver vad standarderna kräver. De här två kan båda vara framgångskoncept men med helt olika drivkrafter bakom.

Dock ger varken Boirals (2007) eller Yins och Schmeidlers (2009) forskning tillräckliga svar på hur omständigheterna för en verksamhetsförändring ser ut och hur omständigheterna påverkar varje steg i implementeringen. Därför finns heller ingen förklarande teori kring exakt hur kvalitetssäkringsarbete, exempelvis en miljöcertifiering, kan mynna ut i effektivt kvalitetsarbete. Omgivningen för certifiering och implementeringen behöver därmed studeras närmare på mikronivå. Det ger en djup analys av detaljer, för att på ett övertygande sätt kunna förklara varför ett kvalitetssäkringssystem ibland implementeras framgångsrikt med positivt utfall som följd, samt varför det ibland inte blir så. Det finns med andra ord en rad påverkansaspekter, både i drivkrafterna och i implementeringsprocessen, som är avgörande för om ett infört system i slutändan kommer påverka organisationens operativa verksamhet i någon större utsträckning eller inte. De påverkansaspekterna behöver därför utforskas närmre på varje enskild nivå i den organisatoriska hierarkin – från införande av idén hos organisationsledningen till utförande av idén hos organisationens medarbetare. Genom en studie på mikronivå kan det klargöras i vilken utsträckning implementeringen leder till beteendeförändringar och i nästa steg attitydsförändringar. Det i sin tur skulle förklara variationerna som uppstår när organisationer implementerar samma system. Den här avsaknaden av förklarande teori, med ett mikroperspektiv, motiverar vidare forskning.

### 3 Referensram

I syfte att kunna få en förståelse för hela händelseförloppet när en organisation inför ett nytt koncept, behövs en anpassad analysmodell som täcker in hela kedjan. Därför är idémodellen som Czarniawska och Joerges (1996) beskriver, en lämplig ram för resultatanalysen; den metaforiska resa en idé gör, in i- och genom en organisations olika nivåer. Modellen går ut på att när idén reser in i och genom organisationen sker en översättning i mötet mellan idé och organisationskontext, på alla nivåer i organisationen. En idé kan vara exempelvis en reform, ett framgångskoncept eller ett kvalitetssäkringssystem som en miljöcertifiering. Eftersom en idé inte består av något materiellt är formen heller inte absolut och oföränderlig, resonerar Røvik (2000, s 149). Det medför att en idé kan översättas, omformas och anpassas till varje unik organisation (Latour 1986). Ett sätt att beskriva en idé är i form av ett verktyg som är tänkt att lösa problem som definierats utanför organisationen (Røvik 2000, s 122). Eftersom både idén och problemet/behovet har uppstått utanför organisationen, menar Kilhammar (2011, s 43) att det sker en översättning med dem båda, i mötet med den organisatoriska kontexten. Både idén och problemet behöver alltså modifieras, dels så de passar ihop med varandra och dels passar ihop med organisationens verklighet. Problemet kan i den här studien appliceras på behovet av klimatanpassning och idén eller verktyget är i det här fallet ett certifierat miljöledningssystem. När en idé ska införlivas i en organisation sker en första översättning på organisationsnivå. I vissa fall stannar resan här genom att idén inte integreras neråt i verksamheten, via enheter, ner till individnivå (Kilhammar 2011, s 59). Det kan betraktas som ett implementeringsmisslyckande, i det avseendet att idén inte får någon framgångsrik effekt på den operativa verksamheten.

Vad studien lägger sitt fokus vid är drivkrafterna bakom införandet av en idé (ett certifierat miljöledningssystem), vilket representerar studiens första tema. Det kopplas samman med studiens andra tema; vilka aspekter som gynnar, respektive försvårar att implementeringen eller översättningen av idén leder till praktiskt förverkligande av idén eller efterlevnad av idén om man så vill. Efterlevnaden förväntas visa sig i olika grad av beteende- och attitydsförändringar hos medarbetarna. Appliceras dessa två teman på modellen där idén gör en resa hamnar man i resans början och dess slut. Därmed kommer följande stycke behandla

drivkrafter bakom och orsaker till att en idé uppstår och börjar sin resa in i en organisation och sedan följas av teori kring organisatoriskt lärande. Uppstår lärande tar sig idén praktiska uttryck vilket indikerar att idén fullbordat sin resa inom organisationen.

### **3.1 Resan tar sin början**

Den plats där idéns resa börjar, kan kopplas till drivkrafterna bakom införandet av ett nytt koncept. Det beskriver Kilhammar (2011) på ett utförligt sätt. En idé börjar sin resa genom att uppstå ur tidsandan och samhällsdebatten (Kilhammar 2011, s 43). Diskurs är ett annat användbart begrepp som kan översättas med ”offentligt samtal om en företeelse” (2011, s 56). Den samhälleliga diskursen förändras över tid och det i en snabbare takt än vad reformer och organisationsförändringar hinner införas, vilket bidrar till variationer i idéers spridning i organisationsvärlden (2011, s 44). Vidare menar Kilhammar (2011, s 42-43) att en idé inte är någon oberoende och fristående företeelse utan måste kunna knytas till något välkänt för att få fäste. Att samhället står för en negativ klimatpåverkan är en sådan välkänd företeelse, vilket ger näring åt en idé som miljöcertifiering. När likartade idéer uppmärksammas av många organisationer vid samma tid kan det beskrivas som ett modedefenomen. När då en organisation inför en modern idé ger det intrycket att organisationen är ledande i samhällsutvecklingen och det medför legitimitet menar Kilhammar (2011, s 43). Det ligger i modets natur att vara kortlivat och flyktigt men i vissa fall överlever det och blir bestående. Slutligen institutionaliseras det för att sedan utmanas av nya moden (2011, s 56).

En idé börjar sin resa på diskursnivå och införs i en organisation, men för att den ska ha någon effekt på själva verksamheten krävs att resan fortsätter ner till ytterligare två nivåer; enhets och individnivå. Diskurs är alltså gränssnittet mellan omgivning och organisation (Kilhammar 2011, s 76). Om organisationsledningen arbetar efter ett top-down perspektiv (uppifrån och ner) är det på ledningens initiativ idén införts i organisationen och de detaljstyr implementeringen via instruktioner neråt (Municio 1995). Här har de anställda ingen delaktighet i målen eller metoderna, vilket hämmar motivationen hos individen (Kilhammar 2011, s 77). Ett motsatt ledningsperspektiv är bottom-up (nerifrån och upp). Lägre nivåer i organisationshierarkin har nyckelrollen i förändringsarbetet och betoningen ligger på vad som är genomförbart i den reella verksamheten (Kilhammar 2011, s 60).

### **3.2 Resan slutar i lärande**

Det andra temat i studien är där idéns resa slutar i organisationen. I ett vidgat perspektiv slutar inte resan här utan idén reser vidare in i andra organisationer och översätts på nytt. I den här analysmodellen avgränsas resan till att endast innefatta händelseförloppet inom en organisation. Vid ändhållplatsen har idén rest in i organisationen och översatts på lednings-/organisationsnivå. Har implementeringsprocessen varit lyckad har idén rest vidare via enhetsnivå där den översatts igen, för att slutligen hamna på individnivå där idén översätts från ett teoretiskt koncept till praktiskt agerande. Det är, enligt Kilhammar (2011, s 63-64), attityden hos individerna längst ut i verksamheten som avgör i vilken utstäckning idén blir verklighet. En idé kan avvisas, införlivas ytligt eller bearbetas, men bara genom bearbetning leder det till lärande. Lärande är ett nyckelbegrepp här och helt avgörande för i vilken utsträckning idén kommer få praktiska följder i den operativa verksamheten. Lärandet behöver ske på samtliga tre plan; organisatoriskt, kollektivt och individuellt (Kilhammar 2011, s 65). Med den utgångspunkten kan lärande kopplas ihop med implementeringsutfallet.

Det innebär att de aspekter som är gynnande, respektive motarbetande, för implementeringsutfallet är direkt kopplat till huruvida aspekterna främjar lärande inom organisationen eller inte. Lärande uppstår inte i den enskildes tankar, enligt Gherardi och Nicolini (2001), utan uppstår i sociala relationer och praktiskt deltagande. Genom den infallsvinkeln, med organisatoriskt lärande utifrån det sociala samspelet, kan lärande delas in i olika dimensioner för att skapa en referensram. Här har jag tagit hjälp av Senge (2000 [1995]) fem discipliner.

### 3.2.1 Discipliner för den lärande organisationen

För att skapa en teoretisk referensram som på ett lämpligt sätt kan analysera resultaten i studien, kopplade till implementeringen av miljöledningssystemet på de olika organisatoriska nivåerna, har jag valt att skraddarsy en analysmodell. Det har skett utifrån följande lärandediscipliner, där disciplinerna har jämförts mot de faktorer som upplevts antingen gynna eller försvåra implementeringen av miljöledningssystemet i skolans verksamhet.

Den första lärandedisciplinen Senge beskriver är något han kallar *personligt mästerskap* ”personal mastery”, (2000 [1995], s 135-163). Den disciplinen handlar om personligt växande och lärande, om att bemästra eller behärska sina arbetsuppgifter och sin yrkesroll. En person som praktiserar den dimensionen av lärande sätter ett värde i sina arbetsuppgifter, istället för att se arbetet som ett nödvändigt ont (2000 [1995], s 139). Personen i fråga tar initiativ och känner ansvar. Energin och entusiasmen leder till att personen utvecklar sina visioner och ständigt lär sig nya saker. Organisationen kan uppmuntra till att den här disciplinen utvecklas genom att stödja individens egna initiativ (2000 [1995], s 162). Hela organisationens potential att utvecklas och lära nytt, står i proportion till de enskilda individernas förmåga i personligt mästerskap.

Nästa disciplin är *tankemodeller* ”mental models” (Senge 2000 [1995], s 164-190). Det handlar om förenklade bilder och föreställningar i vårt medvetande som styr hur vi uppfattar vår omgivning. Därigenom styr det också vårt beteende i olika sammanhang. Med andra ord handlar inte individen utifrån sin uttalade övertygelse, utan först och främst utifrån sin inre övertygelse (2000 [1995], s 165). Det största problemet med det är att det oftast sker omedvetet (2000 [1995], s 166). Det kan få en begränsande inverkan på förmågan att lära nytt. En person kan inse att en metod eller idé visserligen är bra, men idén får ändå inte fäste eftersom den inte stämmer med personens uppfattning om hur världen fungerar (2000 [1995], s 164). Tankemodeller kan visserligen förändras eller bytas ut, men det kräver en förmåga hos individen att kritiskt kunna granska sina egna föreställningar. Förmågan att kunna reflektera över sina tankeprocesser är central här (2000 [1995], s 179). Personen behöver vara öppen för egna och andras ifrågasättanden och bedömningar för att kunna omvärdera sina föreställningar om sin omvärld. Tankemodeller kan alltså innebära en tröghet som förhindrar kreativitet och nya idéer hos individen och i förlängningen organisationen. Å andra sidan, med goda tankemodeller kan istället utveckling och kreativitet gynnas.

Den tredje lärandedimensionen är *gemensamma visioner* ”building shared vision” (Senge 2000 [1995], s 191-214). Den här disciplinen handlar om förmågan att kunna samla en grupp individer kring gemensamma mål, värderingar och visioner, vilket generellt anses som en god ledaregenskap. En gemensam vision, till skillnad från en önskan, isolerad hos ledningen, får människor att utvecklas av egen fri vilja. Visionen målar upp en bild av framtiden som tilltalar och engagerar alla i organisationen. Genom att organisationen lyckas skapa visionen

på ett sätt så den speglar individernas egna visioner, strävar hela organisationen mot samma mål (2000 [1995], s 192). Det handlar inte bara om entusiasm utan även om att individen fått möjlighet att göra sin egen bedömning av visionen och därigenom kunnat göra den till sin (2000 [1995], s 205). Även om visionen föddes hos ledningen äger de inte längre visionen. Den tillhör nu alla inom organisationen eller den berörda enheten, och det leder till att individer tar självständiga initiativ i sitt arbete, baserat på den gemensamma visionen.

Den fjärde disciplinen är *teamlärande* "teamlearning" (Senge 2000 [1995], s 215-244). En grups samlade intelligens kan överträffa de enskilda individernas, om de behärskar den här disciplinen, det vill säga förmågan att samverka. Både personligt mästerskap och gemensamma visioner är komponenter som behövs för att teamlärandet ska ske (2000 [1995], s 217). Individerna utvecklas då snabbare än vad de gjort var och en för sig, genom att gruppen tillsammans skaffar sig kunskaper som de enskilda individerna hade gått miste om. Dialog och diskussion är nyckelbegrepp bakom teamlärandet (2000 [1995], s 220). Att det finns konflikter inom en grupp behöver inte alls vara ett problem, så länge meningsskiljaktigheterna får komma fram (2000 [1995], s 227). Det förutsätter en trygg och öppen stämning i gruppen. I det fallet blir motsättningarna produktiva och utvecklingen gynnas. I annat fall kan individer i gruppen reagera defensivt vilket kan sabotera samverkan i gruppen. Hela organisationens lärande och utveckling är beroende av i vilken utsträckning individerna i grupperna kan samverka och lära.

*Systemtänkande* "systems thinking" (Senge 2000 [1995], s 20, 73) är den femte disciplinen och är en förutsättning för den fullkomligt lärande organisationen, vilket förutsätter att de övriga fyra disciplinerna är fullt utvecklade. Det är dock ett hypotetiskt tillstånd som inte existerar i verkligheten, att en hel organisation genomsyras av systemtänkande. Att behärska den här disciplinen innebär att ha förståelse för helheten i ett sammanhang. Individen kan se samband mellan olika komponenter av en större verklighet, utan att sambanden är särskilt uppenbara utan snarare ofta skilda åt både i tid och i rum. Senge exemplifierar själv det här med att någon kan förstå att ett oväder är på gång genom att uppfatta förändringar runtomkring sig; Det börjar blåsa och himlen mörknar. Samtidigt finns en insikt om att grundvattnet kommer fyllas på och himlen kommer ljusna igen när ovädret är över. Översätts principen från det här enkla exemplet till verkligheten i en större organisation, blir det genast mer komplicerat. Det är svårt att överblicka utvecklingsmönstret i ett sammanhang som individen i fråga själv ofta är en del av. En individ ser sig därför ofta som en passiv åskådare till ett komplicerat system, men finns systemtänkande ser sig individen i större utsträckning som en aktiv deltagare som själv bidrar till systemet (Senge 2000 [1995], s 20).

### 3.3 Analysmodell

I tabellen nedan åskådliggörs hela analysmodellen och visar hur idéns resa interagerar med lärandedisciplinerna. Tabellen visar vilka discipliner som är aktuella för respektive organisatorisk nivå, samt vilka delar som berör respektive tema i studien.

Tema	En idés resa	Lärande
	↓	
<b>Drivkrafter</b>	Idén uppstår i samhällsdiskursen  – Legitimitet - Tvingande krav	
<b>Implementering</b>	Idén reser in i organisationen  <b>Organisationsnivå</b>	Personligt mästerskap  Gemensamma visioner  Teamlärande  Systemtänkande
	Idén reser vidare i organisationen  <b>Enhetsnivå</b>	Personligt mästerskap  Tankemodeller  Gemensamma visioner  Teamlärande
	Idén reser vidare i organisationen  <b>Individnivå</b>	Personligt mästerskap  Tankemodeller  Gemensamma visioner  Systemtänkande

↓

Praktiska resultat Beteende- och attitydsförändringar
---

Analysmodell över en idés resa in i- och genom en organisation

## 4 Metod

Det valda tillvägagångssättet för studien har en kvalitativ inriktning. Därför har empirin bestått utav datamaterial insamlat med hjälp av två olika kvalitativa metoder; intervjuer samt dokumentstudier. Organisationsförändringar av olika slag har ofta tidigare studerats på ett övergripande plan, det vill säga med ett makroperspektiv (DiMaggio & Powell 1983, Ashwort, Boyne & Delbridge 2009). Den här studien syftar istället till att undersöka och förklara detaljer med en specifik organisationsförändring i en enskild organisation och har därför ett mikroperspektiv. Eftersom fokus fästs vid de unika drag och förutsättningar som gäller för den aktuella organisationen, har det krävts en detaljerad och djup datainsamling. Under sådana förutsättningar, med kvalitativ inriktning, var en fallstudiedesign lämplig (Bryman 2011, s 74-76).

### 4.1 Design

Studiens upplägg är en utvärderande fallstudie. Det är då alltså själva fallet som i sig själv är av intresse för studien (Bryman 2011, s 74). Med den designen representerar inte Högskolan i Borås ett urval i sin vanliga bemärkelse, vilket hade förväntats göra resultaten överförbara till hela populationen av Sveriges lärosäten (2011, s 77). Tyngden läggs istället på kvalitén på den teoretiska produkten eller de teoretiska påståenden som studien genererar, vilket föranleder ett induktivt förhållningssätt (2011, s 79). Det vill säga, de indikationer på samband mellan utfall och organisatorisk kontext som resultaten visar gäller specifikt för Högskolan i Borås med sin unika inre och yttre miljö.

Skolan antas ändå vara ett, vad Bryman kallar, ”typiskt fall” eller exemplifierande fall. (2011, s 77). Skolan är därmed inte utvald genom att vara unik eller extrem i någon bemärkelse. Fallet är snarare generellt och kan antas representera en bredare kategori av fall (ibid). Även om resultaten inte är direkt överförbara på andra miljöcertifierade skolor finns en viss sannolikhet att de samband som påvisas i studien kan vara aktuella för andra skolor med en liknande kontext som Högskolan i Borås. Det är med andra ord möjligt att göra vissa teoretiska generaliseringar, genom att kontexten är utförligt beskriven och därför kan jämföras med andra lärosäten. Inom ramen för en mer omfattande studie kunde mer än ett fall studerats, vilket medgett en komparativ ansats, vilket exempelvis Boiral (2007) använde sig av i sin forskning. Då kunde två eller fler lärosäten med miljöcertifiering enligt ISO 14001 jämföras mot varandra angående de två teman som är aktuella för studien. Valet att göra en studie med ett fall, istället för en studie med två eller flera fall, motiveras av att då ökar möjligheterna att kunna göra analysen mer fördjupad i ett mikroperspektiv.

### 4.2 Datainsamling

De forskningsfrågor studien grundar analysen på, är som nämndes i inledningen:

- Vilka faktorer, relaterade till *drivkrafterna och syftet bakom certifieringen*, kan knytas till utfallet?
- Vilka faktorer, relaterade till *arbetsprocessen på organisations- enhets- och individnivå*, kan förklara utfallet?



Insamlingen av datamaterialet, både genom intervjuer och genom dokumentstudier, har alltså strukturerats i två teman. Där rör den första frågeställningen drivkrafterna bakom införandet av miljöledningssystemet och certifieringen och den andra frågan rör själva arbetsprocessen med implementeringen av ISO-standarden, det vill säga översättningsprocessen på olika nivåer i organisationen.

Kopplat till första temat och första frågeställningen, har det kartlagts vilka tvingande aspekter som ligger bakom organisationsförändringen. Information om det är inhämtat från studier av lag- och regelverk, samt intervjuer. Angående det här temat har det också undersökts hurvida skolan hämtat inspiration från andra högskolor och andra offentliga organisationer när de utvecklat sitt miljöledningssystem och inte minst i sitt val att certifiera sig. Den informationen har hämtats från intervjurespondenter på organisationsnivå. Angående drivkrafter har det även kartlagts om skolan dragit nytta av alternativa vinster med certifieringen, exempelvis intern och extern legitimitet. Information kring det har främst framkommit via intervjurespondenter på organisationsnivå.

Knutet till studiens andra tema har implementeringen och översättningen av ISO-standarden undersökts i detalj på varje enskild organisatorisk nivå. Genom intervjuer och studier av dokument har en noggrann undersökning gjorts angående vilka olika faktorer som påverkat implementeringen av miljöledningssystemet i verksamheten på de olika organisatoriska nivåerna. Det har jämförts mot måluppfyllelse och beteendeförändringar i organisationen. Därefter har ett försök till bedömning kunnat göras om den uttalade agendan faktiskt speglas i ett effektivt integrerat miljöarbete och varför. Ett första steg i det var att kartlägga vilka miljöaspekter och ISO-standarder som integrerats i miljöledningssystemet. Med en samlad bild av implementeringen och de faktorer som orsakat det aktuella utfallet, har även frågeställningen angående arbetsprocessen med implementeringen kunnat besvaras.

### **4.3 Metod och urval**

Den första delen av datamaterialet har bestått av en dokumentstudie, där rapporter, beslutdokument och annan dokumentation har behandlats. Dokument har främst bidragit till empirin genom information om vilka miljöaspekter, samt andra hållbarhetsaspekter som innefattas i skolans miljöledningssystem. Dessutom har de bidragit med omfattande information om resultat och måluppfyllelse kopplade till miljöaspekterna och hur resultaten förändrats sedan 2009 då arbetet påbörjades. Resultatrapporter har även gett vissa förklaringar till förändringarna över åren, vilket har kompletterats med information från intervjuerna.

Den andra delen av datamaterialet kommer från intervjurespondenterna som deltog i semistrukturerade intervjuer. Det är en flexibel metod som gett respondenterna möjlighet att tala relativt fritt över ett givet ämne samtidigt som det har gett mig som intervjuare frihet att ställa följdfrågor, så intressanta aspekter som kommit upp kunnat utforskas på djupet (Bryman 2011 s 415). Dock har intervjuerna varit strukturerade efter specifika och avgränsade teman. På så vis har jag undvikit att viktiga områden missats att beröras. Fem stycken intervjuer har genomförts varav två var på organisationsnivå; en ledningsrepresentant och en från verksamhetsstöd. De övriga tre respondenterna var ombud för hållbar utveckling på enhetsnivå/akademinivå, så kallade HU-ombud. Samtliga respondenter har arbetsuppgifter som berör miljöledningssystemet. De frågeteman som respondenterna på organisationsnivå har fått besvara har dels rört drivkrafterna bakom beslutet att certifiera miljöledningssystemet enligt ISO 14001, samt hur miljöledningssystemet har utformats i stort. De har även fått

beskriva vilka faktorer som underlättat, respektive försvårat implementeringen av miljöledningssystemet på organisations-, enhets och individnivå. De HU-ombud som intervjuats på enhetsnivå har fått beskriva arbetet kopplat till miljöledningssystemet på sin respektive akademi. Där har frågetemat främst behandlat förekomsten av beteende- och attitydsförändringar hos personal och studenter och vilken koppling de förändringarna har till skolans och akademins hållbarhetsarbete.

Urvalet av respondenter var helt och hållet målstyrt, vilket var det mest lämpliga eftersom respondenterna var utvalda med direkt hänvisning till de forskningsfrågor som har formulerats (Bryman 2011, s 350). Eftersom det är viktigt att engagera anställda i det operativa arbetet med miljöledningssystemet (Boiral 2007) kunde det dock varit intressant att intervjua några lärare för att även kunna väga in deras uppfattning om certifieringen och det miljörelaterade arbetet. Även studenter kunde varit aktuellt att intervjua med hänseende till skolans ambition att involvera dem i hållbarhetsarbetet (HBs hemsida 2014a). Svagheter med den metoden hade varit att de saknar nödvändigt helhetsperspektiv och kunskap om miljöledningssystemet och ISO-standarder, vilket minskar sannolikheten att det bidragit till viktig information i datamaterialet. Studenterna saknar dessutom en jämförande uppfattning om situationen före certifieringen, eftersom de vid den tiden inte var studenter vid skolan. Det minimerar det resultatmässiga värdet av att intervjua studenter. För att få ihop ett relevant datamaterial för studien behövde respondenterna istället vara väl insatta i skolans miljöledningssystem och även arbeta praktiskt med det. Det har begränsat respondenterna till ett fåtal men kompletterat med dokumentstudier, har det ändå gett ett relativt heltäckande underlag, vilket bidrar till kvalitén på den samlade empirin och ökar trovärdigheten för resultatet och analysen. Med hänsyn till ansatsen att följa en idéns resa genom hela organisationen är det ändå av värde att väga in ett studentperspektiv i studien på annat sätt. Det har kunnat uppnås genom att, istället för intervjuer, ha med data från studentbarometern, en enkätundersökning bland studenter som årligen genomförs vid skolan.

#### **4.4 Analys**

Datamaterialet från dokumentstudien har sammanställts separat under kapitel 5 med en beskrivning av miljöledningssystemet, samt dokumenterade resultat från arbetet med miljöledningssystemet. Datamaterialet från intervjurespondenterna har sammanställts under kapitel 6 där det strukturerats efter de två teman som är aktuella för studien; drivkrafter, samt implementering på organisations-, enhets- och individnivå. Samtlig empiri från kapitel 5 och 6 har analyserats med hjälp av idémodellen (Czarniawska & Joerges 1996) enligt studiens teoretiska referensram i kapitel 3. Modellen beskriver hur en idé reser in i och genom en organisation och översätts vid varje organisatorisk nivå den implementeras i (Kilhammar 2011). Vad analysen främst fokuserat var, som nämndes i kapitel 3, början och slutet av idéns resa, det vill säga drivkrafterna bakom certifieringens införande, samt hur den teoretiska idéen operationaliserats i praktiken längst ut i verksamheten. Analysen har dock inte stannat vid att förklara hur idéen operationaliserats utan har även siktat mot att förklara varför utfallet ser ut som det gör. Det är här analysmodellen ”organisatoriskt lärande” utifrån Senges (2000 [1995]) fem lärandediscipliner varit till hjälp (se tabell i kap 3.3). Utgångspunkten här var att resultaten och måluppfyllelsen i arbetet med miljöledningssystemet står i direkt proportion till i vilken utsträckning lärande har ägt rum, vid implementeringen och översättningen av miljöledningssystemet på de olika organisatoriska nivåerna. Analysen syftar sedan till att svara på frågeställningarna kopplade till respektive tema. Svaren kommer primärt erbjuda ett kunskapsunderlag för skolan att reflektera kring i sitt fortsatta hållbarhetsarbete och

förhoppningsvis ge ökad förståelse för hur implementeringen av ISO-standarder resulterar i det utfall som det gör.

## 4.5 Bedömning av kvalitet

Vid en fallstudie är djup i datamaterialet mer relevant än bredd och med en detaljerad kontextbeskrivning kan utomstående bedömare själva avgöra i vilken mån resultaten är överförbara till andra sammanhang (Bryman 2011, s 355), förslagsvis andra lärosäten. Eftersom respondenterna varit relativt få var det särskilt viktigt att intervju-teman och följdfrågor formulerades på ett sätt så risken för snedvridna och vinklade svar minimerades. Genom att använda flermetodsansats, det vill säga att empirin samlats in med hjälp av mer än en metod (ibid s 354), har kvalitén stärkts i analysen av forskningsfrågorna. Det eftersom intervjuerna kompletterades med en relativt omfattande dokumentstudie vilket ökade antalet infallsvinklar och gav möjlighet till jämförelser i analysen. Dokumentstudier har den kvalitetsstärkande egenskapen att datamaterialets innehåll inte påverkas av mina egna värderingar och uppfattningar (ibid, s 489). Vid exempelvis en intervju riskerar jag att medvetet eller omedvetet påverka resultat innehåll och därmed tillförlitligheten, genom att ställa en viss sorts frågor eller fokusera vissa specifika områden. Ett dokument är med andra ord inte upprättat i syfte att forskas på, vilket en intervju är. Därför kan ett dokument anses som ett mer neutralt och ofärgat råmaterial, eller "icke reaktivt" som Bryman (2011, s 489) benämner det.

Som studerande vid högskolan har jag, som utförare av studien, inte helt och hållet haft en utomståendes relation till de intervjuade och inte heller till själva organisationen där studien utförts. Genom att själv vara student har jag alltså en sorts beroendeställning mot organisationen som är föremål för studien. Det kan eventuellt väcka misstanke om att resultat och slutsatser färgats av det och snedvridits i någon riktning och därmed påverkat trovärdigheten (Bryman 2011, s 354). Dock bör det understyrkas att som studerande har jag ingen direkt koppling till miljöledningssystemet på skolan. Samma gäller för certifieringen, både beträffande beslutandeprocessen och implementeringsprocessen.

## 4.6 Etiska principer

Utifrån etisk synpunkt bör det nämnas att eftersom respondenterna var relativt få och dessutom utvalda med målstyrt urval har det kunnat ha en negativ inverkan på anonymiteten. Vidare är skolan i sig själv studiens huvudsakliga målgrupp, varvid avvikande respondentsvar har riskerat att kunna härledas till respondenten i fråga, i synnerhet intervjuerna på organisationsnivå. Den risken har jag tagit hänsyn till i redovisningen av resultaten genom att låta respondenterna på organisationsnivå korrekturläsa datamaterialet från dem och därefter ge sitt godkännande till att skolan inte har anonymiserats. Att låta fallet vara känt har varit av avgörande betydelse för studien, dels för att undvika att utelämnas viktig kontextbeskrivning och dels för att möjliggöra replikering av fallstudien. Råmaterialet från empirin har inte kommit någon annan till del än mig som utförare av studien. Respondentsvaren har diskuterats under handledningen vid genomförandet av studien, men respondenterna har då varit avpersonifierade. För att erbjuda respondenterna anonymitet i möjligaste mån har citat och referat från respondenten från ledningsnivå, samt respondenten från verksamhetsstöd, källhänvisats med "(organisationsrespondent)". HU-ombuden från akademierna har källhänvisats med "(enhetsrespondent)". På så vis har *konfidentialitetskravet* och

*nyttjandekravet* tagits hänsyn till (Bryman 2011, s 132). Vidare har respondenterna informerats om studiens syfte och upplägg och de har samtyckt till medverkan och gett sin tillåtelse till att intervjuerna spelats in med ljudupptagning. Därmed är även *informationskravet* och *samtyckeskravet* tillgodosett (Bryman 2011, s 131-132).

## 5 Fallbeskrivning

I syfte att uppnå en överskådlig förståelse för miljön där studien genomförts krävs vissa bakgrundsfakta. Det är av betydelse vid en fallstudie där stor vikt läggs vid de specifika förhållanden och förutsättningar hos det aktuella fallet. Därmed följer en beskrivning av Högskolan i Borås, dess organisation i stort och inte minst organisationen kring miljöledningssystemet. Därefter följer även en beskrivning av ISO 14001 samt vilka effekter skolan väntande sig som en följd av ett certifierat miljöledningssystem.

### 5.1 Högskolan i Borås

På skolan finns drygt 13000 registrerade studenter och knappt 700 anställda, varav cirka 400 är lärare. Det finns drygt 90 utbildningsprogram och ca 150 kurser totalt (HB hemsida 2014b). Skolans organisation består av styrelse, rektor med en stab bestående av vicerektor, strateger och rådgivare, samt nämnder. Det finns även en forskningsenhet. Utbildningsverksamheten är strukturerad under tre akademier med ett gemensamt verksamhetsstöd. Under akademi 1 ligger utbildningar med inriktning mot textil, teknik och ekonomi. Utbildningarna under akademi 2 har en inriktning mot vård arbetsliv och välfärd. Akademi 3 har utbildningar inom bibliotek, information, pedagogik och IT. Den här strukturen är ny sedan omorganiseringen i juli 2014 (HB hemsida 2014c).

Angående organisationen kring miljöledningssystemet finns en HU-samordnare med strategiskt ansvar för utveckling och integrering av hållbar utveckling i verksamheten. Samordnaren stöds av ett hållbarhetsråd där rektorn är ordförande och ytterst ansvarig för miljöledningssystemet och hållbarhetsfrågor (HB hemsida 2014d). Det finns även en handläggare för hållbar utveckling, även kallad miljösamordnare, som hör till verksamhetsstöd och som har ett samordningsansvar för miljöledningssystemet på central nivå (organisationsrespondent). På enhets- eller akademnivå finns HU-ombud som ingår i en samordnargrupp (HB hemsida 2014d).

De yttre krav som ligger bakom skolans hållbarhetsarbete är Högskolelagen: *”Högskolorna skall i sin verksamhet främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, ekonomisk och social välfärd och rättvisa...”* (1992:1434 1 kap 5 §). Yttre krav bakom införandet av miljöledningssystemet är, som nämndes i inledningen, regeringsförordningen (2009:907) om myndigheters skyldighet att ha ett miljöledningssystem. Miljöledningssystemet ska vara uppbyggt enligt en viss struktur som påminner mycket om standarden för ISO 14001, men själva certifieringen är frivillig. (dokument, Naturvårdsverket). Andra krav som tagits hänsyn till är nationella och regionala miljökrav (organisationsrespondent). Vissa miljöområden var givna att ingå i miljöledningssystemet genom att de föreskrivs i lag; hållbarhetsintegrering i forskning och utbildning, samt energieffektivisering. Tjänsteresor och koldioxidutsläpp (beslutsdokument 2011) ingår som en viktig del i de nationella miljömålen och ingår därför i miljöledningssystemet (organisationsrespondent). Vad som i övrigt låg till grund för uppbyggnaden av miljöledningssystemet var en omfattande miljöutredning 2010

(utredningsdokument 2010). I utredningen identifierades de miljöaspekter som är knutna till skolans verksamhet och som målområdena grundar sig på.

## 5.2 ISO 14001

ISO 14001 är en internationell certifieringsstandard av miljöledningssystem. Den är applicerbar i alla typer av organisationer, privata som offentliga och bygger på 570 olika standarder för att täcka in verksamhet från alla olika typer av organisationer. Standarderna berör exempelvis områden så som utsläpp av växthusgaser, strålning, bullernivå och luftkvalité och syftar till att reducera klimatpåverkan från den certifierade organisationens verksamhet. ISO-standarderna innebär ett ramverk som gör miljömålen och miljöarbetet både mätbart och jämförbart. ISO 14001 introducerades 1996 och är nu etablerad som en internationell referensmodell för miljöledningssystem. Ett stort antal experter från flera länder har deltagit i framställningen av standarderna (ISO hemsida 2009).

I enlighet med förordningen (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter, finns ett beslut (beslutsdokument 2010) från februari 2010, att ledningen för Högskolan i Borås skulle utveckla ett miljöledningssystem, med målsättningen att få det miljöcertifierat enligt ISO 14001. I dokumentet anges en rad väntade effekter av införandet av ett certifierat miljöledningssystem: Studenter skulle få ökad kunskap och kompetens inom hållbar utveckling och även ökad anställningsbarhet. Verksamheten i sig, förväntades vinna på bättre styrning, underlättad redovisning och uppföljning av miljöeffekter, möjliggörande av prioriteringar samt effektivisering/besparing. Hållbarhetsarbetet förväntades synliggöras eftersom skolan kommer ligga i framkant inom hållbarhetsprofilering. Skolan skulle även genom miljöledningssystemet, leva upp till formella krav och riktlinjer, men även informella från omvärlden. Omvärlden kunde vara andra lärosäten, lokalsamhället eller näringslivet. Andra förväntade effekter, relaterade till omvärlden, var att professionsprofilen och attraktiviteten som lärosäte skulle stärkas. Gällande samarbetspartners inom forskning skulle skolan få ett förbättrat anseende inom hållbarhetsarbete. Samhället förväntas att påverkas i positiv riktning i ett längre perspektiv, dels genom hållbarhetsintegrering i forskning och dels genom att dagens studenter kommer vara framtida professionsutövare (beslutsdokument 2010).

## 5.3 Dokumenterade resultat

De fem miljöaspekter som arbetet med miljöledningssystemet fokuserar på är: 1) *Resor* - tjänsteresor men även både personalens och studenternas resor till och från skolan. 2) *Fastigheter* - uppvärmning och kylning, el- och vattenförbrukning, samt avfall. 3) *Kemikalier* - laborationer och forskning med kemikalier. 4) *Inköp* - papper, möbler och IT-utrustning. 5) *Indirekta aspekter* - forskning, utbildning, samverkan och internationalisering (beslutsdokument 2013). Enligt förordning (2009:907) är riktlinjerna för statliga myndigheter att, till Regeringen och Naturvårdsverket, rapportera in årlig redovisning av miljöledningsarbetet. I de rapporterna presenteras resultat utifrån de olika miljöaspekterna, samt vad förändringar från år till år i resultaten beror på. I följande tabeller redovisas en sammanställning av koldioxidutsläppen från tjänsteresor under senaste femårsperioden. Därefter följer en sammanställning av förklaringar till resultatförändringar från år till år, relaterat till miljöaspekterna.

	Koldioxidutsläpp i kg från tjänsteresor -Totalt				
	2009	2010	2011	2012	2013
Flygresor <50 mil	32'621*	35'658,5	44'305	38'326	33'447
Bilresor i tjänsten	83'640	60'813,6	59'734	50'531	49'768
Tågresor	2	1,3	1,33	1	1,41
<b>Sammantaget</b>	<b>116'263</b>	<b>96'473</b>	<b>104'040</b>	<b>88'858</b>	<b>83'216</b>
	-				
Flygresor >50 mil	287'445*	366'476,8	377'911	307'793	278'665

\* ej heltäckande redovisning

Källa: rapporter till Naturvårdsverket (rapportdokument 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

	Koldioxidutsläpp i kg från tjänsteresor -Per årsarbetskraft				
	2009	2010	2011	2012	2013
Flygresor <50 mil	62	62	74	63	57
Bilresor i tjänsten	158	105,8	99	83	86
Tågresor	0,004	0,002	0,002	0,002	0,002
<b>Sammantaget</b>	<b>220</b>	<b>168</b>	<b>173</b>	<b>146</b>	<b>143</b>
	-				
Flygresor >50 mil	542	637,4	628	506	479

Källa: rapporter till Naturvårdsverket (rapportdokument 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

*Förändringar till 2010* (rapportdokument 2011) Tjänsteresor med flyg har inte minskat på grund av mycket problem i tågtrafiken under vintern, satsningar på forskning, samt mer heltäckande mätningar. Den totala energianvändningen är större på grund av ökad forskning.

*Förändringar till 2011* (rapportdokument 2012) En rese- och mötespolicy har införts, vilket innebär att alla tjänsteresor bokas via en och samma reseleverantör som tar hänsyn till skolans hållbarhetsriktlinjer. Det har medfört att tågresor ökat och bilresor minskat. Flygresor bokas fortfarande i viss utsträckning privat, vilket försvårar uppföljning. Samma problem gäller för bokning av hyrbil. Anknypning till hållbar utveckling i forskarpublikationer dokumenteras nu i skolans inrapporteringsystem. En högskolegemensam dag för all personal under temat hållbar utveckling har genomförts, samt workshop för en studentgrupp. Kontinuerligt byte av ljusarmaturer till LED, samt automatisk avstängning av utloggade datorer, har inneburit en minskad energianvändning.

*Förändringar till 2012* (rapportdokument 2013) Under 2012 har miljöledningssystemet blivit certifierat enligt ISO 14001. Hållbarhetsdiplomering av kurser har påbörjats genom att sex kurser har nominerats. Koldioxidutsläpp från tjänsteresor har minskat med 19 procent och utsläpp från användning av privat bil i tjänsten har minskat med 16 procent per årsarbetskraft, 22 procent totalt, vilket kan förklaras delvis med att reseräkningssystemet numera tar hänsyn till om det är en miljöbil eller inte. Användning av resfria möten (användning av webbkonferensteknik) har ökat med 200 procent, vilket antas bero på striktare riktlinjer och ökad medvetenhet hos personalen. Seminarier har hållits om tjänsteresors klimatpåverkan. Större delen av personalen har dessutom utbildats i webbkonferensteknik genom 83 stycken workshopstillfällen. IT-systemet för webbkonferensteknik har dessutom förbättrats. Intensifiering av miljöledningsarbetet, relaterat till certifieringen, förklarar delvis de förbättrade resultaten. Enkätundersökningar till studenter införs som indikator på i vilken

utställning hållbarhet integreras i utbildningen (se studentbarometern nedan). Antalet publikationer och vetenskapliga publikationer som berör hållbarhetsperspektivet, har fördubblats sedan förra året. Löpande information till enheternas HU-ombud tros ha ökat medvetenheten om hållbarhet i verksamheten. Informationskampanjer har genomförts, riktade mot personal och studenter, via tv-skärmar och pop-up rutor på datorerna om energibesparande beteende.

*Förändringar till 2013* (rapportdokument 2014) En hållbarhetsdag för all personal har arrangerats, samt en seminarier om hållbarhetsdilemman i vardagen. Dessutom har ett högtidstillfälle införts för att uppmärksamma hållbarhetsdiplomer av kurser med inbjudan till samtliga studenter och personal. Det har blivit en 40 procentig minskning av flygresor under 50 mil, dock var målet en halvering. Vidare har det arrangerats 90 workshopstillfällen i webkonferensteknik.

Summeras rapporteringen till Naturvårdsverket under de här fem åren har miljöledningssystemet varit under uppbyggnad fram till 2012. Mätinstrument och rutiner har tagits fram som en förberedelse inför certifieringen. Vid 2012 då miljöledningssystemet blev certifierat syns en markant ökning av både aktiviteter och resultatförbättringar. Stora satsningar gjordes på informations-spridning, utbildningar och seminarier. Den utvecklingen fortgick sedan även under 2013.

### 5.3.1 Studentbarometern

Studentbarometern är en enkät som ett antal utvalda studenter får besvara årligen, rörande sin studiemiljö. Att innefatta hållbarhetsrelaterade frågor i studentbarometern har bara genomförts de två senaste åren, 2012 och 2013, vilket begränsar möjligheten till jämförelser. Följande statistik är hämtad från skolans hemsida (studentbarometern 2012, samt 2013). Ett resultat indikerar studenternas uppfattning över i vilken utsträckning hållbar utveckling är viktigt. Här ses en ökning 2013, jämfört med 2012.

*Hur viktigt anser du att det är att perspektivet "hållbar utveckling" lyfts fram i utbildning och forskning vid Högskolan i Borås?*

	2012	2013
Inte viktigt alls	6,2 %	4,7 %
Mindre viktigt	14,3 %	12,2 %
Ganska viktigt	42,9 %	44,1 %
Mycket viktigt	36,5 %	39 %

Källa: Studentbarometern (2012, 2013)

Enbart i 2012 års enkät återfinns en fråga som indikerar beteende- eller attitydsförändring hos studenterna.

*Har du under din utbildningstid vid Högskolan i Borås fått kunskaper och/eller information som påverkat ditt agerande att bli mer miljövänlig och ansvarstagande?*

	2012
Ja	11,4 %
Till viss del	30,7 %
Nej	58 %

Källa: Studentbarometern (2012)

2013 hade 44 procent av studenterna kännedom om miljöcertifieringen (studentbarometern 2013). Dock finns ingen jämförande uppgift från 2012. Det sammantagna resultatet från de två studentenkäterna kan över lag anses vara svagt, vilket styrks av uppfattningen av en intervjuvad. *”Resultatet från studentbarometern var dock mycket dåligt och visar vad det behöver arbetas vidare med. Vad som innefattas i HU-begreppet behöver förtydligas för studenterna”* (enhetsrespondent). Även studentbarometern föreslår att orsaken till det nedslående resultatet beror på att hållbarhets-begreppet inte tydliggörs tillräckligt via skolans webbingångar (studentbarometern 2013).

## 5.4 Sammanfattning av dokumenterade resultat

Sett till dokumentresultaten sammantaget har införandet av- och implementeringen av miljöledningssystemet resulterat i betydande förändringar i positiv riktning. Exempel på det är en stor minskning av koldioxidutsläpp från tjänsteresor och en alltmer tilltagande användning av webbkonferensteknik. Stora satsningar har gjorts på utbildning och på uppmärksammande av hållbarhetsarbetet. Dessutom kan en ökning noteras angående studenter som uppfattar hållbar utveckling som viktigt. Studentbarometern indikerar dock även ett mer tveksamt utfall där mindre än hälften av studenterna 2013 har kännedom om ISO-certifieringen. Vid 2012 ansåg även en majoritet av studenterna att skolan inte bidrog till mer ansvarstagande och miljömedvetet agerande. Det bör här nämnas att det inte finns några senare mätningar, vilket eventuellt hade indikerat förändringar i studenternas uppfattning i den här frågan.

## 6 Resultat intervjuer

I det här avsnittet beskrivs empirin insamlad från de kvalitativa intervjuerna. Det första stycket rör drivkrafterna bakom införandet av ett certifierat miljöledningssystem, vilket respondenterna på organisationsnivå har besvarat. Därefter följer en redogörelse av implementeringen av miljöledningssystemet på organisationsnivå och därefter enhetsnivå. Även det materialet är hämtat från intervjuer på organisationsnivå. Implementeringen av miljöledningssystemet på individnivå har besvarats av respondenter både från enhets- och organisationsnivå.



## 6.1 Drivkrafter

Bakom beslutet med ett certifierat miljöledningssystem finns ett långsiktigt studentperspektiv. Det handlar om att erbjuda studenterna en utbildning som stämmer överens med samhällsutvecklingen inom miljö- och hållbarhetsområdet. *"Högskolan har en inriktning mot vetenskap för profession och eftersom allt större andel av företagen idag är miljöcertifierade och arbetar med hållbarhetsfrågor, är det viktigt att förbereda studenterna att ha ett hållbarhetsperspektiv i sina framtida yrkeskarriärer."*(organisationsrespondent). Dessutom upplevs studenter uppfatta hållbar utveckling som viktigt; *"En tydlig HU-profilering kan i ett längre perspektiv vara betydelsefullt vid val av lärosäte"*(organisationsrespondent).

Från respondenterna på organisationsnivå, framkommer även i intervjuerna att det hos skolleningen länge hade funnits en önskan att strukturera och utveckla det miljörelaterade arbetet på skolan genom ett certifierat miljöledningssystem. Högskolan i Borås var det femte lärosätet att miljöcertifiera sig i Sverige och i uppbyggnaden av skolans miljöledningssystem inför certifieringen, hämtades till viss del inspiration och lärdom om hur de strukturerat sina miljöledningssystem. Ledningen har en ambition att vara ett föredöme för andra lärosäten, exempelvis med högt ställda krav vid integreringen av hållbarhetsaspekter i kurser. *"Ledningen ville att vi skulle bli väldigt bra på det här"* (organisationsrespondent). Ett annat område där skolan utmärker sig är genom att integrera hela hållbarhetsperspektivet i miljöledningssystemet, där inte bara miljöaspekter tas hänsyn till utan även ekonomiska och sociala aspekter.

I intervjuerna nämns också ett par positiva bieffekter relaterade till arbetet med miljöledningssystemet; Det systematiska och strukturerade hållbarhetsarbetet tjänar som mall för andra områden i verksamheten och har därför en positiv inverkan på utvecklingen och uppstruktureringen av andra avdelningar, exempelvis ledningssystem för arbetsmiljö, samt lika villkor. En annan vinst är både tidsmässiga och ekonomiska besparingar, exempelvis genom riktlinjerna för tjänsteresor och möten.

## 6.2 Implementering av miljöledningssystemet på organisationsnivå

De som ansvarar för miljöledningssystemet på organisationsnivå är rektorn, samordnaren för hållbar utveckling (HU-samordnaren) och hållbarhetsrådet. Genom intervjuvären är det en sak som lyser igenom med stor tydlighet; Den starkast bidragande orsaken och nyckeln till beslutet att ISO-certifiera miljöledningssystemet var en beslutsam och pådrivande rektor. Även hela ledningsgruppen medverkade i processen. Därför drevs uppbyggnaden av miljöledningssystemet genom med stor beslutsamhet. *"Uppdraget att bygga upp miljöledningssystemet gavs till Hu-samordnaren och har inte delegerats till andra utan ledningen själv har varit drivande. Det har funnits en tydlighet att skolan ska jobba med de här frågorna. Det har inte bara varit ord utan även visats i handling"* (organisationsrespondent).

## 6.3 Implementering av miljöledningssystemet på enhetsnivå

De ansvariga för miljöledningssystemet på enhetsnivå är akademischefer, samt miljösamordnaren som räknas till verksamhetsstöd. HU-ombuden på de tre akademierna

ansvarar för att implementera hållbarhetsstandarder i respektive verksamhet, genom sammanställning av handlingsplaner och rapportering. Enligt respondenterna på organisationsnivå har de enhetsansvariga med tiden fått en allt större medvetenhet och kunskap och därmed en ökad acceptans för hållbarhetsarbetet genom förståelsen för att det är viktigt. Förtroendet för processen och arbetssättet upplevs ha ökat. *"Idag tycker majoriteten av de ansvariga på enhetsnivå att hållbar utveckling är en naturlig och viktig del av verksamheten och kommunikationen och arbetet flyter på"* (organisationsrespondent). *"De avdelningsansvariga har en regelbunden dialog med mig (miljösamordnaren), och ringer till exempel och frågar angående ISO-krav"* (organisationsrespondent). Det går att urskilja en tydlig orsak till acceptansen på enhetsnivå angående arbetet med miljöledningssystemet och det är ledningens ställningstagande att hållbarhetsarbetet är viktigt. *"Det har betytt mycket att ledningen och prefekter<sup>1</sup> har vetat att det här är på allvar nu"* (organisationsrespondent).

Förutom de olika aspekter som gynnat implementeringsprocessen av miljöledningssystemet på enhetsnivå, finns det även några aspekter som försvårat processen. Ett problem som respondenterna på enhetsnivå påpekar är vissa brister i kommunikationen mellan organisations- och enhetsnivå. Det kan möjligen förklaras av vissa oklarheter angående roller och ansvarsfördelning beträffande samordnaren för hållbar utveckling och miljösamordnaren. *"Det saknas en kommunikationsstrategi mellan HU-samordnaren och enhetsnivån. Jag vet inte varför vi inte skulle kunna ha några gemensamma möten då och då"* (enhetsrespondent). *"Jag har aldrig träffat HU-samordnaren eller rådet. Det var ett HU-ombud som inte hade koll på att det fanns ett råd"* (enhetsrespondent). Kommunikationsbrister verkade inledningsvis även finnas enheterna emellan då avdelningsspecifika riktlinjer och handlingsplaner skulle tas fram. *"Vi borde samarbetat mer mellan institutionerna och tagit del av hur de andra arbetar. ... nu samarbetar vi mer"* (enhetsrespondent).

En annan försvårande aspekt som respondenterna på enhetsnivå lägger stor vikt vid är hur hållbarhetsarbetet konkurrerar med all annan verksamhet. *"Det är mycket dokumenthantering som är mycket mer tidskrävande nu än tidigare. Vi har inte fått mer resurser för att hinna med det här arbetet"* (enhetsrespondent). Tid och andra resurser är begränsade, vilket gör prioriteringar till en brännande fråga på enhetsnivå. *"Omorganiseringen har tagit mycket plats och det uppstår osäkerhet kring vad som ska prioriteras. Personalen har också en hög arbetsbelastning och arbetar mycket övertid"* (enhetsrespondent).

Inledningsvis, vid införandet av miljöledningssystemet, uppfattade ledningen ett visst förändringsmotstånd hos de ansvariga på enhetsnivå. Motståndet bottnade i flera orsaker, bland annat ledningens svårigheter kring att nå ut till alla berörda. *"Så många dokument och olika ansvariga till alla rutiner komplicerade processen. Bara de närmast berörda blev involverade"* (organisationsrespondent). *"Att processen gick så fort – från beslut till planerad tidpunkt för certifiering, medförde att beslut, handlingsplaner och mål inte förankrades ordentligt hos ansvariga på enhetsnivå"* (organisationsrespondent). Det innebar dessutom att till en början uppfattade ansvariga på enhetsnivå att implementeringen skedde med hård styrning uppifrån, vilket skapade en del kritik. *"Styrningen har varit en stor stötesten"* (organisationsrespondent). Det fanns önskemål om att initiativ nerifrån organisationen skulle läggas mer vikt vid, men ledningens uppfattning var att tidigare initiativ inte hade resulterat i någon verklig förändring i hållbarhetsarbetet under åren före utvecklandet av

---

<sup>1</sup> Före omorganisationen av skolan, som ägde rum under sommaren 2014, var forsknings- och utbildningsinriktningarna indelade i sex institutioner med varsin prefekt som huvudansvarig för respektive verksamhet. Sedan verksamheten istället blev indelad i tre akademier, ersattes prefekterna av tre akademichefer (HBs hemsida 2013).

miljöledningssystemet. Förutom rädsla för extraarbete, rörde sig kritiken även om osäkerhet kring prioriteringar av arbetsuppgifter men även osäkerhet kring innebörden av begrepp som "HU" (hållbar utveckling). *"Till en början varierade uppfattningen av HU-begreppet, allt från att innefatta i stort sett `allt`, till att endast vara ett symbolbegrepp, en trend styrd från politiskt håll"* (organisationsrespondent).

## 6.4 Implementering av miljöledningssystemet på individnivå

### *Gynnande aspekter*

En uppenbar orsak till goda resultat, angående miljömål och hållbarhetsriktlinjer, är när det råder ett positivt samband med andra intressen. *"Det är ett bra utfall på minskningen av koldioxidutsläpp och större användning av digital mötesteknik. Det beror delvis på stor medvetenhet angående riktlinjerna hos medarbetarna, men även att det samverkar med ekonomiska intressen, eftersom resor innebär ökade kostnader"* (organisationsrespondent).

Något som haft en positiv inverkan på implementeringsprocessen och förankringen av miljöledningssystemet på individnivå är det faktum att människor verkar vänja sig med tiden. När väl strukturen och riktlinjerna fått tid att förankras, verkar upplevelsen av hård styrning avta och riktlinjerna uppfattas snarare som något positivt, genom att de förtydligar arbetsuppgifterna. *"Riktlinjer och rutiner uppfattas som något positivt eftersom det ger något att förhålla sig till. Idag upplever de flesta medarbetare systematiseringen av arbetet som ett stöd"* (organisationsrespondent). Den uppfattningen är märkbar även på enhetsnivå. *"Revisionerna är ovärderliga, både den interna och externa. Det ger verkligen feedback"* (enhetsrespondent). *"Idag är det en stor skillnad och HU-integrering ses som en självklarhet. Inte alla, men väldigt många lärare vill idag få sina kurser HU-diplomerade"* (enhetsrespondent).

En annan aspekt som förbättrar förutsättningarna för implementeringen är att nå ut med information om hållbarhetsarbetet och tala om vad det innebär. Det har HU-ombuden ansvarat för på de olika enheterna. *"... har det hos akademiledningen arbetats aktivt med informationsspridning. Hållbar utveckling tas upp på arbetsplatsträffar och finns med som en röd tråd"* (enhetsrespondent). *"Med ett stort engagemang från akademichefen bli det lättare att kommunicera HU ut till personalen". "Den centrala enheten (verksamhetsstöd) betyder mycket för att det fungerar... Jag har haft mycket samarbete med miljösamordnaren. Hon kan oftast ge bra svar"* (enhetsrespondent). Överhuvudtaget verkar utbildning inom hållbar utveckling, både till studenter och personal, öka medvetenheten, rikta fokus och därigenom förbättra efterlevnaden av riktlinjerna. Exempel på det är en grundläggande utbildning inom hållbarhet som ges till alla nyanställda lärare, samt utbildning för de ansvariga av internrevisionen inom hållbarhetsarbetet. Något annat som ligger nära det är hur skolan skapar uppmärksamhet kring positiva företeelser i hållbarhetsarbetet, exempelvis anordnande av kursdiplomeringsceremonier. *"Det anordnas seminariedagar och workshops inom HU för att belysa det. Detta har även med kommunikation och kompetensutveckling att göra"* (enhetsrespondent).

En återkommande uppfattning hos respondenterna på enhetsnivå är att inom vissa utbildningsområden, exempelvis inom vård och textil, fanns redan innan införandet av miljöledningssystemet en attityd av att hållbarhetsperspektivet är viktigt och självklart. *"Exempelvis antibiotikaresistens har både med miljö och sociala aspekter att göra. Lärarna*

tar självmant upp dessa HU-aspekter i sin undervisning utan att det nödvändigtvis finns med i kursmålen” (enhetsrespondent). Det innebär att ingen tydlig lärandeprocess eller beteendeförändring har kunnat påvisas hos personal eller studenter, som direkt kan härledas till införandet av miljöledningssystemet. Dock är ändå uppfattningen att det befintliga hållbarhetsintresset har underlättat implementeringsprocessen av miljöledningssystemet. *”Det förs ett kritiskt samtal hela tiden. Det kan ha blivit intensifierat, men jag vet inte om det beror på miljöledningssystemet eller inte”* (enhetsrespondent). *Det är ingen tydlig beteendeförändring, men det har underlättat implementeringen och utvecklingen av rutiner att man har ett engagemang från personalen från början* (enhetsrespondent).

I intervjuerna på enhetsnivå framkommer fler exempel på initiativ som inte är initierade från ledningsnivån. De här initiativen kommer från exempelvis studenter eller ansvariga på enhetsnivå. *”Genom vår aktivitetsplan har vi haft många aktiviteter som inte kommer ovanifrån. ... Det är inte vi som äger frågan. Den lever på alla håll och kanter utan att vi är inblandade och det är ju bra! Då har man ju nått en bit. Det är ju som ett slags resultat”* (enhetsrespondent). *”Det var inte så länge sen vi fick frågor från studenter varför vi inte har någon textiltätning här till exempel, vilket vi idag faktiskt har”*(enhetsrespondent). De här exemplen kan heller inte påvisa en tydlig attitydsförändring kopplat till arbetet med miljöledningssystemet, men de är en indikator på ett arbetssätt med ”nerifrån och upp” - perspektiv. Att även ledningen -åtminstone i viss mån- eftersträvar det, visar sig till exempel i att det finns en förslagslåda där studenter och personal kan lämna synpunkter på hållbarhetsarbetet och även en mejladress för samma ändamål.

Ytterligare en orsak till studenters och personals hållbarhetsintresse framkommer i en intervju. Respondenten knyter medarbetares och studenters hållbarhetsintresse till externa orsaker. Påverkan från samhällsdebatten tycks då väga minst lika tungt som utbildning och tydliga riktlinjer och så vidare. *”Det finns en upplevelse av tydlig attitydsförändring och det har mycket med samhällsdebatten att göra. För fem-sex år sedan pratades det inte om hållbarhet på det här sättet, medan det idag upplevs som en självklarhet”* (enhetsrespondent).

#### *Motverkande aspekter*

En aspekt som försvårade arbetet med miljöledningssystemet, framförallt inledningsvis då miljöledningssystemet infördes, var den relativt hårda styrningen från organisationsnivå. Det var tydligt att en stor del av personalen önskade större frihet i sitt arbete. En respondent förklarar det med att en högskola präglas av en större autonomi hos medarbetarna, än vad som vanligen är fallet exempelvis på en industri. ISO 14001 utvecklades från början för att vara anpassat för tillverkande industri där det ofta råder mer uppenbara miljö- och hälsorisker i verksamheten. På en högskola kan däremot hållbarhetsarbete upplevas av de anställda som något som krockar med övriga verksamheten och inte bör prioriteras. *”Förändringsmotståndet var i början relativt starkt hos forskarna som upplevde att de borde få vara oberoende och fria från toppstyrning av detta slag”* (organisationsrespondent), det vill säga målsättningen att hållbarhet alltmer ska integreras i forskning och publiceringar.

## **6.5 Sammanfattning av respondentsvar**

Kopplat till drivkrafterna bakom införandet av ett certifierat miljöledningssystem, har skolan ett långsiktigt studentperspektiv. Studenterna ska bli förberedda på ett yrkesliv i en alltmer

hållbarhetsinriktad omvärld. Dessutom har skolan ambitionen att vara en föregångare i hållbarhetsarbete bland andra lärosäten.

En avgörande aspekt för implementeringen av miljöledningssystemet var en positiv attityd och entusiasm från ledningsgruppen, samt att de visade övriga organisationen att arbetet med miljöledningssystemet är viktigt och ska prioriteras. På enhets och individnivå förekom inledningsvis förändringsmotstånd och kritik mot hård styrning. På enhetsnivå uttrycktes en brist på avsaknad av kommunikation, enheterna emellan, när handlingsplaner skulle upprättas. En brist i kommunikation som finns kvar efter det inledande skedet av arbetet med miljöledningssystemet, är den mellan lednings- och enhetsnivå. En gynnande faktor för implementeringen var och är det befintliga intresse och engagemang som finns på individnivå, i synnerhet inom vissa enheter. Även engagemang från ansvariga och utbildningsinsatser har ökat medvetenheten och haft en positiv effekt på efterlevnaden av rutiner och riktlinjer.

## 7 Analys

Under följande rubrik har empirin kopplad till drivkrafterna bakom införandet av miljöledningssystemet och ISO 14001 analyserats för sig. Aspekter i empirin som kan kopplas till implementeringen av miljöledningssystemet har analyserats under efterföljande rubriker. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där analysen av empirins olika komponenter har sammanförts.

### 7.1 Drivkrafter

Drivkrafterna bakom det certifierade miljöledningssystemet var en kombination av flera element. Bakom införandet av ett miljöledningssystem fanns tvingande krav, men även tvingande krav bakom delar av dess innehåll, så som integrering i utbildningen, samt koldioxidutsläpp och energieffektivisering. Andra miljöaspekter av miljöledningssystemet valde skolan själv att integrera. Det speglar hur en organisation översätter ett koncept för att få det att passa den lokala kontexten (Latour 1986, Røvik 2000, s 149). Både metoder och prioriteringar har skolan själv styrt över, så som fokus på hela hållbarhetsaspekten, med inte bara miljörelaterade mål utan även ekonomiskt- och socialt hänsynstagande. Även den tonvikt som lagts på kvalitén på hållbarhetsintegrering i utbildningarna via diplomerade kurser, är ett exempel på det här. ISO-standarderna är relativt generell i syfte att kunna passa många olika sorters organisationer (ISO hemsida 2009). Det har lämnat svängrum i översättningsprocessen, inte bara genom hur mål har formuleras utan även i hur handlingsplaner har utarbetats och hur det praktiska arbetet för att uppnå målen har gått till. Att certifiera miljöledningssystemet enligt standarden ISO 14001 är frivilligt, så drivkrafterna bakom att det genomfördes kan helt och hållet härledas till skolledningen. Skolledningens val att göra det kan i sin tur knytas till den samhälleliga diskursen (Kilhammar 2011, s 43,56), det vill säga att hela samhället står inför en nödvändig klimatomställning. Det konkretiseras i ledningens uppfattning att studenterna, genom sina utbildningar, behöver förberedas inför sina kommande yrkeskarriärer genom att få med sig en större medvetenhet inom hållbar utveckling. Det är också platsen där idéns resa tar sin början (ibid). Det finns också en legitimitetsaspekt här eftersom skolan uttrycker en ambition att utmärka sig bland andra lärosäten, genom sitt hållbarhetsarbete. Några få lärosäten var miljöcertifierade före Högskolan i Borås och fler lär troligen följa efter. Det kan kopplas till det Kilhammar refererat till som moden inom organisationsförändring (2011, s 43).

## 7.2 Implementering och lärande

I följande stycken har empirin analyserats som är kopplad till implementeringen och utfallet av miljöledningssystemet. Den analysen har strukturerats efter Senges discipliner för organisatoriskt lärande (2000 [1995]); personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner teamlärande samt systemtänkande.

### 7.2.1 Personligt mästerskap

Personligt mästerskap (Senge 2000 [1995], s 135-163) karaktäriseras av en person med en inneboende strävan att ständigt utvecklas. Personen har en sökande attityd med ett genuint intresse och engagemang för det den föresätter sig att göra. Personen tar gärna egna initiativ, vilket organisationen bör lämna utrymme för.

På Högskolan i Borås, i arbetet med miljöledningssystemet, har den här disciplinen kunnat urskiljas i några olika sammanhang. Allra tydligast har kanske det genuina intresset för hållbarhetsarbete visat sig hos ledningen. I beslutet att skolan skulle söka certifiering enligt ISO 14001, framkom i intervjuer, en beslutsamhet hos rektorn, vilket resulterade i ett intensivt arbete på kort tid för att nå målet.

Även på enhets- och särskilt individnivå, visar sig ett naturligt engagemang för hållbarhetsfrågor. Det exemplifieras med lärare som självmant problematiserar kring hållbarhetsaspekter i sin undervisning, utan att det uttryckligen funnits med i kursplanen. Studenter har på eget initiativ efterfrågat specifika åtgärder, med anknytning till miljöhänsyn, så som införande av textilåtervinning. Engagemanget på enhets och individnivå, har främst visat sig inom vissa utbildningsinriktningar där det finns en naturlig koppling till hållbarhetsfrågor. De utbildningsområdena är framförallt vård- och textilutbildningar. Personalens och studenternas naturliga intresse för hållbarhet kan därför inte direkt knytas till en lyckad implementering av miljöledningssystemet. Däremot kan intresset kopplas till disciplinen personligt mästerskap, som får möjlighet att blommat ut genom arbetet med miljöledningssystemet.

En annan aspekt av disciplinen är kritiken mot den hårda styrningen som fanns inledningsvis när implementeringsprocessen av miljöledningssystemet påbörjades. Det fanns en önskan hos personalen att arbetet inte skulle kvävas av detaljerade riktlinjer, utan det skulle lämnas utrymme för individuella initiativ, där personalen tilläts följa sin egen övertygelse. Det exemplifierar hur disciplinen i fråga kan upplevas bli motarbetad.

### 7.2.2 Tankemodeller

Senges (2000 [1995], s 164-190) beskrivning av tankemodeller handlar om hur våra omedvetna föreställningar och attityder, visar sig i vårt beteende. För att bryta sig ur tankemönstren krävs av individen en öppenhet och mottaglighet för ifrågasättanden. Individen behöver alltså först och främst kunna identifiera sina tankemönster för att sedan kunna granska dem kritiskt. Först då kan personen ifråga lära nytt genom att tankemodeller utvecklas eller byts ut, exempelvis självmant praktisera nya arbetsätt.

På flera sätt framkom det genom intervjuerna att personal och studenter inledningsvis hade en bestämd föreställning om vad arbetet relaterat till miljöledningssystemet skulle innebära. Personal på både enhets- och individnivå oroade sig för omfattande merarbete, vilket resulterade i kritik och förändringsmotstånd på sina håll. Det fanns även stora variationer mellan individer i hur de uppfattade innebörden av HU/hållbarutvecklings-begreppet. En motkraft till det kan olika former av utbildningsinsatser antas vara. Skolan har genomfört exempelvis workshops, seminarier, utbildningar riktade till specifika målgrupper i organisationen, vilket får förutsättas ha hjälpt studenter och personal att omforma sin bild av vad hållbarhet och hållbarhetsarbete innebär. Den tesen stöds av att studentbarometern indikerar en tilltagande uppfattning hos studenterna, att hållbarutveckling är viktigt.

Den samhälleliga diskursen kring klimatförändringar och samhällets behov av miljöanpassning, kan också påstås vara en tankemodell som har effekt på individers attityder i organisationen. Flera intervjurespondenter påpekade hur medarbetare och studenter ser hållbarhetsperspektivet som något självklart och en respondent pekar till och med ut den samhälleliga diskursen som den dominerande orsaken till det.

En aspekt av tankemodeller bör lyftas fram som en separat infallsvinkel. Det är det lärande som uppstår genom interaktion mellan individer och artefakter. Det övriga lärandet uppkommer genom interaktion individer emellan. De artefakter som åsyftas är riktlinjer strukturer och rutiner som införts genom miljöledningssystemet. Här finns det ingen koppling mellan lärandet och en ökad medvetenhet och ansvarskänsla relaterat till miljö och hållbarhet. Det kan snarare kopplas till hur individer vänjer sig vid en ny struktur och med tiden ser den som självklar. Ett exempel på en införd riktlinje, som personalen har vant sig vid att följa, är skolans resepolicy som genererat en minskning av koldioxidutsläpp. Personalen väljer tåg i första hand och behöver motivera varför om de eventuellt väljer ett annat färdmedel. När individen väl vant sig vid den nya strukturen sker efterlevnaden mer eller mindre omedvetet vilket resulterar i en självgående process som genererar resultatförbättringar. I vissa fall handlar det endast om en policy, upprättad i ett dokument, vilket berör ett litet fåtal individer och övriga organisationen är helt utan kännedom om policyn. Som exempel kan nämnas den minskade energianvändningen, där det sker ett kontinuerligt byte av ljusarmaturer till LED, samt automatisk avstängning av utloggade datorer. De här förändringarna berör varken studenternas eller personalens beteende. Likväl sker förändringen och genererar positiva resultat för miljöledningssystemet. Den här varianten av verksamhetsförändring som påverkar tankemodeller hos individen, är på inget sätt något negativt. Det är snarare ett exempel på hur positiva tankemodeller kan bli ett effektivt redskap för att producera resultat.

### **7.2.3 Gemensamma visioner**

Med Senges beskrivning av gemensamma visioner (2000 [1995], s 191-214) läggs ett stort ansvar hos organisationsledningen. Det är ledningens ansvar att formulera och inte minst förmedla en tillräckligt stark och tilltalande bild av framtiden, att majoriteten av personal och studenter kan relatera till den och inkorporera visionen i sin egen framtidsbild. Den här disciplinen får antas väga tungt för utfallet av implementeringen av miljöledningssystemet och den är även nära sammankopplad med de två redan nämnda disciplinerna.

Det engagemang som finns hos ledningen i Högskolan i Borås samt deras betoning på att hållbar utveckling är en viktig och prioriterad fråga, har i viss utsträckning spridit sig neråt i organisationen. Det framkom i intervjuerna, genom att ansvariga på enhetsnivå tycks känna

en allt större acceptans och självklarhet kring arbetet med miljöledningssystemet. De utbildningsinsatser och seminarier med mera, som nämndes i förra stycket, tycks ha bidragit till visionens genomslag på enhets- och individnivå. En annan insats ledningen gjort för att förankra visionen om hållbarhet var att skapa positiv uppmärksamhet kring företeelser relaterade till hållbar utveckling. Ett exempel på det från intervjuerna var anordnandet av en diplomeringsceremoni där hållbarhetsdiplomerade kurser uppmärksammas.

En respondent lyfte fram att flera initiativ till aktiviteter i handlingsplanen på enhetsnivå kom från olika individer och inte ovanifrån. Respondenten beskrev det som att ansvariga för miljöledningssystemet inte längre ägde frågan. Den tillhörde nu alla och ”*lever på alla möjliga håll och kanter*”(enhetsrespondent). Det är en stark indikator på gemensam vision.

Det förekom även exempel från intervjuerna som med största sannolikhet motarbetat förankringen av visionen på enhetsnivå och därmed följaktligen även individnivån; Bristen på kommunikation och samarbete mellan HU-ombuden och ledningsnivån, bestående av HU-samordnaren och hållbarhetsrådet. Det förekommer uppenbarligen inga gemensamma möten här emellan, vilket ansvariga på enhetsnivå efterfrågat, enligt en intervjurespondent. Det har troligen motverkat känslan av enhet och gemensam vision mellan organisationsnivåerna.

Studentbarometern indikerar visserligen att studenternas uppfattning om att hållbar utveckling är viktigt har stärkts mellan 2012 och 2013, men eftersom mätningar av det endast gjorts vid de här två tillfällena är det endast en osäker indikation. Dessutom upplever en relativt liten del av studenterna, enligt studentbarometern, att skolan har bidragit till information och kunskap, som gjort studenten mer miljövänlig och ansvarstagande. Endast 11 procent svarade ja på den frågan, vilket pekar mot att visionen inte förankrats i särskilt stor utsträckning hos studenterna.

#### **7.2.4 Teamlärande**

Precis som gemensamma visioner, är teamlärande (Senge 2000 [1995], s 215-244) starkt kopplat till övriga lärandedimensioner. Att utvecklas tillsammans i en grupp och arbeta mot samma mål, förutsätter en gemensam vision och individer som både är engagerade och förmögna att tänka i nya mönster. Då kan gruppens lärande överträffa det lärande en enskild individ kunnat uppnå på egen hand. Ytterligare en förutsättning är öppenhet och kommunikation inom gruppen.

Olika exempel på fungerande kommunikation, men också frånvaro av kommunikation, lyftes fram av intervjurespondenterna. Ett HU-ombud omnämnde den goda kommunikationen med miljösamordnaren, men var samtidigt kritisk mot avsaknaden av kommunikation med ledningsnivån inom miljöledningssystemet. Respondenten i fråga menade att det hade varit önskvärt med viss inblick i vad som diskuterades i hållbarhetsrådet, genom att ibland ha gemensamma möten med dem. Även om kommunikationen och samarbetet upplevdes fungera bättre på enhetsnivå, är det troligt att en teamkänsla som inkluderade samtliga ansvariga för miljöledningssystemet på de olika organisatoriska nivåerna, hade gynnat den här dimensionen av lärande.

Vissa problem som motverkade teamlärandet är knutna till den inledande fasen av implementeringsarbetet med miljöledningssystemet. När de enhetsspecifika handlingsplanerna skulle upprättas hade det underlättat att kunna ta lärdom av hur de andra



enheterna utvecklade sina planer, menade ett HU-ombud. Från en annan intervju på ledningsnivå, framkom det att implementeringsprocessen gick så snabbt att den inte hann förankras hos alla berörda på enhetsnivå. Det kan kopplas till upplevelsen av hård styrning, där inblandade på enhetsnivå inte upplevde att de fick utrymme att forma implementeringsprocessen. Teamlärandet tycks därför inte varit särskilt utvecklat i implementeringens inledande fas.

Efter det första inledande skedet av implementeringen infann sig dock en mer positiv upplevelse kring arbetssättet där de ansvariga på enhetsnivå tyckte att kommunikationen och arbetet med miljöledningssystemet ”flöt på”. Samtliga HU-ombud har regelbundet gemensamma möten vilket möjliggör meningsutbyte och dialog kring arbetet. Även engagerade akademichefer som arbetat aktivt med informationsspridning, har haft stor betydelse när det gäller att kommunicera ut hållbar utveckling i verksamheterna. Både akademicheferna och miljösamordnaren tycks därmed ha haft ett positivt inflytande på teamlärandet.

### **7.2.5 Systemtänkande**

En övergripande disciplin, som grundar sig på de fyra övriga, är systemtänkande (Senge 2000 [1995], s 72-73). Det handlar om att kunna överblicka ett helhetsperspektiv och förstå sammanhang. Omvärlden och samhället blir alltmer komplex med gemensamma problem som inte begränsas till enskilda sammanhang, exempelvis klimatförändringar. Det ökar behovet av systemtänkande där individer har förmågan att se händelseförlopp och processer, inte bara lösryckta stillbilder. Utan systemtänkande uppstår en känsla av hjälplöshet inför en utmaning som verkar oövervinnlig. Finns ett systemtänkande ser individen underliggande strukturer bakom problemet och kan då avgöra vilka insatser som i ett större perspektiv och på längre sikt skulle kunna avhjälpa eller förbättra situationen, det vill säga vilka insatser som ger vad Senge kallar hävstångseffekt (Senge 2000 [1995], s 68).

Vid Högskolan i Borås blir systemtänkande synligt på ledningsnivå i deras resonemang kring valet att miljöcertifiera skolan. Att miljöledningssystemet bidrar till minskad klimatpåverkan och certifieringen ökar lärosätets anseende jämt emot omvärlden är relativt uppenbara konsekvenser. Ledningen visar dock på ett större helhetsperspektiv då de även ser mer indirekta samband som även sträcker sig långt fram i tiden. Exempel på det är ledningens förväntan om att studenterna kommer få ökad anställningsbarhet genom att vara uppdaterade i samhällsutvecklingen inom hållbarhetsområdet. Studenternas framtida arbetsplatser är redan idag miljöcertifierade, varför studenterna behöver bli förtrogna med en sådan organisation. Genom skolans arbete med miljöledningssystem och kvalitetscertifikat förväntas hela samhället påverkas i positiv riktning, genom att skolan bidrar till utvecklingen och samhällsdiskursen.

Systemtänkande kan även urskiljas på individnivå där intervjurespondenter ger exempel på lärare som tar egna initiativ att ta upp hållbarhetsfrågor i undervisningen, eller studenter som föreslår förändringar i skolans miljöarbete. Som nämndes under 7.2.1 exemplifierar det personligt mästerskap, men genom att det även tyder på att individen har förståelse för ett helt skeende och även kan se sin egen roll i sammanhanget, kan systemtänkande påvisas.

### 7.3 Sammanfattning

I analysen av empirin har valet gjorts att räkna in drivkrafterna bakom införandet av idén som en påverkande faktor beträffande implementeringsutfallet. Drivkrafterna är dessutom en relativt komplex faktor eftersom det består av flera element, vilka kunde ha varierat kraftigt beroende på vilken typ av organisationsförändring som skulle genomföras. I det här unika fallet har det rört sig om införandet av ett ISO-certifierat miljöledningssystem. Det kan för det första räknas som två delar av en helhet, där införandet av miljöledningssystemet var utifrån tvingande krav medan beslutet att ansöka om miljöcertifiering var frivilligt från skolans sida. Utöver det är ISO standarden för 14001 mycket generell i sin utformning för att kunna appliceras på en stor bredd av organisationer. Det har inneburit en frihet för skolan att skraddarsy ett eget system som innehåller både obligatoriska element, samt frivilliga element, exempelvis inkluderingen av fler hållbarhetsaspekter. Klimatpåverkan och miljöanpassning upptar stor plats i den samhälleliga diskursen, vilket innebär att varken privata eller offentliga organisationer kan bortse från ämnet, utan tvingas inkludera det i sin framtidsplanering och organisationsutveckling. Miljöprofilering, så som miljöcertifikat, blir en sorts modefenomen inom organisationsvärlden vilket innebär att legitimeringsaspekten väger tungt vid den här typen av bakomliggande drivkraft. Det bekräftades också genom intervjurespondenterna på ledningsnivå. Att drivkrafterna innefattar både tvång, samt frivillighet i både införande och utförande av idén, får antas indikera att utfallet av en organisationsförändring som den här kan variera stort, enbart beroende på drivkrafternas sammansättning.

Andra aspekter som påverkat implementeringsprocessen och i nästa steg utfallet, bör också särskilt belysas. Det är tydligt att ledningens engagemang och genuina intresse har påverkat processen i positiv riktning. De har tydligt markerat att hållbar utveckling är en viktig och prioriterad fråga för skolan vilket har bidragit till en gemensam vision. En annan betydande aspekt är satsningar på utbildning och informationsspridning, vilket ytterligare har förankrat den gemensamma visionen. En annan intressant aspekt med hänseende till utfallet är det befintliga intresse och engagemang, som redan fanns hos grupper av studenter och personal redan innan arbetet med miljöledningssystemet påbörjades. Det kan kopplas till specifika utbildningsinriktningar, men framförallt kan det kopplas till den samhälleliga diskursen. Den faktorn har med stor säkerhet underlättat utvecklandet av en gemensam vision och därmed underlättat implementeringsprocessen.

Slutligen bör även den aspekten av tankemodeller nämnas som bidrar till resultatförbättringar utan att behöva generera attitydsförändringar hos individerna i organisationen. Det är när positiva tankemodeller skapas som en följd av interaktion mellan individer och artefakter, tillskillnad från de andra disciplinerna som genererar lärande genom interaktion individer emellan. Till artefakter räknas riktlinjer, strukturer och rutiner, som när väl individen vant sig, bara är att följa. Efterlevnaden förutsätter varken goda kunskaper om miljöledningssystemet eller ökad miljömedvetenhet. Intervjurespondenterna visar en positiv attityd till det arbetssättet, inte bara för att det ger goda resultat utan även för att människor tycks uppskatta att veta vad som gäller. De får, så att säga, bekräftelse på att de handlar rätt när de agerar utifrån riktlinjer och rutiner. Det arbetssättet har varit ett framgångskoncept för Högskolan i Borås, eftersom det gett tydliga och mätbara resultat på relativt kort tid. Dock bör det ses som ett komplement till de andra lärandedisciplinerna, särskilt den gemensamma visionen som skapar bestående förändringar på sikt. Bara då får organisationsförändringen genomgripande följder i ett längre perspektiv.

Studiens syfte var att förklara hur ett kvalitetssäkringssystem kan utmynna i effektivt kvalitetsarbete. Syftet bröts ner i två teman; bakomliggande drivkrafter och implementeringsprocessen, med en frågeställning kopplad till respektive tema; “Vilka faktorer, relaterade till *drivkrafterna och syftet bakom certifieringen*, kan knytas till utfallet?” samt “Vilka faktorer, relaterade till *arbetsprocessen på organisations- enhets- och individnivå*, kan förklara utfallet?” Genom att med hjälp av analysmodellen integrera idéns hela resa, det vill säga även hur den uppstår innan den införs i en organisation, har också de bakomliggande drivkrafterna kunnat tas med som en påverkande aspekt. I det perspektivet har den samhällseliga diskursen berörts, där legitimitetssträvande spelar en roll. I drivkrafterna kan även finnas inslag av tvingande krav och även det har analyserats. Därmed kan syftets första frågeställning anses besvarad. För att besvara den andra frågeställningen har organisatoriskt lärande, enligt Senges (2000 [1995]) fem lärandediscipliner varit en måttstock för analysen. Genom att jämföra empirin från dokumenterade resultat och respondentsvar har en analys kunnat göras i vilken utsträckning lärande uppkommit på de olika organisatoriska nivåerna. Här har ledningens förmåga att skapa en gemensam vision, utbildningsinsatser och kommunikation varit avgörande. Det, tillsammans med de resultat som uppkommit efter att individer vant sig vid införda artefakter, så som strukturer, rutiner och riktlinjer, har förklarat det rådande utfallet av implementeringen. Därmed har även den andra frågeställningen kunnat besvaras.

## 8 Diskussion

Den tidiga vågen av nyinstitutionell teori på 70-talet kring organisationsförändring var med forskare som Meyer och Rowan (1977), samt DiMaggio och Powell (1983). Deras forskning är delvis fortfarande relevant genom sin betoning på den externa legitimitetens betydelse vid organisationsförändring. Att sökandet efter extern legitimitet är en påtaglig faktor går inte bortse ifrån, inte heller i den här fallstudien av Högskolan i Borås. Slutsatsen att organisationsförändringen därmed är ett ytfenomen är däremot en förenkling. Den här studien bekräftar legitimitetens betydelse angående drivkrafterna bakom en organisationsförändring, men alltså inte följderna av legitimitetssträvande vilket kan kopplas till implementeringen. Legitimitetsaspekten kan ha en gynnande, snarare än hämmande effekt på utfallet genom att den underlättar förankringen och implementeringen i organisationen. Det överensstämmer med den senare vågen av forskning, (se Ashwort, Boyne och Delbridge 2009, Boiral 2007, Hoffman 2001 och Yin och Schmeidler 2009), vilken visade att organisationsförändringar inte alltid blir ytfenomen utan effekt på den operativa verksamheten. Inte heller innebär det att följderna av isomorfisk anpassning på grund av legitimitetssträvande, behöver leda till att organisationer likriktas.

Att DiMaggios och Powells (1983) nyinstitutionella teori är relevant angående drivkrafter innebär att det kan göras ännu en koppling mellan den här studien och deras forskning. Det är deras indelning av den isomorfiska anpassning organisationer gör i legitimeringssyfte: tvingande, mimetisk och normativ. Genom att miljöledningssystemet är föreskrivet för statliga myndigheter genom en regeringsförordning, indikerar det att Högskolan i Borås agerat efter en tvingande isomorfisk anpassning. Beslutet att certifiera miljöledningssystemet var däremot frivilligt. Visserligen var ett fåtal lärosäten certifierade enligt ISO 14001 före 2012, men Högskolan i Borås hade en ambition att ha en framskjuten position bland andra lärosäten angående sitt hållbarhetsarbete, vilket är en indikation på ett inslag av mimetisk isomorfisk anpassning.

Angående implementeringsteori bör en jämförelse göras mot den senare vågen av forskning kring organisationsförändring eftersom den fokuserar implementeringsvariationer och orsakerna bakom. Hoffman (2001) lyfter fram det interna tryck en organisation utsätts för, vid sidan av det externa institutionella trycket. Han menar att organisationens kultur, normer och värderingar avgör i vilken utsträckning en organisation kan förändras och förklarar därmed variationer i implementeringsutfall. Det kan appliceras på Högskolan i Borås eftersom studien lyfter fram både ledningens engagemang för hållbarhetsfrågor, samt den miljömedvetenhet och det befintliga intresse för hållbarhetsfrågor som fanns i delar av organisationen redan innan miljöledningssystemet infördes. Båda aspekterna har sannolikt bidragit till uppkomsten av en gemensam vision, vilket troligen haft positiv inverkan på implementeringen och måluppfyllelsen.

Även de betydande satsningar som skolan gjort på utbildning och informationsspridning om miljöledningssystemet har varit en faktor som påverkat implementering positivt. Det kan kopplas till Yins och Schmeidlers (2009) resursbaserade förklaringsmodell varför organisationsförändringar implementeras med så olika utfall. Kompetens, medvetenhet och kunskap hos personalen på skolan får antas vara en resurs som haft inverkan på utfallet av arbetet med miljöledningssystemet.

Trots att den här studien, på det resultatmässiga planet, bekräftar en del av vad den senare vågen av forskare kunnat påvisa, finns ändå några avvikelser. Ashwort, Boyne och Delbridge (2009) påstår genom sin studie att en organisation anpassar det som kan betraktas som organisationens kärna, nämligen identiteten. Perifera aspekter av organisationen, så som strukturer och processer, lämnas ofta utan större påverkan. Det är med andra ord den uppfattade identiteten utåt som genererar legitimitet och trovärdighet, inte arbetssättet. Så har dock inte varit fallet vid Högskolan i Borås. Miljöledningssystemet är uppenbarligen mer än en nedtecknad policy och en samling beslutdokument genom att det faktiskt implementerats på ett sätt så det i högsta grad omfattar processer, rutiner och strukturer. Det indikerar att legitimitetsaspekten omfattar inte bara ord utan även handling.

Vidare kommer Boiral (2007) fram till i sin studie att vad som är mest avgörande för om ISO-standarderna översätts till praktisk verksamhet i en organisation, är i vilken utsträckning ledningen lyckas involvera personalen i arbetet med miljöledningssystemet. Han menar att ISO 14001 är ett internt administrativt redskap som förutsätter endast ett minimum av personalens medverkan och att så också är fallet i flertalet certifierade organisationer. Det kan tyckas vara en självklarhet, att involvering av personalen i arbetet med miljöledningssystemet är den avgörande faktorn för utfallet. Den här fallstudien av Högskolan i Borås visar dock på en faktor som nyanserar betydelsen av personalens involvering; Många av de resultatmässiga förbättringarna kopplade till ISO-standarderna, kan härledas till artefakter, så som rutiner, strukturer och riktlinjer som förutsätter tillväjning snarare än ökat hållbarhetsintresse från personal och studenter. I Vissa fall är det bara en ytterst liten del av organisationen som behöva känna till den införda artefakten. Exempel på det är när byggnader energieffektiviseras eller datorer stängs av automatiskt. Vad som är anmärkningsvärt är att den här sortens implementering av miljöledningssystemet faktiskt genererar resultatförbättringar. Mellan de här två, involvering av personal som förutsätter beteende- och attitydsförändringar på individnivå samt riktlinjer och rutiner som ska åtföljas, finns givetvis ingen motsättning. De kan snarare med fördel komplettera varandra.

Vad den här fallstudien syftar till är att bidra till förklarande teori kring vad som avgör utfallet av en organisationsförändring, närmare bestämt införandet av ett certifierat

miljöledningssystem. Ambitionen har varit att uppnå ett mikroperspektiv där förklarande faktorer kunnat analyseras på detaljnivå. Här har hela "idéns resa" inkluderats, vilket innebär att även drivkrafterna bakom certifieringen inräknats bland förklarande faktorer. Därmed bidrar den här studien till teorin inom den senare vågen av forskning inom organisationsförändring, det vill säga variationer i implementeringsutfall, samt även fördjupar teorin genom ansatsen med mikroperspektiv. Det som i det här unika fallet framstått som ett framgångskoncept för Högskolan i Borås och förklaringen till den relativt goda utfallet i arbetet med miljöledningssystemet, är en kombination av två element; De två elementen är vikten av ledningens engagemang för att skapa en gemensam vision, i kombination med införandet av artefakter som enbart förutsätter tillvänjning och efterlevnad. Den gemensamma visionen genererar beteende- och attitydsförändringar i ett längre perspektiv. Artefakter däremot genererar konkreta och mätbara resultatförbättringar inom en relativt snar framtid och bidrar till en självgående process genom att en positiv tankemodell skapats.

## 9 Slutsatser

Syftet med den här fallstudien har varit att förklara under vilka organisatoriska förutsättningar ett kvalitetssäkringssystem leder till effektivt kvalitetsarbete. För att uppnå syftet har det krävts en undersökning av förklarande aspekter, både relaterade till bakomliggande drivkrafter och implementeringen av kvalitetssäkringssystemet. För att undersöka aspekterna på detaljnivå och med djupanalys har en fallstudiedesign varit lämplig för genomförandet.

Genom att inkludera en idéns hela resa, från att den uppstår i samhällsdiskursen till att den förverkligas av individer längst ut i en organisation (Kilhammar 2011, s 59), fördjupas förståelsen för implementeringsutfallet. Den här studien har visat att även om tvingande krav delvis ligger bakom införandet av ett koncept spelar samhällsdiskursen en avgörande roll för utfallet. Både tvingande krav och samhällsdiskursen kan kopplas till drivkrafterna bakom införandet av ett koncept och de är i sig själva aspekter som påverkar utfallet av implementeringen. Studien visar också att legitimitetssträvandet i en organisationsförändring inte behöver stå i motsatsförhållande till en effektiv operationalisering av konceptet, så som tidigare forskare velat påskina, exempelvis DiMaggio och Powell (1983). Det är snarare så att organisationen bör omvandla en idé, hämtad från den samhälleliga diskursen, exempelvis samhällets behov av klimatanpassning, och förankra det som en gemensam vision i organisationen. Kan konceptet kopplas till ett fenomen som för tillfället är centralt i samhällsdebatten ger det inte enbart acceptans och extern legitimitet till organisationen, utan underlättar även skapandet av en gemensam vision kring konceptet inom organisationen. Då kan snarare legitimitetsaspekten gynna en framgångsrik implementering som genomsyrar hela verksamheten. På det viset bidrar legitimitetsaspekten till att idén inte stannar vid att vara en teoretisk modell eller styrdokument, utan översätts och operationaliseras ner på individnivå.

Aspekter som påverkat implementeringsutfallet har analyserats utifrån teori kring organisatoriskt lärande. De mest framträdande aspekterna har här varit utbildningsinsatser och att skapa positiv uppmärksamhet kring arbetet med miljöledningssystemet. Även kommunikation har haft stor betydelse för utfallet. Det gäller både kommunikation mellan organisations- och enhetsnivå, samt enheterna emellan, men även kommunikationen ner till individnivå genom att det ökar medvetenheten och acceptansen kring det införda konceptet. Två aspekter kopplade till implementering och lärande har haft särskilt stor betydelse för utfallet. De aspekterna utgör också det teoretiska bidrag som den här studien resulterat i.

Bidraget från studien är att fokus fästs vid två avgörande element som tillsammans påverkar i vilken utsträckning det införda konceptet får praktiska följder i den operativa verksamheten eller inte. Det första elementet är just skapandet av en gemensam vision kring förändringsarbetet. Det andra är införandet av artefakter som rutiner, strukturer och riktlinjer, som när individer vänjer sig vid dem, skapar nya positiva tankemodeller. När väl tankemodellerna etablerats inom organisationen blir den delen av arbetet med miljöledningssystemet en självgående process som löpande genererar resultatförbättringar. En gemensam vision som hämtar sin näring ur samhällsdiskursen, utbildningssatsning och engagemang från ledningen och enhetsansvariga, skapar i förlängningen beteende- och attitydsförändringar som bäddar för bestående resultat. Interaktion mellan individer och artefakter kan visserligen inte knytas till attitydsförändringar, men de bidrar ändå i stor utsträckning till resultatförbättringar, det vill säga ett positivt utfall av det införda konceptet. Att implementeringsutfallet inte enbart kan härledas till interaktionen mellan individer, utan även mellan individer och artefakter, det vill säga rutiner, strukturer och riktlinjer, är en aspekt som inte tidigare uppmärksammats inom litteraturen om översättningsteori. Artefakterna driver implementeringen framåt och skapar synbara och mätbara resultat. Det här elementet, tillsammans med skapandet av en organisationsgemensam vision, kompletterar varandra och genererar resultatförbättringar på kort sikt men även attityds- och beteendeförändringar i ett längre perspektiv.

När likartade organisationsförändringar ska genomföras i framtiden, exempelvis införande av kvalitetssäkringssystem, är det sannolikt att utfallet kommer att påverkas av i vilken utsträckning de här två elementen finns representerade. Saknas något av dem blir utfallet lidande på det ena eller andra sättet. Har inte konceptet koppling till legitimitetsaspekten och samhällsdiskursen blir det svårt att åstadkomma en gemensam vision inom organisationen. Detsamma gäller om organisationsledningen saknar engagemang och intresse i frågan. Avsaknaden av gemensam vision resulterar i att ingen långsiktig attitydsförändring kommer äga rum. Då ökar risken att konceptet reduceras till ett ytfenomen eftersom den uttalade agendan inte återspeglas i den underliggande attityden inom organisationen. Om det andra elementet saknas, det vill säga artefakterna strukturer, rutiner och riktlinjer, då uppstår en situation då det blir problematiskt att påvisa mätbara resultatförbättringar. I båda fallen finns en risk att det infinner sig en upplevelse av hyckleri kring det införda konceptet, likt exemplen i inledningen i kapitel 1. Om däremot organisationsledningen integrerar de två elementen då en organisationsförändring ska genomföras, finns förutsättningar för ett positivt utfall.

Dock behöver vidare forskning göras som fokuserar på att göra en åtskillnad av attityds- och beteendeförändringar som kan härledas till framgångsrik implementering, samt de förändringar som kan härledas till samhällsdiskursen. Det har varit en brist i den här studien att ingen adekvat jämförelse kunnat göras mellan tiden före certifieringsbeslutet och därefter, angående organisationens verksamhet inom hållbar utveckling och policy på området. Därför går det heller inte styrka till vilken grad det förekommit attitydsförändringar och om de i så fall beror på den införda idén eller förändringar i samhällsdiskursen. För att möjliggöra en sådan jämförelse krävs en fallstudie över längre tid som erbjuder ett mer uttömmande datamaterial både från tiden före certifieringen och i efterhand. Det hade bidragit med en ökad förståelse kring organisatoriskt lärande genom att göra en indelning av lärande utifrån interna eller externa faktorer.

## Källförteckning

- Ashworth, R., Boyne, G. & Delbridge, R. (2009; 2007), "Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, vol. 19, no. 1, pp. 165-187.
- Beslutsdokument (2010), *Beslut angående miljöledningssystemet och certifiering enligt ISO 14001*. Dnr: 117-10-91
- Beslutsdokument (2011), *Riktlinjer för tjänsteresor och möten*. Dnr: 9-11-101
- Beslutsdokument (2013), *Förteckning över miljöaspekter –revidering*. Dnr: 117-10-91
- Boiral, O. (2007), "Corporate Greening through ISO 14001: A Rational Myth?", *Organization Science*, vol. 18, no. 1, pp. 127-146.
- Brunsson, N. (2011). Politisering och företagisering – institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I Lind, R., Ivarsson Westerberg, A. (red.) *Ledning av företag och förvaltningar: former, förutsättningar, förändring*. Stockholm: SNS förlag, ss. 231-255.
- Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2,5 uppl. Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. & Joerges (1996). Travels of Ideas. In Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (Eds.). *Translating Organizational Change* (pp. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P. & Powell, WW. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological Review*, vol 48, no. 2, pp. 147-160.
- Dokument, Naturvårdsverket (inget årtal), *Miljöledningsguide för statliga myndigheter*. ISBN: 978-91-620-8309-0.
- Frumkin, P. & Galaskiewicz, J. (2004), "Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, vol. 14, no. 3, pp. 283-307.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka, (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford: Oxford University Press. pp. 35-60.
- HBs hemsida (2012) *Miljöcertifikat*  
[http://www.hb.se/PageFiles/145071/Filer/certifikat\\_iso14001.pdf](http://www.hb.se/PageFiles/145071/Filer/certifikat_iso14001.pdf) [2014-10-23]
- HBs hemsida (2013) *Omorganisation*  
<http://www.hb.se/Anstalld/Att-arbeta-pa-en-hogskola/Aktuellt/Hogskolans-utvecklingsarbete/Aktuellt-i-hogskolans-utvecklingsarbete/2013/Klartecken-for-ny-organisation/> [2014-12-15]
- HBs hemsida (2014a) *Studenter involveras i HU*

<https://www.hb.se/Om-hogskolan/Hallbar-utveckling/Hallbar-utveckling-och-Hogskolan-i-Boras/> [2014-10-17], uppdaterad [2014-10-07]

HBs hemsida (2014b) *Högskolan i siffror*

<http://www.hb.se/Om-hogskolan/Hogskolan-i-siffror/> [2014-10-21], uppdaterad [2014-07-03]

HB hemsida (2014c) *Organisation*

<http://www.hb.se/Om-hogskolan/Organisation/> [2014-12-03], uppdaterad [2014-08-22]

HB hemsida (2014d) *Miljöledningssystemet organisation*

<http://www.hb.se/Om-hogskolan/Hallbar-utveckling/Organisation/> [2014-12-03], uppdaterad [2014-10-07]

Hoffman, A.J. (2001), "Linking Organizational and Field-Level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice", *Organization & Environment*, vol. 14, no. 2, pp. 133-156.

ISO hemsida (2009) *ISO 14001 standard*

[http://www.iso.org/iso/theiso14000family\\_2009.pdf](http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf) [2014-12-03]

Kang, Y. (2005), *Third party inspections on environmental and safety regulation: Theory and empirical evidence*, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Linköpings universitet, Filosofiska fakulteten, Institutionen för beteendevetenskap och lärande & Avdelningen för pedagogik inom arbetsliv och utbildning (PiAU)

Latour, B. (1986), "The Powers of Association", *The Sociological Review Monograph*, vol. 32, pp. 264-280.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340-363.

Municio, I. (1995). *Genomförande – Vem tolkar beslut och vem ser till att reformer blir mer än ord*. Skolverkets monografiserie. Stockholm: Skolverket.

Nationalencyklopedin (1992). Höganäs: Bra böcker AB.

Potoski, M. & Prakash, A. (2005), "Covenants with weak swords: ISO 14001 and facilities' environmental performance", *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 24, no. 4, pp. 745-769.

Rapportdokument (2010), *Redovisning av miljöledningsarbetet i Högskolan i Borås år 2009*. Dnr: 87-10-91

Rapportdokument (2011), *Redovisning av miljöledningsarbetet vid Högskolan i Borås år 2010*. Dnr: 107-11-91

Rapportdokument (2012), *Redovisning av miljöledningsarbetet 2011 Högskolan i Borås*. Dnr: saknas



Rapportdokument (2013), *Redovisning av miljöledningsarbetet 2012 Högskolan i Borås*. Dnr: saknas

Rapportdokument (2014), *Redovisning av miljöledningsarbetet 2013 Högskolan i Borås*. Dnr: saknas

Regeringens hemsida (2009) *Förordning om miljöcertifiering*  
<http://www.regeringen.se/sb/d/12063/a/129865> [2014-10-14]

Regeringens hemsida (2014) *Kvalitetssäkringssystem*  
<http://www.regeringen.se/sb/d/107/a/136/action/search/type/simple?x=0&y=0&query=kvalitetss%E4kringssystem> [2014-10-14]

Røvik, K.A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.

Senge, P.M. (2000 [1995]). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, Stockholm: Fakta info direkt

Studentbarometern (2012) *Studenters uppfattning om HU*  
<http://bada.hb.se/bitstream/2320/11576/1/StudentbarometernHT2012.pdf> [2014-11-17]

Studentbarometern (2013) *Studenters uppfattning om HU*  
[http://bada.hb.se/bitstream/2320/12726/19/Studentbarometern\\_HT\\_13.pdf](http://bada.hb.se/bitstream/2320/12726/19/Studentbarometern_HT_13.pdf) [2014-11-17]

Sveriges radios hemsida (2003) *Reportage om ISO 14001*  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=406&artikel=327954> [2014-10-23]

Utredningsdokument (2010), *Miljöutredning*. Dnr: saknas

Vellinge kommuns hemsida (2012) *Blogginlägg angående hyckleri kring HU*  
<http://www.vellinge.se/bloggar/miljochefens-blogg/hyckleri/> [2015-01-20]

Weick, K.E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 1, pp. 1-19.

Yin, H. & Schmeidler, P.J. (2009), "Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes?", *Business strategy and the environment*, vol. 18, no. 7, pp. 469-486.



# HÖGSKOLAN I BORÅS

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS  
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE