

Marked og miljø?

Økologisk moderniseringsteori som utgangspunkt for analyse av miljøvernarbeid i en dagligvarebedrift

Av

Tone Mari Dahle

Til graden

Candidata Rerum Politicarum



**Sosiologisk Institutt
Universitetet i Bergen
Våren 2003**

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
----------------------------	----------

FIGURER OG TABELLER	7
----------------------------	----------

KAPITTEL 1 - INNLEDNING	8
--------------------------------	----------

1.1 PROSJEKTOPPLEGG OG CASE	9
1.2 TEORI OG PROBLEMSTILLING	9
1.3 RELATERT FORSKNING	10
1.4 OPPBYGNINGEN AV OPPGAVEN	11

KAPITTEL 2 - ØKOLOGISK MODERNISERINGSTEORI	13
---	-----------

2.1 BEGREPSAVKLARING OG HISTORISK BAKGRUNN	13
2.1.1 FRAMVEKSTEN AV ØKOLOGISK MODERNISERING SOM POLITISK PROGRAM	13
2.2 ØKOLOGISK MODERNISERING SOM TEORI OM SOSIAL ENDRING	14
2.2.1 UTVIKLING AV DET ØKOLOGISKE MODERNISERINGSPERSPEKTIVET	15
2.2.2 FREMVEKSTEN AV EN ØKOLOGISK RASJONALITET: OM Å OPPRETTE EN BALANSE	16
2.3 TILPASNING MELLOM TEORI OG CASE	18
2.3.1 INSTITUSJONALISERING AV MILJØVERNARBEID I ORGANISASJONER	18
2.3.2 TEKNOLOGI OG SERVICEORGANISASJONER	19
2.3.3 DEN ØKOLOGISKE MODERNISERINGENS AKTØRER	19
2.3.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL SOM KONKRETISERER OPPGAVENS PROBLEMSTILLINGER	21
2.4 OPPSUMMERING	22

KAPITTEL 3 - ORGANISASJONSTEORETISKE PERSPEKTIV	23
--	-----------

3.1 INSTITUSJONALISERING	23
3.1.1 BERGER OG LUCKMANN OM INSTITUSJONALISERING	23
3.2 TREKK VED FORMELL ORGANISASJONSSTRUKTUR	24

3.2.1	ORGANISASJONER OG MÅLSETNINGER	24
3.2.2	ASPEKTER VED FORMELL ORGANISASJONSSTRUKTUR	26
3.2.3	STYRINGSFORMER	26
3.3	UFORMELL STRUKTUR	28
3.4	ET INSTITUSJONALISERT MILJØVERNARBEID?	28
3.4.1	MILJØLEDELSESPERSPEKTIVET	28
3.4.2	PRAKTISK ANALYSETILNÆRMING	29
3.5	OPPSUMMERING	29

KAPITTEL 4 - FORSKNINGSDESIGN **30**

4.1	ET KVALITATIVT CASEDESIGN	30
4.1.1	OM EMPIRI, TEORI OG GENERALISERING	30
4.1.2	VALG AV CASE	31
4.2	DATAINNSAMLING	32
4.2.1	OPPRETTELSE AV KONTAKT OG VALG AV BUTIKKER	32
4.2.2	INTERVJUENE	33
4.2.3	ANDRE KILDER	35
4.2.4	ANALYTISK BRUK AV INTERVJUENE	36
4.3	EVALUERING AV UNDERSØKELSESOPPLEGGET	36

KAPITTEL 5 - PRESENTASJON AV ORGANISASJON OG OMGIVELSER **38**

5.1	MARKEDSSITUASJONEN I DEN NORSKE DAGLIGVAREBRANSJEN	38
5.1.1	FRA BORGFRED TIL PRISKRIG	38
5.1.2	MILJØTILSTANDEN I DAGLIGVAREBRANSJEN	39
5.2	ORGANISASJONEN DRAGESET SUPER SPAR	39
5.2.1	BEDRIFTSHISTORIKK	40
5.2.2	BRANSJE- OG KJEDESAMARBEID	41
5.2.3	ORGANISASJONSSTRUKTUR I PERIODEN 1990-2000	42
5.2.4	KOMMUNIKASJONSSTRUKTUR	45
5.3	MYNDIGHETENES RAMMEVILKÅR FOR MILJØVERNARBEIDET	45
5.3.1	AVFALLSFELTET	46
5.3.2	ENERGIFELTET	47
5.3.3	FORBRUKSFELTET	47
5.3.4	GENERELLE HMS-REGULERINGER	48

5.3.5	MILJØPOLITIKKEN SOM RAMMEVILKÅR FOR MILJØTILTAK I DAGLIGVAREBRANSJEN	48
5.4	DE NORSKE DAGLIGVAREKUNDENE - EN PRESSGRUPPE?	49
5.5	PRESENTASJON AV SAMARBEIDSPARTNERE I MILJØVERNARBEIDET	50
5.5.1	KOMMUNALE OG PRIVATE AVFALLSHÅNDTØRER	50
5.5.2	NORGES MILJØVERNFORBUND	50
5.5.3	VESTNORSK ENØK	51
5.5.4	BUTIKK 3 OG KOMMUNEN	51
5.6	OPPSUMMERING	52

KAPITTEL 6 - MILJØVERNARBEID OG MILJØVERNLEDELSE **53**

6.1	HISTORISK OVERSIKT OVER ORGANISERINGEN AV MILJØVERNARBEIDET	53
6.1.1	OPPSTARTEN: EN KONFERANSE TIL INSPIRASJON OG GRUNNLEGGENDE VERDIER	53
6.1.2	VEKST OG FALL I DRAGESET SUPER SPARS MILJØVERNINTERESSE	54
6.2	PERSONER OG POSISJONER I MILJØVERNLEDELSEN	57
6.2.1	POSISJONSSTRUKTUR I INTERN MILJØVERNLEDELSE	57
6.2.2	MILJØVERNLEDELSE I BUTIKK	59
6.2.3	DELTADELSE FRA MILJØORGANISASJONENE NVH OG NMF	60
6.2.4	OPPSUMMERENDE DISKUSJON OM POSISJONSSTRUKTUR	61
6.3	MÅLSETNINGER	63
6.3.1	INNDEFINERING OG DISTRIBUSJON AV MILJØPROBLEMATIKK	63
6.3.2	IDENTIFISERING AV MÅLSETNINGER	64
6.3.3	FRA IDÉ TIL HANDLING. OM Å NÅ SINE "MÅL"	67
6.3.4	OPPSUMMERENDE DISKUSJON OM MÅLSETNINGER	69
6.4	ÅRSAKER TIL NEDGANGEN I DRAGSET SUPER SPARS MILJØENGASJEMENT	70
6.4.1	MØTET MELLOM DSS OG NMF I 1998	70
6.4.2	MULIGE ÅRSAKER TIL NEDBYGGINGEN AV SAMARBEIDET MED NMF	72
6.5	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN	73

KAPITTEL 7 - KILDESORTERING **75**

7.0.1	KILDESORTERING OG MILJØ	75
7.1	KILDESORTERING FØR OG NÅ	75
7.1.1	KILDESORTERING I DSS	75
7.1.2	SENTRAL ORGANISERING OG LØNNSOMHET	76
7.2	DRIVKREFTER OG BEGRENSNINGER I OMGIVELSENE	79

7.2.1	MYNDIGHETER	79
7.2.2	KOMMUNER OG ANDRE RENOVATØRER	81
7.2.3	LEVERANDØRER OG BRANSJE	83
7.2.4	NMF SOM RÅDGIVER	85
7.2.5	NY TEKNOLOGI	85
7.2.6	DRIVKREFTENE BAK KILDESORTERINGEN I DSS	85
7.3	ORGANISERING AV KILDESORTERING I DRAGESET SUPER SPAR	86
7.3.1	LEDELSENS ROLLE	86
7.3.2	BUTIKKSJEFENS ROLLE	87
7.3.3	BUTIKKANSATTES ANSVAR	88
7.3.4	KILDESORTERING ER LETT Å LÆRE	88
7.3.5	KILDESORTERING SOM INSTITUSJONALISERT PRAKSIS	89
7.3.6	KILDESORTERING I BUTIKKENE – EN INSTITUSJON?	91
7.4	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN	91
KAPITTEL 8 - ENERGIØKONOMISERING		93
8.0.1	ENERGIBRUK OG MILJØ	93
8.1	ENØK I DSS FØR OG NÅ	93
8.1.1	HISTORISK OVERSIKT	93
8.1.2	KATEGORISERING AV ENØK-TILTAK I DAGLIGVAREBRANSJEN	94
8.1.3	OVERSIKT OVER ENØK-TILTAK I BUTIKKENE	96
8.2	DRIVKREFTER OG BEGRENSNINGER I OMGIVELSENE	96
8.2.1	LØNNSOMHET OG LØNNSOMHETSLOGIKK	97
8.2.2	MYNDIGHETENE	97
8.2.3	TEKNOLOGI	98
8.2.4	EIERSKAPSMESSIGE FORUTSETNINGER	99
8.2.5	NMF OG ENØK-RÅDGIVERE	100
8.2.6	OPPSUMMERING OM DRIVKREFTER	101
8.3	ORGANISERING AV ENØK-ARBEID I DRAGESET SUPER SPAR	101
8.3.1	LEDELSENS ROLLE	101
8.3.2	BUTIKKSJEFENES ROLLE	103
8.3.3	BUTIKKANSATTES ROLLE	105
8.4	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN	106
KAPITTEL 9 - MILJØVENNLIG VAREUTVALG		108

9.0.1	MILJØVENNLIGE VARER - HVA OG HVORFOR?	108
9.1	NORGESGRUPPENS SORTIMENTSPOLITIKK: OM FAST OG FRIVILLIG SORTIMENT	109
9.2	MILJØVENNLIG VAREUTVALG FØR OG NÅ	109
9.2..1	MILJØMERKEDE VARER	110
9.2.2	ØKOLOGISKE TØRRVARER	110
9.2.3	ØKOLOGISKE FERSKVARER	111
9.2.4	BUTIKK 3 SOM SÆRTILFELLE	113
9.2.5	UTVALG AV ØKOLOGISKE VARER I BUTIKKENE VED UNDERSØKELSENS AVSLUTNING	115
9.3.6	OPPSUMMERENDE OM MILJØVENNLIG VAREUTVALG	115
9.3	DISKUSJON AV PROBLEMER OG MULIGHETER TILKNYTTET MILJØVENNLIG VAREUTVALG I 6	
9.3.1	VARETILGANG	116
9.3.2	ETTERSPOELSE	117
9.3.3	BRANSJE OG KONKURRANSE	118
9.3.4	ANSATTES KUNNSKAP - ET UUTNYTTET POTENSIAL?	119
9.4	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN	120
KAPITTEL 10 - AVSLUTNING		122
10.1	TEKNOLOGI OG LØNNSOMHET	122
10.2	ET INSTITUSJONALISERT MILJØVERNARBEID?	122
10.3	KOLLEKTIVE AKTØRER SOM DRIVKREFTER	124
10.4	MILJØVERNARBEIDET I DSS - ET UTTRYKK FOR EN ØKOLOGISK MODERNISERING?	126
10.5	VURDERING AV ØKOLOGISK MODERNISERINGSTEORI I LYS AV MINE FUNN	127
10.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	127
LITTERATUR		129
INTERNE REFERANSER		138

Figurer og tabeller

Figur 1 Fremvekst av en uavhengig økologisk sfære (Mol, 1995)	s. 18
Tabell 4.1: Oversikt over informanter	s. 44
Tabell 4.2: Oversikt over uformelle telefonsamtaler.	s. 46
Tabell 7.1: Oversikt over kildesortering i Butikk 1, 2 og 3	s. 103
Tabell 8.1: Oversikt over enøk-tiltak i Butikk 1, 2 og 3	s. 131

Kapittel 1: Innledning

En rekke forfattere har identifisert en gryende holdningsendring i vestlige bedrifters innstilling til miljøspørsmålet (Azzone og Noci, 1998; Porter og van der Linde, 1996; Welford, 1995). Mens de fleste bedriftene som ble "utsatt for" miljøvernlovgivning på 70- og 80-tallet responderte med høyst motvillig og nødtørftig lovetterfølgelse, er det i dag stadig flere foretak som frivillig velger å ta miljøvern hensyn. Scandic-hotellene, Telenor og Coop Norge er lokale eksempler på bedrifter som frivillig har valgt å satse på miljøvern (Goodman, A., 2000; Grip Senter, 18.05.03). Hvordan kan denne holdningsendringen forklares? Selv om miljøvernforvaltningen begynte å rette miljøkrav overfor andre typer virksomheter enn industri fra tidlig 90-tall, er ikke lovverket den eneste, og kanskje ikke en gang den viktigste, årsaken til at stadig flere bedrifter velger å inkludere miljøvern hensyn som et aspekt ved sin virksomhet. Det som fremstilles som de to viktigste argumentene er i stedet, for det første, at virksomheten sparer penger ved å bruke mindre ressurser (Porter og van der Linde, 1996), og for det andre, at kunder og samarbeidspartnere reagerer positivt på at virksomheten tar miljøhensyn, slik at en oppnår konkurransemessige fordeler (Goodman, 1998).

På et dypere plan kan næringslivets holdningsendring betraktes som et uttrykk for en mer omfattende endring i den samfunnsmessige miljøverndiskursen, som ikke bare involverer næringslivet, men også myndigheter, forbrukere og frivillige organisasjoner. Denne diskursen, som i samfunnsvitenskapen har fått navnet "økologisk modernisering", formidler et svært optimistisk bilde av muligheten til å løse miljøproblemene innenfor rammen av det moderne industrisamfunnet, og en miljøvennlig samfunnsutvikling betraktes således som fullt kompatibelt med økonomisk vekst. Den bedriftsøkonomiske implikasjonen av dette, nemlig at miljøvern kan kombineres med lønnsomhet, representerer selvsagt en mye mer "spiselig" ideologi for næringslivet enn forestillingen om at kundene burde forbruke minst mulig av deres produkter og tjenester.

Den økologiske moderniseringens klare brudd med det som tidligere har vært konvensjonelle oppfatninger om miljøvennlig samfunnsendring, har fått flere kritikere til å spørre seg hvorvidt den økologiske moderniseringen kun er et eksempel på "greenspeak" (Hajer, 1996); en ny måte å tenke på og snakke om miljøproblemene, uten at en slik forståelse nødvendigvis har medført "materielle" forbedringer (Hajer, 1996; Leroy og van Tatenhove, 2000). Tilhengerne av økologisk modernisering som teori om samfunnsmessig endring (Mol, 1995; Spaargaren, 1997) tar tvert imot utgangspunkt i at den økologiske moderniseringen *har* medført varige endringer i sentrale aktørers miljørelaterte praksis. Det er med utgangspunkt i dette "optimistiske" perspektivet jeg plasserer dette studiet av miljøvernarbeid i en regional dagligvarebedrift. Gjennom å undersøke miljøvern hensynets rolle både internt i organisasjonen, og i forhold til omgivelsene i lys av den økologiske moderniseringsteoriens antakelser, svarer jeg på hvorvidt miljøsatsningen i DSS kan betraktes som et lokalt eksempel på den type endringer som Mol og Spaargaren omtaler på nasjonalt- og, til dels, globalt plan.

1.1 Prosjektopplegg og case

Oppgaven er en casestudie av miljøvernarbeidet i dagligvarebedriften Drageset Super Spar (DSS) i perioden 1990-2000. Drageset Super Spar har sitt hovedkontor på Os utenfor Bergen, og besto ved undersøkelsesperiodens slutt av 16 butikker i Hordaland og Sogn og Fjordane. Butikkjeden ble valgt til denne undersøkelsen på bakgrunn av dens uttalte strategi om å være “foregangsbedrift” på miljøfeltet. Oppgavens undersøkelsesopplegg er kvalitativt, og informasjon er i hovedsak samlet gjennom intervjuer med ansatte på ulike nivå i organisasjonen.

Begrepet “miljøvernarbeid” var utgangspunktet en relativt åpen kategori som jeg fylte med innhold på basis av det konkrete, miljørettede arbeidet som hadde blitt gjennomført i organisasjonen. For å kunne presentere en ryddig analyse, måtte jeg likevel foreta en utvalg av aktiviteter, og jeg valgte da å konsentrere meg om miljøtiltakene kildesortering, energiøkonomisering (enøk) og miljøvennlig vareutvalg. Årsaker til at hver av de tre tiltaksfeltene kan betraktes som miljøvennlige, vil bli tatt opp innledningsvis i kapittel 7, 8 og 9, der tiltakene analyseres hver for seg. Fokuset på gjennomførte enkelttiltak, framfor en helhetlig analyse av bedriftens miljøpåvirkning, innebærer visse begrensninger. Dette fordi den positive miljøeffekten som oppnås gjennom å gjennomføre et gitt tiltak, kan tenkes å veies opp av effekter i negativ retning, som ikke måles. Eksempelvis kan det tenkes at bedriften kildesorterer en større andel av avfallet sitt samtidig som dens totale avfallsmengde øker.

1.2 Teori og problemstilling

Økologisk moderniseringsteori, slik den blir brukt av Mol (1995) og Spaargaren (1997), danner det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. For Mol og Spaargaren representerer den økologiske moderniseringsprosessen en omfattende samfunnsendring der en ny økologisk rasjonalitet vil vokse frem og bli vektlagt i det moderne industrisamfunnets verdimeslige prioriteringer. Gjennom dette forventer Mol og Spaargaren at det vil utvikles en økende grad av “balanse” mellom økonomi og økologi på ulike samfunnsområder, som materialiserer seg gjennom at miljøvernensynet institusjonaliseres i sosiale praksiser og institusjoner. Ved å undersøke i hvilken grad miljøvernarbeidet i DSS er *institusjonalisert* i bedriftens formelle og uformelle strukturer, mener jeg å kunne gi et svar på hvorvidt den økologiske moderniseringsteoriens “balansetese” er sann i forhold til mitt case.

Teknologiutvikling og press fra ulike kollektive aktører identifiseres som den økologiske moderniseringens drivkrefter. Det er fordi den “nye” teknologien forventes å både være mer miljøvennlig og økonomisk besparende enn den gamle. I tillegg forventes myndigheter, forbrukere, miljøorganisasjoner og andre næringsaktørers å ønske mer miljøvennlige praksiser. Jeg vil undersøke hvorvidt disse antakelsene stemmer for mitt case ved å ta for meg i hvilken grad DSS benytter seg av teknologi i sitt miljøvernarbeid, og hvilken rolle kollektive aktører har spilt, både i gjennomføringen av bedriftens totale miljøprogram, og i utførelsen av konkrete miljøtiltak. Oppgavens to problemstillinger blir dermed som følger:

I hvilken grad er miljøvernarbeidet i dagligvarebedriften Drageset Super Spar institusjonalisert i organisasjonsstrukturen?

I hvilken grad stemmer den økologiske moderniseringsteoriens antakelser om teknologi og kollektive aktørers rolle med Drageset Super Spars forhold til teknologi og omverden?

Begge disse problemstillingene vil bli nærmere spesifisert i den teoretiske fremstillingen i kapittel 2 og 3.

1.3 Relatert forskning

Den økologiske moderniseringsteorien har inspirert til ulike typer empiriske og teoretiske undersøkelser. Ulike undersøkelser av teoretisk art har tatt for seg den økologiske moderniseringen som teori (Seippel, 2000), økologisk modernisering i forhold til andre begreper (Langhelle, 2000) og teorier om miljøvern i samfunnet (Benton, 2001; Blühdorn, 2000; Mol, 1995; Mol og Spaargaren, 2000; Spaargaren, 1997; Spaargaren, 2000). Andre har kritisert teorien på bakgrunn av dens empiriske antakelser (Leroy og van Tatenhove, 2000).

En annen måte forskere har tilnærmet seg til økologiske moderniseringsfeltet, er gjennom å studere økologiske modernisering som samfunnsmessig diskurs og kulturpolitikk (Hajer, 1995, 1996; Rinkevicius, 2000a) eller som utgangspunkt for policyutforming innenfor den institusjonaliserte politikken (Gille, 2000; Hajer, 1995; Jokinen, 2000; Rinkevicius, 2000b). Martin Jänecke har også studert økologisk modernisering innenfor det politiske feltet (Blühdorn, 2000; Spaargaren, 2000; Mol, 1995), men hans utgivelser er lite tilgjengelige fra et norsk ståsted.¹ Resultatene av disse studiene varierer, men hovedinntrykket er at mens den økologiske moderniseringen har fått bred aksept som utgangspunkt for policyutforming både innenfor kulturpolitikken og det institusjonaliserte politiske feltet, har de praktiske resultatene vært magrere enn ambisjonene.

En tredje tilnærming er studier av økologisk modernisering innenfor det økonomiske feltet. Standardreferansen på feltet er Mols studie av den nederlandske kjemiske industrien i perioden fra tidlig 80-tall til tidlig 90-tall (Mol, 1995). Her finner Mol at den økologiske moderniseringsteorien en god forklaringsmodell i forhold til de endringene som hadde funnet sted på feltet i undersøkelsesperioden. Sentrale "innvending" mot denne konklusjonen som nevnes av Mol selv er at inkorporeringen av det økologiske hensynet i den økonomiske sfæren ikke hadde kommet så langt som teorien impliserer, og at det dessuten eksisterte store forskjeller mellom de ulike subsektorene på feltet.

I boken *Ecological Modernisation Around the World* (Mol og Sonnenfeld, 2000), er ytterligere tre studier av økologisk modernisering innenfor det økonomiske feltet beskrevet. Med utgangspunkt i at teorien har blitt kritisert for å være knyttet til den formen for samfunnsmessig organisering som finnes i industrialiserte, vestlige demokratier, tar to av undersøkelsene for seg hvorvidt teorien også har forklaringsverdi i en sørøst-asiatisk kontekst. (Frijns et. al., 2000; Sonnenfeld, 2000) Resultatene viser at teorien har begrenset forklaringsverdi i denne konteksten, og at den passer bedre til å beskrive store selskapers tilnærming, enn små og mellomstore bedrifter. Den studien som har mest likheter med mitt eget, både med tanke på at den befinner seg i en økonomisk kontekst, og bruker et aktørnært analysenivå, er Pellow et. al. sin studie av utviklingen i resirkuleringsbransjen i Chicago fra 60-tallet og fram til 1996. Denne studien støtter imidlertid *ikke* den økologiske moderniseringsteoriens antakelse om at miljøhensynet har blitt en uavhengig "sfære" i

¹ Et søk i Bibsys-systemet avdekker at bare én tyskspråklig utgivelse av Jänecke er tilgjengelig.

organisasjonsmessig beslutningstaking. Moderniseringen av resirkuleringsfeltet resulterte i stedet i et fokus på kvantitative økologiske gevinster framfor kvalitative (mer resirkulering, men mindre ombruk), samtidig som omleggingen førte til at arbeidsforholdene for en gruppe utsatte arbeidstakere ble betraktelig forverret.

Ettersom jeg ikke har funnet noen andre studier som tar for seg økologisk modernisering i en enkeltorganisasjon, finner jeg det relevant å nevne et annet perspektiv som har blitt benyttet til å undersøke økonomiske foretaks tilnærming til miljøspørsmålet. Eksponentene for dette "management"-teoretiske perspektivet tar utgangspunkt i Dunlap og van der Lieres (1978) "New Environmental Paradigm" for å konstruere ulike typer skalaer som gjør det mulig å klassifisere bedrifters miljøorientering (Halme, 1997, 2002; Colby, 1991; Johnson og Macy, 2001). Perspektivet skiller seg fra mitt blant annet gjennom fokuset på organisasjoners ledelsesnivå, mens jeg i større grad undersøker organisasjonen som helhet. Halmes (1997) studie av miljøvernarbeid hos to finske papirprodusenter tidlig på 90-tallet er et eksempel på et empirisk arbeid med utgangspunkt i denne teoritradisjonen. I likhet med meg undersøker Halme innflytelse fra organisasjonens omgivelser som utgangspunkt for miljøvennlig endring. I den ene bedriften fant Halme at endringene begynte som en respons på lovkrav, men at erfaringene med miljøvernarbeid resulterte i en positiv læringsprosess som førte til at bedriften i etterkant gjennomførte tiltak på frivillig basis. Endringene i den andre bedriften var et resultatet av allerede eksisterende miljøorienterte normer og praksiser, i tillegg til lovkrav og press fra miljøorganisasjoner og kunder.

1.4 Oppbygningen av oppgaven

I kapittel 2 presenterer jeg Mol og Spaargarens versjon av den økologiske moderniseringsteorien. Etter først å ha tatt for meg de mest sentrale teoretiske begrepene, brukes siste del av kapittelet til å operasjonalisere teorien i forhold til denne type case, blant annet gjennom å konkretisere teoriens syn på teknologibegrepet og ulike kollektive aktørers rolle. Kapittelet munner ut i en presentasjon av de forskningsspørsmål som bidrar til å klargjøre oppgavens problemstillinger. I kapittel 3 konkretiserer jeg hva jeg betrakter som en "institusjonalisering av miljøvernarbeid" i en formell organisasjon som DSS. Dette gjør jeg ved å kombinere Berger og Luckmanns konstruktivistiske perspektiv på institusjonalisering med et organisasjonsteoretisk begrepsapparat. I kapittel 4 tar jeg deretter for meg undersøkelsens design.

Kapittel 5-9 utgjør oppgavens analysedel. Her begynner jeg, i kapittel 5, med å presentere organisasjonen DSS og dens omgivelser. I kapittel 6 tar jeg deretter for meg organisasjonens miljøvernarbeid fra et helhetsperspektiv, og her gir jeg en oversikt over hva som er gjort på miljøvernfeltet fra et ledelsesperspektiv. Fokus ligger på setting av målsettinger og organisering av miljøvernledelse både internt i DSS, og i samarbeid med miljøvernorganisasjonene Naturvernforbundet Hordaland (NVH) og Norges Miljøvernforbund (NMF). Ettersom de tre ulike formene for miljøvernarbeid som jeg tar for meg i denne oppgaven har svært ulik karakter med tanke på blant annet lønnsomhetsstruktur og organisering, fant jeg det hensiktsmessig å presentere dem hver for seg, i hvert sitt kapittel. Kapittel 7 er således viet kildesortering, mens kapittel 8 beskriver enøk-feltet, og kapittel 9 tar for seg miljøvennlig vareutvalg.

I kapittel 10 oppsummeres oppgaven gjennom å svare på de problemstillinger og forskningsspørsmål som er presentert i de to første kapitlene. Jeg fremmer også forslag i forhold til videre forskning på feltet.

Kapittel 2:

Økologisk moderniseringsteori

I dette kapitlet tar jeg for meg det økologiske moderniseringsperspektivet, som fungerer som oppgavens teoretiske utgangspunkt. Kapitlets første del innleder med en avklaring av begrepet “økologisk modernisering”, før jeg beskriver de endringene i miljøvernfeltet på 70- og 80-tallet som skapte grobunn for en mer markedsorientert tilnærming til miljøvern. I avsnitt 2.2 vil jeg deretter presentere viktige trekk ved den økologisk moderniseringsteorien, slik den fremstilles av nederlenderne Mol og Spaargaren. I avsnitt 2.3 relaterer jeg så teorien mer spesifikt til de empiriske forutsetningene som foreligger i mitt case. Denne kontekstualiseringen av teorien munner ut i en presentasjon av seks forskningsspørsmål som bidrar til å spesifisere oppgavens problemstillinger, i tillegg til at de spiller en strukturerende rolle i den påfølgende analysen.

2.1 Begrepsavklaring og historisk bakgrunn

Begrepet “økologisk modernisering” er mangetydig ettersom det både refererer til en samfunnsvitenskapelig teori² og et konkret politisk program. Selv om det i utgangspunktet er viktig å skille mellom normativ praksis og deskriptiv teori, er det klart at de to diskursene om økologisk modernisering har trukket veksler på hverandre. Tilhengerne av det politiske programmet har blitt inspirert av politisk og sosiologisk teori om økologisk modernisering, samtidig som politiske aktørers ideer og praksiser er med på å danne det empiriske grunnlaget for den samfunnsvitenskapelige teorien. (Mol, 1995) Dessuten har den sosiologiske versjonen av det økologiske moderniseringsperspektivet selv sterke normative undertoner ettersom de økologiske moderniseringsteoretikerne hevder at den beste, eller kanskje eneste mulige, måten å løse miljøproblemene på, er ved å styre utviklingen i den retningen som teorien beskriver (ibid.).

2.1.1 Framveksten av økologisk modernisering som politisk program

Det første oppsvinget innen moderne vestlig miljøbevegelse, tidfestet til 60- og 70-tallet, hadde preg av å være en radikal alternativbevegelse. Det dominerende synet innen miljøbevegelsen på denne tiden var at både den industrielle produksjonsformen og det kapitalistiske systemet måtte avskaffes eller forandres radikalt, og mange så for seg reorganisering i selvforsynte småskalafamfunn. (Mol, 1995) 70-tallet var også perioden der miljøvernssaken ble institusjonalisert i den politiske sfæren i de fleste industrialiserte land, (ibid) men de nye miljøverndepartementenes tilnærming til miljøvernssaken lå likevel nærmere det Jansen (1992) kaller en “vekst med vern”- tilnærming enn miljøvernernes økologiske ideologier. De sterke ideologiske skillelinjene mellom aktivister og forvaltningsinstanser førte til at feltet var preget av hyppige konflikter. For mens store deler av miljøbevegelsen ville forandre samfunnet, fokuserte den statlige politikken på gradvise

² Mol deler samfunnsvitenskapelige litteraturen om ØM videre inn i to retninger. Den ene tar for seg studiet ØM som et nytt paradigme i politikk og policy, mens den miljøsociologiske retningen som jeg tar for meg i dette kapitlet, betrakter økologisk modernisering som en teori om institusjonell og sosial endring. (Mol, 1995).

reguleringer, som for eksempel innføring toleransegrenser for kjemikalier, og lovforpliktelser i forhold til bruk av renseteknologi.

Etter en nedgangstid for miljøbevegelsen fra sent på 70-tallet, oppsto et nytt oppsving i miljøvernengasjementet i de industrialiserte landene på slutten av tiåret (Gundersen, 1996). Oppsvinget var blant annet inspirert av miljøkatastrofer som Tsjernobyl-ulykken i 1986 og algeoppblomstringen i Nordsjøen i 1988, samt “nye” miljøproblemer som drivhuseffekten og hullet i ozonlaget (ibid.). Disse hendelsene ble rapportert i nærmest apokalyptiske vendinger i vestlige massemedia (Jansen et. al., 1998). De “nye” miljøproblemenes vitenskapeliggjorte egenart, kombinert med den nyliberalistiske vinden som blåste over Europa, var sannsynlige medvirkende faktorer til at teknologiutvikling og markedskrefter kom til å bli fremstilt i et mye mer positivt lys i 80-tallets miljøverndiskurs, i forhold til 70-tallets. Og det er nettopp fremveksten av denne nye, markedsvennlige miljøverndiskursen, som blir omtalt som en “økologisk modernisering” av den internasjonale miljøvernpolitikken (ibid.).

Brundtland-kommisjonens rapport “Vår Felles Framtid” fra 1987 er det mest konkrete uttrykket for den økologiske moderniseringen av miljøvernpolitikken.³ Rapporten bidro til å sette begrepet “bærekraftig utvikling” på den internasjonale politiske dagsordenen, et begrep som opprinnelig stammer fra økologisk tankegang om å høste fornybare ressurser på en måte som sikrer ressurstilgang også i framtiden, men som i Brundtland-rapporten ble koplet sammen med økonomisk utvikling og vekst. På den ene siden aksepterte rapporten biologer og miljøvernernes definisjoner av miljøproblemenes alvorlighet, men den inntil da gjengse antakelsen om at miljøvern og økonomisk vekst sto i motsetning til hverandre, ble forkastet. På denne måten redefinerte rapporten “the relation between economic growth and environmental protection from that of a zero-sum game to a positive sum game” (Jansen et. al., 1998:292). Bærekraftbegrepet bidro dermed til å bygge bro over 70-tallets motsetninger i miljøvernpolitikken, noe som resulterte i et miljøpolitisk klima som var mer preget av konsensus enn noen gang tidligere. (ibid.) Myndigheter, næringsliv og deler av miljøbevegelsen kunne nå delta i den samme diskursen, og selv om man kunne være uenige om målene, var det relativ konsensus i forhold til midlene.

2.2 Økologisk modernisering som teori om sosial endring

Samfunnsvitenskapelig økologisk moderniseringsteori tar det skiftet i miljøpolitisk klima som er beskrevet ovenfor som sitt empiriske utgangspunkt. Tyskeren Joseph Huber utviklet den første versjonen av økologisk modernisering som en teori om sosial endring på begynnelsen av 80-tallet. Min tolkning av økologisk moderniseringsteori bygger imidlertid på nederlenderne Arthur P. J. Mol og Gert Spaargarens videreutviklede versjon av teorien, som stammer fra 90-tallet.

³ Langhelle (2000) understreker imidlertid at selv om de to “paradigmene” bærekraftig utvikling og økologisk modernisering leder fram mot noen av de samme resultatene, er den økologiske moderniseringen mindre ambisiøs og vidtrekkende enn den bærekraftige utviklingen. Økologisk modernisering betraktes således som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å oppnå en bærekraftig utvikling.

2.2.1 Utvikling av det økologiske moderniseringsperspektivet

Eksponentene for den økologiske moderniseringsteorien plasserer seg innenfor en konsensusorientert teoritradisjon, omtalt som “(post-)industrial society theory” (Mol, 1995:13), en tradisjon representert ved forfattere som Daniel Bell og Alvin Toffler, som tar utgangspunkt i en relativt positiv vurdering av det industrielle aspektet ved moderniteten. Med dette tar de samtidig avstand fra mer sivilisasjonskritiske retninger innen miljøsosialogien som deindustrialiseringsteori og nymarxistisk miljøsosialogi, retninger som ideologisk sett kan knyttes til blant annet 70-talles økologisk orienterte miljøbevegelser. I motsetning disse mer radikale miljøsosialogiske retningene, hevder den økologiske moderniseringsteorien at aspekter ved moderniteten som kapitalisme, industrialisme og økonomisk vekst er fullt forenlig med et miljøvennlig samfunn, selv om formen må justeres noe. Det som må til er en gradvis forandring av basisinstitusjonene i samfunnet, beskrevet slik: “The project aims at ‘modernizing modernity’ by repairing a structural design fault of modernity: the institutionalized destruction of nature” (Mol, 1995:37).

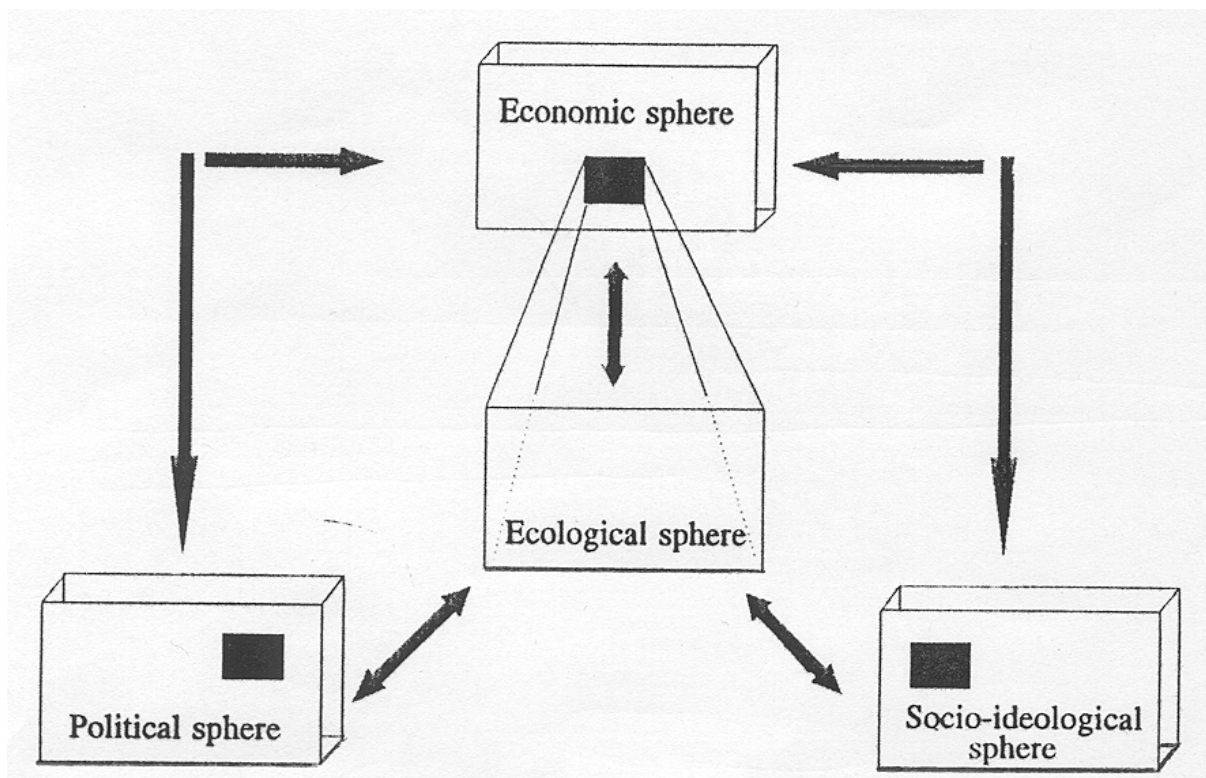
Tidlig økologisk moderniseringsteori, representert ved Huber, betraktet teknologien som viktigste drivkraft i den økonomiske utviklingen. Men Huber på 70-tallet hadde vært svært skeptisk til teknologiens store innflytelse i samfunnet, mente han at 80-tallets nye miljøteknologi var “ren” teknologi, kvalitativt forskjellig fra 70-tallets “end-of-pipe” løsninger. Dermed mente Huber at slik teknologi kunne kople en fortsatt økonomisk vekst fra et økt forbruk av ressurser, og derigjennom føre til en “expansion of the limits” (med referanse til Club of Rome’s klassiker *Limits to Growth*). Videre mente Huber at markedet var den institusjonen som mest effektivt kunne arbeide for et mer miljøvennlig samfunn, og han omtalte statlig miljøvernforvaltning som blant annet “inflexible, economically inefficient and unjust, a brake on rather than a motor of technological innovations...” (Huber i Mol, 1995:46).

Mens Hubers økologiske moderniseringsteori kan kritiseres for å være teknologideterministisk på grunn av sitt forholdsvis ensidige fokus på teknologiutvikling som kausal drivkraft i samfunnsutviklingen (Spaargaren, 1997), hevder Mol og Spaargaren at de har fjernet det deterministiske elementet gjennom å fokusere på aktørens rolle, og på gjensidig avhengig samfunnsutvikling i flere ulike sfærer. Teknologiutvikling er likevel fortsatt et sentralt element i teorien, og Mol og Spaargaren ønsker å ta vare på Hubers teknologioptimisme. Mol og Spaargaren hevder videre å ha et mer nyansert syn enn Huber og på relasjonen mellom stat og marked, og på kapitalismen. Mens Huber betraktet Staten som en ren hindring for den økologiske moderniseringen, mener Mol og Spaargaren at den kan fungere som et effektivt verktøy i denne prosessen gjennom å regulere markedskreftene, for eksempel gjennom økonomiske virkemidler, slik at de i større grad bidrar til å ta vare på ressursene. Og mens Hubers opprinnelige teoriversjon hadde et udelt positivt syn på kapitalismen, hevder Mol og Spaargaren at de har et nyansert forhold til produksjonsforholdene:

“It is not that capitalism is considered to be essential for environmentally sound production and consumption...nor that capitalism is believed to play no role in environmental deterioration. But rather that (i) capitalism is changing constantly and one of the main triggers is related to environmental concerns, (ii) environmentally sound production and consumption is possible under different ‘relations of production’ and each mode of production requires its own environmental reform programme, and (iii) all major, fundamental alternatives to the present economic order have proved unfeasible according to various (economic, environmental and social) criteria.” (Mol og Spaargaren, 2000:22-23)

2.2.2 Fremveksten av en økologisk rasjonalitet: Om å opprette en balanse

På et teoretisk plan konseptualiserer Mol og Spaargaren den økologiske moderniseringen som en prosess der en uavhengig økologisk (verdi)rasjonalitet vokser fram på ulike samfunnsområder. I likhet med teoretikere som Polanyi (1989) og Giddens (2000) bruker de begrepene løsrivelse (disembedding) og reforankring (re-embedding) til å beskrive institusjonelle “brudd” i overgangen mellom pre-moderne og moderne samfunnsformer. Som en parallell til måten økonomien og staten ble skilt ut fra livsverdenen som egne “sfærer” på 1800-tallet (ibid.), mener eksponentene for den økologiske moderniseringsteorien at vi er inne i en prosess der en tilsvarende økologisk sfære er i ferd med å løsrives.⁴ Etter først å ha blitt “frigjort”, tenker en seg at det økologiske hensynet vil reforankres som en selvstendig målsetning i økonomien, staten og det sivile samfunn, ved siden av andre hensyn. Mol skriver at den økologiske moderniseringsprosessen startet allerede på 70-tallet, da politisk mobilisering bidro til å frigjøre økologien som et selvstendig hensyn i den politiske sfæren og i forhold til øvrige ideologier i det sivile samfunn (Mol, 1995). Figur 1 nedenfor illustrerer den økologiske sfærens økende “uavhengighet” fra de øvrige samfunnsfærene. Grunnet Mol og Spaargarens empiriske fokus på produksjon og konsumpsjon, vier de imidlertid den økologiske reorganiseringen av *markedet* størst teoretisk oppmerksomhet.



Figur 1 Fremvekst av en uavhengig økologisk sfære (Mol, 1995)

Mol og Spaargaren understreker at økologien ikke bør ha forrang i forhold til økonomiske hensyn eller andre samfunnsinteresser, men at det dreier seg om å opprette en *balanse* mellom ulike hensyn, som til nå har vært fraværende: “The ecological shift is interpreted as a

⁴ Det understrekes at disse “sfærene” er analytiske konsepter som ikke kan identifiseres empirisk. (Mol, 1995)

process in which the ecological rationality is catching up with the long-standing dominance of the economic rationality” (Mol 1995:33) Denne prosessen betraktes som en parallell til måten politisk mobilisering tidligere har bidratt til at ideologier, som arbeiderrettigheter, har blitt institusjonalisert som begrensinger i forhold til den økonomiske rasjonaliteten. (Polanyi, 1989; Mol, 1995) De økologiske moderniseringsteoretikernes prosjekt dreier seg dermed om å reformere de moderne institusjonene gjennom å institusjonalisere miljøhensynet i den økonomiske sfærens sosiale praksiser og institusjoner:

“Consequently, the ecological modernization theory only sees possibilities for - and contributes to - a process of ‘re-embedding’ of economic practices - in view of their ecological dimension - *within* (the institutions of) modernity. This modern ‘re-embedding’ process should result in the institutionalization of ‘ecology’ in the social practices and institutions of production and consumption.” (Mol, 1995: 29-30)

Den mest åpenbare siden ved denne institusjonaliseringsprosessen er forankringen av miljøhensynet i den samfunnsmessige organiseringen av produksjon og konsumpsjon, en prosess Spaargaren kaller en “økologisering av økonomien”.⁵ Tidlig i industrialiseringsprosessen fikk naturen til dels en pris, i form av blant annet eiendomsretten til land, og til dels en ekstern posisjon i forhold til økonomien. Dette medførte at negative sider ved forurensing og uttak av ressurser ikke ble synliggjort. Et riktigere forhold mellom natur og økonomi vil ifølge den økologiske moderniseringsteorien innebære at miljøkostnadene forbundet med bruk av naturgoder knyttes til en samfunnsøkonomisk og miljømessig sett “riktig” pris, slik at det blir økonomisk fordelaktig å opptre miljøvennlig.⁶ En internalisering av eksterne miljøkostnader kan ifølge Mol og Spaargaren til dels organiseres gjennom et “selvregulerende marked”, der aktørene i markedet stiller miljøkrav til sine samarbeidspartnere og forhandlere, og der ny, miljøvennlig teknologi velges fordi den gir billigere produksjon. I tillegg kan myndighetene bidra til at miljøhensynet internaliseres, for eksempel gjennom innføring av grønne skatter.

Det er imidlertid ikke bare økonomiens funksjonsmåte som må endres. Også tilnærmingen til natur og miljø, og hvordan en bør arbeide for å oppnå slike goder, må forandres gjennom en “økonomisering av økologien”:

“Ecology has to get rid of the innocence it displayed in the form of a ‘romantic and holistic’ critique of modernity. In order to make an impact in the ‘rational’ world of business and industry, it has to develop into a full blown, ‘hard’ science of the sustenance base” (Spaargaren, 1997a:19)

De økologiske moderniseringsteoretikerne er eksponenter for et reduksjonistisk natursyn, der “the physical environment is conceived of primarily in terms of the flows of energy and material substances within ecosystems” (ibid:8). En slik tallfestet og (natur)vitenskapeliggjort konseptualisering av “naturen”, strippet for estetiske og sosio-kulturelle verdier, vil ifølge Mol og Spaargaren bedre kunne nyttiggjøres i prosessen med å forandre de økonomiske institusjonene. Et eksempel der så er tilfelle er i fremveksten av den “industrielle økologien” som vitenskap, der formålet er å utvikle mer miljøvennlige produksjonsprosesser. Her betraktes “industrielle system” som en analogi til naturlige økosystem, mens naturen selv betraktes på samme måte som hos Mol og Spaargaren. (Richards et. al., 1994). Et annet eksempel er den “profesjonaliseringen” som har funnet sted i miljøbevegelsen siden 80-tallet,

⁵ Min fremstilling av disse prosessene bygger hovedsakelig på Spaargarens fremstilling (Spaargaren, 1997a), da begrepene brukes på noe ulik måte i de ulike kildene.

⁶ Mangelen på allmenngyldige kriterier for slik prisfastsetting, problematiseres ikke av eksponentene for teorien.

der det å “vinne saker” og å drive organisasjonen effektivt ofte blir tillagt større vekt enn helhetlig ideologi og bred deltakelse (Selle og Strømsnes, 1996).

Økologiseringen av økonomien og økonomiseringen av økologien er således to sider av samme sak. Det økologiske hensynet vil institusjonaliseres i økonomien først og fremst fordi de økonomiske aktørene selv har fordel av det. Samtidig er det en svært spesiell form for økologi som forventes å få innflytelse; en økologi i formålsrasjonell drakt. Dette forholdet uttrykkes svært presist i følgende sitat fra den økologiske moderniseringsteoriens tyske grunnlegger: "Wenn die Ökologie eine Zukunft hat, dann nur in industrieller Form, und die Industrie kann nur eine Zukunft haben, wenn sie ökologisch wird" (Huber i Spaargaren, 1997-a:19).⁷

2.3 Tilpasning mellom teori og case

Den økologiske moderniseringsteorien beskriver i utgangspunktet sosial endring på makronivå. For å kunne benytte teorien til å beskrive et endringsforløp i et konkret sosialt system på mikronivå, er det derfor nødvendig å konkretisere teorien i forhold til den empiriske konteksten. På de neste sidene vil jeg derfor begynne med å beskrive hvordan jeg mener opprettelsen av en eventuell “balanse” mellom økonomi og økologi vil kunne manifestere seg i enkeltbedrift. Deretter modifierer jeg teknologibegrepet i forhold til situasjonen i en serviceorganisasjon, før jeg utdyper den økologiske moderniseringsteoriens tilnærming til ulike kollektive aktørers rolle. I stedet for å ta den økologiske moderniseringsteoriens antakelser om teknologiske og sosiale drivkrefter som en a priori forutsetning, slik Mol og Spaargaren har blitt beskyldt for å gjøre (Leroy og van Tatenhove, 2000), vil jeg undersøke disse forholdene i lys av egen empiri. Som et praktisk analyseverktøy har jeg derfor formulert seks forskningsspørsmål som brukes til å teste antakelser utledet fra den økologiske moderniseringsteorien på mitt case.

2.3.1 Institusjonalisering av miljøvernarbeid i organisasjoner

Mol og Spaargaren skriver hovedsakelig om at *de sosiale systemene* på makronivå endres gjennom at miljøvernens hensynet institusjonaliseres. I min undersøkelse vil jeg trekke forestillingen om institusjonalisering av miljøvernens hensyn ned på mikronivå gjennom å undersøke miljøvernets grad av institusjonalisering i en konkret organisasjons formelle og uformelle strukturer. Jeg mener denne bruken av perspektivet kan rettferdiggjøres ettersom Mol og Spaargaren skriver at miljøvernens hensynet vil institusjonaliseres i modernitetens institusjoner, men også i konkrete sosiale praksiser (se sitat s. 18) Andre forfattere, som Hajer (1996) og Jansen et. al. (1998) tolker også det økologiske moderniseringsperspektivet dithen at den utviklingen som beskrives på makronivå forutsetter å kunne påvirke bedrifters konkrete rutiner: “Consequently, at the micro level, it will be both possible and desirable for the firm to integrate environmental considerations into its standard operating procedures” (Jansen et. al., 1998:293). Min analytiske tilnærming til institusjonalisering av miljøvernens hensyn presenteres i kapittel 3.

⁷ Økologien har bare en fremtid dersom den inntar industriell form, og industrien kan bare ha en fremtid dersom den blir økologisk (min oversettelse).

2.3.2 Teknologi og serviceorganisasjoner

“Teknologi” er et mangetydig begrep, både i hverdagstale og vitenskapelig sammenheng. Begrepet har tradisjonelt sett vært knyttet til industriell produksjon, der det refererer til “hardware” i form av apparatur og teknikk. Når Mol og Spaargaren omtaler den “nye”, miljøvennlige teknologien gir de et klart inntrykk av at det opererer med en slik “hardware”-orientert teknologioppfatning. Denne teknologien blir eksempelvis omtalt som “structural change of socio-technical systems” (Mol og Spaargaren, 2000), og konkrete eksempler som gis er mikroelektronikk, nye materialer, nye energiformer og innføring av “lukkede” produksjonsprosesser. Fokuset på apparatur og teknikk har sannsynligvis sammenheng med den økologiske moderniseringsteoriens orientering mot modernitetens industridimensjon, der det i første rekke er store, industrielle aktører, hvis *produksjon* kan gjøres mer miljøvennlig som beskrives som “bærere” av den økologiske moderniseringen. I min studie av en aktør i servicebransjen blir det imidlertid mer naturlig å benytte en bredere teknologioppfatning. For mens hovedvekten av den teknologien som benyttes i en produksjonsbedrift typisk sett vil være av “hardware”-typen, benytter servicebedrifter seg i hovedsak av kunnskapsteknologi i form av organisasjonsmedlemmenes faglige kunnskaper og ferdigheter (Busch og Vanebo, 1995). I denne oppgaven omfatter dermed teknologibegrepet både apparatur, teknikk og menneskelige kunnskaper og ferdigheter.

Som nevnt ovenfor antar eksponentene for den økologiske moderniseringsteorien at det vil være økonomisk lønnsomt å ta i bruk ny teknologi. Dette har to ulike årsaker: For det første er den nye teknologien lønnsom fordi den er mer ressurseffektiv, noe som har blitt dokumentert gjennom et “exponentially increasing number of isolated succes-stories” (Náray-Szabó, 2000:67, se også Porter og van der Linde, 1996)⁸. I tillegg antar de økologiske moderniseringsteoretikerne at pressgrupper i omgivelsene vil bidra til at det knyttes konkurransemessige fordeler til det å opptre miljøvennlig. Alle de ovenfor nevnte “suksesshistoriene” knyttet til ressurseffektiv miljøteknologi er imidlertid hentet fra produksjonssfæren, og de handler hovedsakelig om innovasjon av “hardware”-teknologi. Det er dermed et sentralt spørsmål hvorvidt miljøvernarbeid også vil være lønnsomt i en servicebedrift som DSS, som i liten grad benytter seg av den type apparatur og teknikk der miljøvennlig innovasjon har vist seg å inneha et lønnsomhetspotensial. En rimelig antakelse er dermed at miljøvernarbeidets eventuelle lønnsomhet i DSS i størst grad vil stamme fra presset fra omgivelsene, ikke at apparatur og teknikk forbedres. For å undersøke dette, deler jeg miljøvernarbeidet inn i to typer, henholdsvis miljøvernarbeid knyttet til organisasjonens interne “drift” på den ene siden og markedsorientert miljøvernarbeid, rettet mot kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere på den andre.

2.3.3 Den økologiske moderniseringens aktører

I motsetning til Huber, som hovedsakelig fokuserte på teknologiutvikling som drivkraft i samfunnsutviklingen, legger 90-tallets økologiske moderniseringsteoretikere også vekt på aktørenes aktive rolle i overgangen til et mer miljøvennlig samfunn. (Spaargaren, 2000:50). Mol fremholder at “the degree to which industrial society will be reconstructed in

⁸ Problemene med å sette sin lit til teknologien, er imidlertid at det alltid vil finnes en grense for hvor mye produksjonen kan effektiviseres (Náray-Szabó, 2000), samtidig som forbruksvekst har en tendens til å oppveie effektene av produksjonsvekst. (Throne-Holst, 2002).

accordance with the premises of ecological modernization theory depends on the day-to-day social struggles in different sectors of society” (Mol, 1995:399). Hvem er så aktørene, eller bærerne av den økologiske moderniseringen? I tillegg til staten, peker Mol og Spaargaren på aktører i næringslivet, forbrukere og miljøorganisasjoner. Som nevnt ovenfor, antas disse kollektive aktørene å fungere som “pressgrupper” overfor næringslivet, og i avsnittene nedenfor vil jeg konkretisere hvordan Mol og Spaargaren forestiller seg at hver av dem vil gå fram.

Staten

Mol og Spaargaren anerkjenner at viktigheten av at staten inntok en aktiv rolle som lovgiver i miljøvernforvaltningens innledende fase på 60- og 70-tallet, da den sto overfor akutte miljøproblem. Nå som samfunnet står overfor et mer “sophisticated stage of ecological restructuring” (Mol, 1995:46), mener de at staten bør innta en tilbaketrukket posisjon som markedsmessig *tilrettelegger*. I praksis betyr dette, for det første, at staten i større grad bør styre ved hjelp av økonomiske virkemidler. Dessuten bør den i større grad satse på en desentralisert og deltakende styringsmodell i miljøvernforvaltningen, noe som innebærer at større deler av forvaltningsansvaret bør overlates til markedet og grupperinger i det sivile samfunn som miljøvern- og forbruksorganisasjoner (Mol, 1995; Leroy og van Tatenhove, 2000). I forhold til mitt case mener jeg det først og fremst er viktig å undersøke statens rolle som premissleverandør på avfalls-, energi- og forbruksfeltet. I tillegg vil jeg undersøke hvordan myndighetenes politikk på de ulike feltene blir *oppfattet* av informantene.

Næringsliv / bransje

Det er i første rekke aktørene i næringslivet, og da spesielt industrien, sin rolle som blir vektlagt hos Mol og Spaargaren, som mener at inkluderingen av miljøvern hensynet i markedet vil medføre at det å gjøre miljøvennlige valg vil komme i overensstemmelse med næringsaktørers institusjonelle logikk. I arbeidet med å fremstå som et seriøst, miljøvennlig foretak, vil det være aktuelt for bedrifter å stille miljøkrav til leverandører, låntakere og andre samarbeidspartnere. Når det gjelder forholdet mellom konkurrenter i en bransje, vil (miljøvennlige) innovasjoner, dersom de oppfattes som økonomisk fordelaktige, ha en tendens til gradvis å kopieres av konkurrentene i bransjen (Rogers, 1995). Begge disse eksemplene viser nødvendigheten av å ha en eller flere “miljø-innovatører” i en bransje eller en annen næringsgruppering, for at markedet, i form gjennom press eller økonomiske incentiver, skal kunne “selvregulere” miljøvennlig atferd. Hvis det ikke allerede finnes noen aktør i en gitt næringsgruppering som søker å bli mer miljøvennlig, er det heller ingen som vil kunne “presse” de andre, eller fungere som positivt eksempel.

Forbrukerne

Spaargaren forsøker å rette opp den økologiske moderniseringsteoriens “produktivistiske bias” ved å inkludere begreper fra forbrukersosiologien for å utvikle en økologisk moderniseringsteori rettet mot forbrukssfæren. Spaargaren antar for det første at forbrukerne faktisk ønsker mer miljøvennlige varer og tjenester: “The rationally calculating citizen is just as keen on making an ‘environmental profit’ as she is on making an economic one” (Spaargaren, 1997c:154) Videre skriver han at forbrukerne “‘knowledgeable and capable actors’ whose actions ‘do matter’” (Spaargaren, 1997c:149), og som aktivt skaper sin egen livsstil ved å gjøre bruk av de regler og ressurser som finnes i systemene rundt seg. Spaargaren hevder med andre ord at forbrukerne har mulighet til å skaffe seg tilstrekkelig kunnskap til å kunne vurdere hva som er miljøvennlig, og denne kunnskapen er en kilde til forbrukermakt. Overfor næringsaktører kan slik makt enten utøves gjennom aggregerte

konsekvenser av individuelle forbrukeres kjøpshandlinger, eller organiseres gjennom forbrukerorganisasjoner.

Spørsmålet er imidlertid hvorvidt Spaargarens antakelser om forbrukernes vilje og kunnskaper, stemmer. Med tanke på viljeaspektet er Spaargarens antakelse høyst problematisk, i alle fall i en norsk kontekst. Gundersen (1996) påpeker at det oppsvinget i miljøverninteresse på organisasjonsplan som fant sted på slutten av 80-tallet, bare var en kortvarig “bølge”, som stagnerte fra omkring 1993. Undersøkelser som tar for seg norske dagligvarekunders miljøatferd, behandles i delkapittel 5.4. Når det gjelder forbrukernes kunnskaper om miljøvennlig forbruksvalg, mener Leroy og van Tatenhove (2000) at Spaargarens teoretiske implikasjoner maler et for optimistisk bilde av forbrukernes mulighet for innflytelse. Grunnet forbrukernes avhengighet av produsentenes velvilje for å få informasjon om produktene i butikken, finner disse kritikerne det lite plausibelt at forbrukeren i det hele tatt vil ha mulighet til å framstå i rollen som “mektige” forbrukere.

Miljøorganisasjonene

Også miljøorganisasjonenes rolle har forandret seg som en del av den økologiske moderniseringsprosessen. I Nederland oppsto det på 80-tallet en “pragmatic and less oppositional environmental movement” (Spaargaren, 1997b:84), mer positiv innstilt til den teknologiske utviklingen, og til å samarbeide med myndighetene. Framfor å rette skytset mot kapitalisme og økonomisk vekst som sådan, arbeider denne nye miljøbevegelsen mot “concrete, environmentally harmful economic developments” (ibid:83). Selle og Strømsnes (1996) finner tilsvarende trekk i den norske miljøbevegelsen, selv om det understrekes at flere av disse trekkene er knyttet til konkrete organisasjoner framfor “bevegelsen” som helhet. Det mest utpregede trekket i forhold til det samlede miljøvernfeltet, er det faktum at økosentrismen står svakt i de norske miljøorganisasjonene, og at de generelt sett framstår som relativt ideologisk diffuse. Når det gjelder forholdet til marked og stat, teknologiutvikling og økonomisk vekst finnes det imidlertid vesentlige skillelinjer organisasjonene imellom. Generelt sett kan en likevel hevde at miljøorganisasjonene er mer samarbeidsorientert enn før, og da rettet mot enten det private næringslivet eller staten. I tillegg er det en mindre andel av miljøbevegelsen enn før som er uttalt negativ til teknologiutvikling og økonomisk vekst. (ibid.) I mitt case er det hovedsakelig NMF som representerer miljøbevegelsen i sin rolle som rådgiver for DSS. Det at NMF begir seg ut på et samarbeid med næringslivet kan i seg selv betraktes som et uttrykk for en økologisk moderniseringstrend. Jeg finner det likevel også interessant å undersøke i hvilken grad selve samhandlingsformen mellom de to organisasjonene samsvarer med den økologiske moderniseringsteoriens implikasjoner.

2.3.4 Forskningsspørsmål som konkretiserer oppgavens problemstillinger

Nedenfor presenterer jeg seks forskningsspørsmål som for det første bidrar til å konkretisere problemstillingene i innledningskapittelet. Spørsmål 1 er en konkretisering av problemstillingen som omhandler institusjonalisering. Institusjonalisering av miljøvernarbeid vil dessuten konkretiseres ytterligere i kapittel 3. Dernest tar spørsmål 2 for seg økologisk modernisering i forhold til “teknologi” i vid forstand, mens spørsmål 3-6 tar for seg DSS forhold til ulike kollektive aktører.

- 1) I hvilken grad er miljøvern hensynet blitt integrert i DSS' formelle og uformelle strukturer gjennom målsettinger, utforming av rutiner og utvikling av kunnskap og praksiser hos enkeltaktørene?
- 2) Har miljøvernarbeid vist seg å være lønnsomt for dagligvarebedriften Drageset Super Spar? Er det i så fall teknologi i vid forstand, knyttet til organisasjonens interne prosesser, eller effekter via etterspørsel som har bidratt til denne lønnsomheten?
- 3) I hvilken grad har myndighetenes politikk på avfalls-, energi- og forbruksfeltet bidratt til å gjøre det mer lønnsomt for DSS å opptre miljøvennlig?
- 4) I hvilken grad har DSS' kunder, gjennom sin kjøpsatferd, gitt uttrykk for at de ønsker miljøvennlige produkter?
- 5) Er miljøvernarbeidet i DSS et resultat av "press" eller positive eksempler fra samarbeidspartnere i bransjen, eller har DSS selv opptrådt som "miljøinnovatør"?
- 6) Er innholdet i interaksjonen mellom NMF og DSS representativt i forhold til den økologisk moderniseringsteoriens antakelser om miljøvernorganisasjoners endrede orientering?

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt for meg den teorien som danner rammen rundt mitt studie av miljøvernarbeid i DSS, nemlig "økologisk modernisering" som sosiologisk teori om institusjonell endring. Teorien tar den markedstilnærmingen som fant sted på miljøvernfeltet på 80-tallet som sitt empiriske utgangspunkt. Ved å rette opp de "strukturelle designfeil" som er innebygget i de moderne institusjonene, mener de økologiske moderniseringsteoretikerne at det er mulig å forene hensynet til miljøvern med økonomisk vekst. Dette fordi ny teknologi evner å bruke energi- og materialressurser mer effektivt enn den gamle, slik at det vil lønne seg for markedsaktører å ta i bruk denne teknologien. I tillegg vil miljøvern være lønnsomt fordi pressgrupper i markedet ønsker og forventer at bedriftene skal tilby mer miljøvennlige produkter, og drive sin virksomhet på en mindre miljøbelastende måte. Den økologiske moderniseringsteoriens antakelser er konkretisert i forhold til caset gjennom seks forskningsspørsmål som vil bli brukt til å teste teori i lys av empiri.

Kapittel 3:

Organisasjonsteoretiske perspektiv

For å kunne bruke økologisk moderniseringsteori til å analysere endringer i konkrete sosiale system, må teorien suppleres med analytiske begrep som er tilpasset de systemene en vil studere (Mol, 1995). Ettersom mitt studium tar for seg miljøvernarbeid i en enkelt organisasjon, der både samspillet innad i organisasjonen, og dens forhold til omgivelsene er viktige faktorer, finner jeg det naturlig å supplere det økologiske moderniseringsperspektivet med et organisasjonsteoretisk begrepsapparat. Teoriens forutsetning om at det hos aktører i næringslivet gradvis vil opprettes en institusjonalisert "balanse" mellom økonomiske og økologiske hensyn gjør det videre nødvendig også å klargjøre min tilnærming til institusjonsbegrepet. Gjennom å syntetisere et organisasjonsteoretisk begrepsapparat med en beskrivelse av institusjonaliseringsprosessen, bidrar framstillingen i kapittelet til å konkretisere oppgavens problemstilling om institusjonalisering av miljøvernarbeid.

Min tilnærming til institusjonaliseringsprosessen i avsnitt 3.1 tar utgangspunkt i Berger og Luckmanns "samfunnsskapte virkelighet" (1992). Dette perspektivet er valgt på bakgrunn av dets egnethet til å beskrive institusjonell endring både på mikro- og mesonivå, altså både i organisasjonen selv og i dens forhold til omgivelsene. En viktig forutsetning for at miljøvernarbeidet skal kunne betraktes som institusjonalisert, vil være at miljøhensynet er innvevd i de formelle organisasjonsprosessene. I avsnitt 3.2 presenterer jeg derfor formelle organisasjonstrekk som målsetninger og styringsformer. Deretter, i avsnitt 3.3, tar jeg for meg uformell struktur som en faktor som kan bidra til enten å fremme eller hemme en organisasjons miljøvernarbeid. Som et siste moment tar jeg i avsnitt 3.4 utgangspunkt i praktisk litteratur om miljøledelse for å komme fram til en analytisk tilnærming i forhold til institusjonalisering av miljøvernarbeid.

3.1 Institusjonalisering

Begrepet institusjon har to hovedbetydninger i sosiologien, knyttet til ulike samfunnsmessige analysenivå. I sin mest brukte form refererer begrepet til omfattende formasjoner på samfunnsnivå, som 'markedsøkonomien' eller 'familien', og det var slik institusjonsbegrepet ble brukt i forrige kapittel. Berger og Luckmann (1966) opererer imidlertid med en mer inkluderende definisjon, idet de også betrakter rutiniserte praksiser knyttet til mer avgrensede sosiale settinger som institusjoner. Beskrivelser av institusjonaliseringsprosesser tar ofte utgangspunkt i avgrensede sosiale settinger, som en organisasjon eller en familie, samtidig som en tenker seg at summen av små endringer i lokale samhandlingsmønstre på lang sikt vil kunne bidra til store endringer på samfunnsnivå (Martinussen, 2001).

3.1.1 Berger og Luckmann om institusjonalisering

Berger og Luckmann definerer 'institusjonalisering' som noe som finner sted "hver gang forskjellige slags aktører gensidigt typificerer vanemæssige handlinger" (Berger og Luckmann, 1992:72). Enhver handling som utføres ofte vil bli underlagt vanedannelse i form av at aktøren danner seg et mønster for hvordan vedkommende skal utføre en velkjent handling, som for eksempel å smøre seg en brødskrive. Handlingen er med dette typifisert, noe som innebærer at den vil med andre ord oppfattes som dette mønster. Slik vanedannelse frigjør individet fra trivielle beslutninger, slik at det blir mulig å konsentrere seg om viktigere ting.

I tillegg til vanedannelsen, understreker Berger og Luckmann det sosiale aspektet ved institusjonaliseringen gjennom sitt krav om at typifiseringen må være "gjensidig". De ulike aktørene i den konteksten som handlingen er tilknyttet, må med andre ord ha en noenlunde felles oppfatning av hvilken type praksis en gitt aktivitet "er" for at den skal kunne betegnes som institusjonalisert. Typifiseringen av praksiser er knyttet til en sosial rolle, idet mange praksiser kun er relevante for en viss gruppe aktører. Slike felles oppfatninger om hva som konstituerer en viss type praksis, kommer aktørene fram til gjennom å bruke språket i skriftlig og muntlig kommunikasjon. Med referanse til DSS som case, kan en dermed hevde at en forutsetning for at ulike former for miljøvernarbeid skal kunne institusjonaliseres i bedriften, er at ledelse og ansatte utvikler en noenlunde felles forståelse av hvilke konkrete praksiser aktuelle begreper, som "enøk", referer til.

Institusjonaliserte praksiser er i de fleste tilfeller knyttet til ytre sanksjoner av positiv eller negativ art, som kan være mer eller mindre formaliserte. Berger og Luckmann understreker imidlertid at en "effektiv" sosialisering nærmest overflødiggjør bruk av sanksjonsmidler idet den primære sosiale kontrollen er gitt gjennom eksistensen av en institusjon som sådan (Berger og Luckmann, 1992). Gjennom at institusjonene internaliseres hos aktørene gjennom sosialisering, oppfattes de som gitte, uforanderlige og selvinnlysende fenomen, eller "objektiv virkelighet", til tross for at de er menneskeskapte. Det å bryte med de institusjonaliserte handlingsmønstrene er gjerne knyttet til skamfølelse eller forlegenhet, eller at det betraktes som utenkelig. Det understrekes at graden av internalisering vil variere, og at den kunnskapen som læres gjennom den følelsesmessig betydningsfulle primærsosialiseringen, vil eksempelvis være internalisert i sterkere grad enn de "sub-virkelighetene" som overføres gjennom sekundærsosialiseringen. (ibid.)

3.2 Trekk ved formell organisasjonsstruktur

Martinussen (2001) definerer formelle organisasjoner som sosiale system der aktiviteten, i tillegg til å være rettet mot oppnåelsen av et eller flere mål, har formaliserte regler for hvordan virksomheten skal foregå. Denne definisjonen understreker betydningen av både målsetninger og formell struktur, aspekter som jeg vil beskrive nærmere i dette delkapittelet. DSS betraktes som en formell organisasjon fordi det eksisterer formaliserte forventninger til hvordan organisasjonens ansatte må opptre for å kunne fortsette som deltakere.

3.2.1 Organisasjoner og målsetninger

Forholdet mellom organisasjoner og mål er et av de mest sentrale, men samtidig et av de mest kontroversielle områdene i organisasjonsteorien (Scott, 1992). For hvordan kan organisasjoner, som består av medlemmer med ulike ønsker og motiver, sies å ha et felles

mål? Framfor å være entydig bestemt av ledelsen, mener de fleste nyere organisasjonsteoretiske retninger at målsetningsarbeidet er en kontinuerlig prosess som oftest involverer ulike organisasjonsnivå og interesser.

Mål-middel hierarkiet

Det er vanlig å betrakte organisasjonens målsetningssystem som et mål-middel hierarki, der overordnede mål på høyt organisasjonsnivå danner rammevilkårene for utvikling av mer konkrete mål på lavt nivå. Generelle målsetninger som formuleres på organisasjonens øverste plan er vanligvis så generelle at de må konkretiseres av den daglige ledelsen. Et eksempel på en slik generell målsetning, er NorgesGruppens visjon om at "NorgesGruppen skal gi deg en bedre hverdag" (NorgesGruppen, 2000). Konkretiseringer av det overordnede målet i mer operasjonelle delmål, for eksempel at "NorgesGruppens butikker skal ha et bredt vareutvalg", fungerer på den ene siden som midler i forhold til de overordnede målene, samtidig målsetningen ofte har behov for en ytterligere konkretisering for å kunne benyttes operativt. Vi ser altså at det som fungerer som mål på et plan i mål-middel hierarkiet, vil være middel i forhold til det målet som ligger et hakk lenger opp (Simon, 1976). Behovet for operasjonisering av overordnede målsetninger bidrar i mange tilfeller til å gi beslutningsmakt til personer som befinner seg lavere i organisasjonens hierarki, ettersom det gjerne er daglig ledelse som utformer de mer konkrete målsetningene. På tross av at det kan være mange "nivåer" av mål og delmål i en organisasjon, finner jeg den hensiktsmessig for mitt analyseformål å dele mål inn i to typer, henholdsvis strategiske og operasjonelle målsetninger.

Strategiske mål er overordnede retningslinjer for organisasjonens virksomhet, som vanligvis formuleres av den øverste ledelsen. Slike mål har ifølge Busch og Vanebo (1995) to funksjoner. For det første bør de være retningsgivere for utarbeiding av mer konkrete operative mål på lavere organisasjonsnivå. Dessuten bør de bidra til å legitimere organisasjonens eksistens overfor ytre samarbeidspartnere. I praksis forekommer det imidlertid ofte at de strategiske målene kun fyller en av disse funksjonene (ibid.). Et annet viktig aspekt ved overordnede målsetninger, er muligheten de gir ledelsen til å legitimere organisasjonens virksomhet overfor egne medlemmer. Gjennom at organisasjonen formidler verdier som medlemmene betrakter som meningsfulle dannes det grobunn for organisasjonsmessig tilhørighet (Selznick, 1957).

I motsetning til de strategiske målene, er *operative mål* direkte knyttet til organisasjonens praktiske virksomhet. Slike mål har vanligvis en kortere tidshorisont enn de strategiske, og de er ofte formulert i kvantitative termer. I en situasjon der en organisasjon ikke supplerer sine vage strategiske målsetninger med konkrete, operasjonelle målsetninger, vil organisasjonen ha en tendens til å utvikle ustabile og vagt definert formelle strukturer. (Scott, 1992)

Økonomiske virksomheter og målet om profitt

Økonomiske foretak er nødt til å sikre overskudd for å overleve, og målet om profitt er står dermed sentralt i alle bedrifter (Cyert og March, 1992). Framfor å hevde at mest mulig profitt er bedrifters eneste mål, mener forfatterne for det første at det er vanlig å "satisfiere" gjennom sette seg konkrete profittmål. Videre hevdes det at økonomiske virksomheter orienterer sine beslutninger mot fire andre hovedmål i tillegg til profitt. Disse er henholdsvis rettet mot henholdsvis produksjon, varesirkulasjon ("inventory"), salg og

markedsandel. Økonomiske virksomheter orienterer seg også ofte hele eller deler av tiden mot andre typer målsetninger:

“In any organization, other considerations sometimes arise. For example, governmental demands occasionally become of prime importance. In a few organizations other considerations are as important as those we have identified. For example, in some organizations considerations of prestige or tradition are major goal factors” (Cyert og March, 1992:46-47)

I de tilfeller bedrifter er opptatt av miljøhensyn, vil disse representere et slikt “tilleggsmål”.

3.2.2 Aspekter ved formell organisasjonsstruktur

En organisasjons formelle struktur er et system av mer eller mindre spesialiserte roller som definerer hvordan organisasjonen er utformet med tanke på fordeling av arbeidsoppgaver og autoritet. Strukturen avgjør hvordan organisasjonen kan arbeide for å nå sine mål. Martinussen (2001) trekker frem tre viktige sider ved en organisasjons formelle struktur, henholdsvis kommunikasjons-, posisjons- og kontrollstrukturen, samtidig som han understreker at det vil være nær sammenheng mellom disse tre sidene ved organisasjonsstrukturen i en faktisk organisasjon.

Kommunikasjonsstrukturen regulerer informasjonsformidlingen i organisasjonen, med andre ord hvem som samhandler med hvem, og hvem som kan formidle sine ønsker og verdier til hvem (Martinussen, 2001).

Posisjonsstrukturen omhandler utforming av organisasjonens roller, som igjen danner bakgrunn for fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar. De fleste organisasjoner vil eksempelvis være inndelt i ulike avdelinger, og slik gruppering av aktiviteter kan være basert på henholdsvis funksjon, prosess, klientell, sted eller tid (Gulick i March og Simon, 1994). Ettersom dagligvarebedrifter av tradisjonell type (i motsetning til for eksempel nettbutikker) må legge sine utsalgssteder der kundene befinner seg, er en filialstruktur med hovedkontor og flere utsalgssteder i utgangspunktet gitt. Hvordan aktiviteten skal organiseres innad på de ulike nivåene, og hvilken beslutningsmakt som gis til de respektive nivå, kan imidlertid variere. Linje-stabs-prinsippet for organisering, som ble introdusert av Fayol tidlig på 1900-tallet, er fortsatt en vanlig organisasjonsform. Her beskriver linjen hvem som er direkte over og underordnet hverandre, mens staben består spesialister som kun har rådgivende myndighet overfor lederne i linjen (Scott, 1992). I den mer fleksible og mindre hierarkisk oppbygde matrisestrukturen er prinsippet om en enhetlig autoritetsstruktur satt til side gjennom at personer fra ulike avdelinger samarbeider på mer eller mindre langsiktig basis (ibid.).

Kontrollstrukturen er et uttrykk for hvordan ledelsen styrer og overvåker at aktiviteten i organisasjonen er rettet mot organisasjonens mål, herunder at personene i organisasjonen utfører sine roller på en tilfredsstillende måte. En viktig variabel her er graden av formalisering, og Martinussen skriver at vi her kan tenke oss “en skala med byråkratisk overvåkning i den ene enden, og uformell sosial kontroll i den andre” (Martinussen, 2001:271).

3.2.3 Styringsformer

I dette avsnittet vil jeg fokusere på ulike former for styring, noe jeg betrakter som et underaspekt ved organisasjonens kontrollstruktur. Her vil jeg først ta for meg regelstyring som er en direkte form for styring, og deretter presentere målstyring og styring ved bruk av incentiv, som er mer indirekte former. Alle disse styringsformene forutsetter at organisasjonen mer eller mindre eksplisitt orienterer sin virksomhet mot gitte mål. Mens de tre første styringsformene i stor grad kan betraktes som rasjonelle styringsideal, tar jeg til slutt for meg den inkrementalistiske beslutningsmodellen, som tar høyde for de praktiske begrensningene som ofte eksisterer i faktiske styringsprosesser.

Regelstyring

Dersom ledelsen styrer ved hjelp av regler, har den utarbeidet forholdsvis detaljerte standarder for hvordan de ansattes arbeidsoppgaver skal utføres. Regelstyring brukes i større eller mindre grad i de fleste organisasjoner, og reglene, som er koplet til organisasjonsmessige roller, bidrar til å frita den kompetente utførelsen av en yrkesrolle fra den personen som sitter i stillingen. Webers idealtypiske byråkrati (Weber, 1969) er et *locus classicus* på en regelstyrt organisasjon. Det er imidlertid vanlig at personer i stillinger høyt organisasjonens hierarki har færre regler å forholde seg til enn personer lenger ned i systemet, noe som bidrar til at ledere vanligvis betraktes som vanskeligere å erstatte enn "vanlige" arbeidstakere.

Målstyring

Det særegne ved målstyringsprinsippet er ikke eksistensen av mål i seg selv, men fokuset på resultater framfor prosedyrer. Ved bruk av målstyring får en organisasjonsenhet presentert et konkret mål de skal jobbe mot, vanligvis innenfor fastsatte ressursrammer. Midlene som brukes for å nå målet bestemmer enheten selv, og målstyring kan dermed betraktes som en mer indirekte og desentralisert styringsform enn regelstyring. For at målstyring skal fungere, er det imidlertid en forutsetning at målene faktisk styrer de ansattes atferd, og at resultatene blir evaluert i forhold til de oppsatte målene i ettertid. (Flaa et. al., 1995)

Styring ved bruk av incentiv

Ledelsen i en organisasjon kan også utforme incentivsystemer i den hensikt å styre de ansattes atferd i retning av organisasjonens mål. Når organisasjonen skal utforme et incentivsystem, er det for det første viktig at den velger incentiver som faktisk fungerer som sådan for mottakerne. Videre er det viktig at ordningene er utformet slik at incentivene faktisk bidrar til å orientere deltakernes handlinger mot de gitte målene. Dersom en produksjonsbedrift ønsker mer nøyaktighet i arbeidet vil eksempelvis innføring av akkordtillegg være en dårlig tilpasset strategi.

Inkrementalisme

I tilfeller der målene er uklare, det eksisterer uenighet om målene, det er uklart hvilke midler som fører fram mot målene, vil ofte konvensjonelle, målrettede, styringsstrategier komme til kort. Gjennom studier av politiske beslutningsprosesser fant Lindblom (1995) at det var vanligere praksis å foreta gradvise justeringer enn å foreta målrettede beslutninger ut ifra et totalperspektiv. En slik "små skrittets metode" kaller han inkrementalisme eller "muddling through" som betyr å "rote seg gjennom". På tross av "muddling through"-modellens utspring fra politikken, har det i ettertid også blitt vanlig å bruke den til å beskrive praksis i organisasjoner. Modellen har blitt fremsatt som et "ideal" i situasjoner som er preget av uoversiktighet og kompleksitet (Lindblom, 1979).

Et annet forhold som kan gjøre det problematisk å styre organisasjoners virksomhet mot mål er beslutningsdeltakernes begrensede oppmerksomhet som gjør at de ofte må prioritere noen mål framfor andre. Forholdene blir spesielt uoversiktlige i situasjoner der mange personer med begrenset oppmerksomhet deltar i en og samme beslutningsprosess. (Cohen et. al., 1987)

3.3 Uformell struktur

I tillegg til den formelle strukturen vil det alltid finnes en uformell struktur i en organisasjon. Den har andre kommunikasjonslinjer, autoritetsforhold og kontrollmekanismer enn den formelle (Martinussen 2001). For eksempel kan det tenkes at organisasjonens leder har barn i samme barnehage som vaktmesteren, og at dette blir bakgrunn for at sistnevntes ideer får innpass på øverste hold. I enhver sosial setting med faste deltakere vil det over tid utvikles en institusjonalisert normstruktur. Ettersom nye ideer vanligvis må forankres i allerede aksepterte ideer for å få innpass, vil denne strukturen bidra til å styre organisasjonens utviklingsmuligheter. Selv om den uformelle strukturen har en innebygget treghet som til tider kan være lite funksjonell i møte med endringer i omgivelsene, vil også denne endres over tid. Dette kan for eksempel skje ved som et resultat av nyansettelser, kriser eller en leders avgang. I forhold til mitt case er det viktig å undersøke hvordan forestillingen om å drive miljøvernarbeid passer med rådende oppfatninger i bedriften. Avhengig av de empiriske forholdene kan den uformelle strukturen være en kraft som enten fremmer eller hemmer et eventuelt mål om å drive virksomheten mer miljøvennlig.

3.4 Et institusjonalisert miljøvernarbeid?

I dette delkapittelet vil jeg bidra med en praktisk analysetilnærming som gjør det mulig å svare på problemstillingen om hvorvidt miljøvernarbeidet i DSS er institusjonalisert. Jeg tar utgangspunkt i de anbefalingene som gis om miljøstyring i praktisk rettet litteratur om miljø- og HMS-ledelse. Deretter vil jeg formulere min egen tilnærming til studiet av institusjonalisering av miljøvernarbeid.

3.4.1 Miljøledelsesperspektivet

Miljøledelseslitteraturen fokuserer på viktigheten av å veve et helhetlig miljøledelsessystem inn i organisasjonens formelle struktur ved hjelp av å knytte konkrete målsetninger og klart definerte roller og ansvarsforhold til miljøvernarbeidet (Bratlebø, 1995; Hovden, 1995; Welford, 1995). Overordnede "miljøpolicies" på strategisk plan kobles til kvantifiserte operasjonelle mål med en spesifisert tidshorison. Ideen er at programmet gradvis skal forbedres gjennom at måloppnåelse evalueres, og brukes som bakgrunn for fastsettelse av nye og mer ambisiøse mål. (Bratlebø, 1995; Welford, 1995) Med tanke på roller og ansvarsforhold, skriver Welford:

"The system and the procedures within that system needs to be understandable to everybody involved. If roles and duties are not specified in an understandable way, they may not be carried

out. This will usually involve documenting the system, training people fully in their tasks and responsibilities and reviewing or auditing what is actually happening periodically” (Welford, 1995).

En måte å klargjøre ansvarsforholdene for miljøvernarbeidet på, vil altså være å formalisere miljøansvaret, gjerne skriftlig. Fordelene med en formalisering er at ansvaret blir lokalisert, og at kommunikasjonsstrukturen i miljøvernarbeidet blir klarlagt. Videre vil det i de fleste tilfeller være aktuelt å tillegge et visst ansvar på alle medlemmene i organisasjonen. Nøyaktig hva dette ansvaret innebærer må også klargjøres for den enkelte. Videre er det klart at personer med miljøansvar på ulike nivå i organisasjonen må få tilstrekkelig opplæring til å kunne fylle sin rolle.

Fokuset på formell struktur er et fellestrekk ved den litteraturen jeg har konsultert i forbindelse med miljøledelse. En kombinasjon av regel- og målstyring anbefales som styringsverktøy, mens en orientering mot utarbeiding av incentivsystemer i miljøvernarbeidet synes å være fraværende. Det faktum at den nevnte litteraturen legger liten vekt på bedriftens uformelle struktur, henger sannsynligvis sammen med tilnærmingens utgangspunkt i teorier om “management”. Miljøvernorganisering betraktes i hovedsak som et ledelsesansvar (derav miljøledelse) som bør organiseres fra toppen.

3.4.2 Praktisk analysetilnærming

DSS er en formell organisasjon der øvrige roller og ansvarsforhold forventes å være formalisert. For at miljøvernarbeidet skal kunne betraktes som institusjonalisert betrakter jeg det dermed som en forutsetning at det er innlemmet i organisasjonens formelle struktur. Strukturelle trekk som målsetninger, rutiner, formelle ansvarsforhold og opplæringsystem vil stå i fokus. Det er også aktuelt å sammenlikne den formelle organiseringen av miljøvernarbeidet med organiseringen på andre organisasjonsområder.

I tillegg å undersøke den formelle strukturen, vil jeg undersøke i hvilken grad miljøvern spiller en sentral rolle i organisasjonens uformelle struktur. Et aktuelt spørsmål her er i hvilken grad miljøvern som verdi passer sammen med de øvrige verdiene i den uformelle strukturen. Og bidrar organisasjonsmedlemmenes normer, verdier, motivasjonsgrunnlag og uformelle kontrollsystemer til å fremme eller hemme miljøvernarbeidet?

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg konkretisert oppgavens problemstilling gjennom å arbeide meg fram mot en praktisk analysetilnærming til min undersøkelse av institusjonalisering av miljøvernarbeid i dagligvarebedriften DSS. Dette har jeg gjort gjennom å supplere det økologiske moderniseringsperspektivet med et organisasjonsteoretisk begrepsapparat og en teoretisk tilnærming til institusjonaliseringsprosessen. Jeg brukte litteratur om miljøledelse som utgangspunkt for å utvikle en analytisk tilnærming til institusjonalisering av miljøvernarbeid i en bedrift. Hovedfokus ligger her på i hvilken grad miljøvernarbeidet er innlemmet i organisasjonens formelle strukturer i form av målsetninger, rutiner, ansvarsforhold og opplæringsystem.

Kapittel 4:

Forskningsdesign

Oppgaven defineres som en casestudie av ulike sider ved miljøarbeidet i en dagligvarebedrift. I delkapittel 4.1 vil jeg klargjøre begrepet casestudie, og forklare bakgrunnen for valg av design i lys av ulike metodiske tilnærminger. Jeg tar også for meg strategier for valg av case. I delkapittel 4.2 beskriver jeg så hvordan jeg gikk fram i datainnsamlingsprosessen. I delkapittel 4.3 vurderer jeg til slutt undersøkelsesoppleggets validitet og reliabilitet.

4.1 Et kvalitativt casedesign

Casestudier har blitt definert som en empirisk studie som undersøker et fenomen i nåtid⁹ i sin naturlige kontekst der avgrensningen mellom fenomenet og dets kontekst er uklar, og der flere datakilder benyttes (Yin, 1989). Ved å studere fenomenet i sin naturlige kontekst har en mulighet til å avdekke komplekse årsaksmønstre som det er vanskelig å få tilgang til gjennom mer kontrollerte design som laboratorieforsøk eller surveyundersøkelser (Maaløe, 1996). Nettopp mangelen på kontroll av uønsket variasjon har imidlertid medført at casestudiet er blitt kritisert for ikke å kunne brukes til å generalisere. Ulike tilnærminger til generaliseringproblemet diskuteres i avsnittet nedenfor.

Av praktiske årsaker knyttet til hovedoppgavens omfang var det mest aktuelt å bruke et enkeltcase-design. Studiets analyseenhet er "miljøvernarbeidet" i organisasjonen. Som jeg forklarer nedenfor ble analyseenhetens omfang redefinert i løpet av datainnsamlingsprosessen. Jeg kunne imidlertid ikke undersøke miljøvernarbeidet i DSS uten å samtidig ta for meg generelle forhold ved organisasjonens struktur. I tillegg til å intervju informanter ved hovedkontoret, valgte jeg ut tre ulike butikker for nærmere undersøkelse. Både organisasjonen som helhet og de tre butikkene kan dermed betraktes som "superenheter" i forhold til miljøvernarbeidet. Videre består miljøvernarbeidet i seg selv av flere ulike tiltakstyper, som betraktes som subenheter. Ettersom caset mitt altså består av et "system" av analyseenheter på ulike nivå, mener jeg det representerer det Yin (1989) kaller et "embedded" enkelt-case design, eller "type 2 case".

4.1.1 Om empiri, teori og generalisering

I min studie inntok jeg i utgangspunktet en eksplorerende tilnærming, som bare til en viss grad var teoriinformert. I denne startfasen var det først og fremst kildesorteringsarbeidet jeg ønsket å undersøke, mens andre typer miljøvernarbeid ble betraktet som en del av konteksten. I feltarbeidets tidlige fase fant jeg imidlertid at andre typer miljøtiltak hadde vært gjennomført med større og mindre hell. Jeg besluttet da at studien ville bli mer interessant

⁹ Det fenomenet jeg har undersøkt i denne oppgaven, dreier seg hovedsakelig om nær fortid. Hovedårsaken til at Yin knytter casestudiet til nåtid, er imidlertid muligheten til å benytte kontemporære datakilder som intervjuer og observasjon. (Yin, 1989) Ettersom jeg har benyttet begge disse kildene i denne studien mener jeg det faller inn under definisjonen.

dersom jeg også inkluderte andre typer miljøvernarbeid i undersøkelsen, noe som i praksis medførte at intervjuguiden ble endret. Analyseenheten “miljøvernarbeid” ble holdt åpen en stund, men gjennom å sammenstille informasjon fra ulike intervjuer kom jeg mot slutten av datainnsamlingsprosessen fram til at kategoriene enøk og miljøvennlig vareutvalg var de mest relevante i tillegg til kildesortering. Her ser vi altså at analyseenheten har blitt utvidet i løpet av studien.

Det teoretiske opplegget ble utledet fra empiriske funn på samme måte. Utgangspunktet for studien var psykologisk motivasjonsteori (Pittman, 1998) som har vært mye brukt i forbindelse med undersøkelser av kildesortering hos forbrukere (De Young, 1993, 1996; Werner og Makela, 1998). Etter hvert som jeg fikk mer informasjon om caset, fant jeg at det økonomiske aspektet var en viktig årsak til å drive miljøvernarbeid, samtidig som det ble stadig klarere hvilke begrensninger motivasjonsperspektivet hadde i en organisasjonskontekst. Jeg begynte dermed å søke etter bedre forklaringsmodeller. Det var først etter at datainnsamlingsprosessen var over at jeg så at den økologiske moderniseringsteorien kunne være et så nyttig analytisk redskap. Da den økologiske moderniseringsteorien har blitt kritisert for å mangle empirisk grunnlag for sentrale antakelser (Leroy og van Tatenhove, 2000), fant jeg det formålstjenlig å bruke mine data i et teoritestende design.

Den prosessen som her er beskrevet, kan betraktes som en “runddans mellom teori, metode og data” (Wadel, 1991). Muligheten til å arbeide på denne måten er knyttet til den kvalitative metodens fleksibilitet som gir rom for å endre undersøkelsesopplegget underveis. Dette i motsetning til kvantitative opplegg, der alle enhetene må behandles likt, slik at statistisk generalisering kan benyttes. Gir et fleksibelt, kvalitativt undersøkelsesopplegg mulighet til å kunne generalisere funn fra en enkelt case-studie? Her finnes det finnes to ulike hovedstrategier (Andersen, 1997). Yin mener at generalisering ut ifra en enkelt case-studie må skje gjennom *analytisk* generalisering; en tankemåte som er basert på en hypotetisk-deduktiv logikk (ibid). Analytisk generalisering innebærer å ta utgangspunkt i teori og utlede antakelser som måles opp mot de empiriske antakelsene. Slik vil funnene enten støtte eller svekke teorien. For å kunne foreta denne typen generalisering, mener Yin at design og problemstilling må være utformet på bakgrunn av forhåndsbestemte teoretiske antakelser. (Yin, 1989) “Grounded Theory”-tradisjonen (Glaser og Strauss, 1967) representerer på mange måter den radikale motsatsen til Yins tilnærming. Framfor å teste teori, er målet her å generere teori med utgangspunkt i et konkret case. Løsningen på “generaliseringsproblemet” ligger dermed i selve det metodiske målet, som er å finne det allmenne i det partikulære (Andersen, 1997). Som forklart ovenfor har jeg i løpet av undersøkelsesprosessen i forbindelse med denne oppgaven beveget meg fra et eksplorerende design og over på et teoritestende design. En evaluering av eventuelle problematiske aspekt ved et slikt skifte i strategi diskuteres avslutningsvis i kapitlet.

4.1.2 Valg av case

Yin argumenterer for at en i et enkeltcase-design bør velge en av de følgende tre typer case, alt etter hva som er undersøkelsens mål:

- *Kritisk case*: Egnet til å gi informasjon som tillater logiske slutninger av typen “hvis det (ikke) gjelder for dette caset, så gjelder det for alle (ikke for noen) case”. Blir ofte brukt i forbindelse med hypotesetestende design.
- *Ekstremt/avvikende case*: Er egnet til å gi informasjon om uvanlige case, som for eksempel kan være særlig problemfylte eller særlig vellykket i en nærmere definert forstand.

- *Særlig opplysende case*: Egnet til å gi informasjon om et felt eller fenomen som ikke har vært utforsket før. (Yin, 1989)

Mitt eget valg av case var både knyttet til undersøkelsens natur og praktiske muligheter i forhold til tilgang til et aktuelt case. Ettersom jeg ville studere miljøarbeid i en bedrift, var det i utgangspunktet klart at jeg måtte velge en bedrift der slikt arbeid faktisk fant sted. Gjennom litteratursøk i forkant av undersøkelsen klarte jeg ikke å finne andre studier av miljøvernarbeid i enkeltorganisasjoner. Utgangspunktet var derfor at den organisasjonen jeg valgte ville bli et særlig opplysende case. For å få tilgang til et slikt case tok jeg kontakt med flere miljøorganisasjoner, og det var slik jeg fikk vite om NMF's "Prosjekt Miljøbedrift". Jeg kontaktet NMF, som igjen hjalp meg med å opprette kontakt med dagligvarebedriften DSS. NMF fortalte meg også om målet med Prosjekt Miljøbedrift, nemlig å samarbeide med utvalgte bedrifter slik at de kunne framstå som "best i sin bransje" på miljø. Ettersom DSS således representerer en "foregangsbedrift", eller i alle fall har forsøkt å bli en slik, mener jeg studiet av miljøvernarbeidet her har trekk av å være et kritisk case i tillegg til å være et spesielt opplysende case.

4.2 Datainnsamling

Undersøkelsen er hovedsakelig basert på kvalitative intervjuer. Jeg har også hatt flere uformelle treff og samtaler med kontaktpersonen min i organisasjonen, i tillegg til at jeg har sjekket opp uklarheter i forhold til instanser i omgivelsene gjennom korte telefonsamtaler. Dessuten er dokumenter og observasjon benyttet.

4.2.1 Opprettelse av kontakt og valg av butikker

Som nevnt ovenfor var det NMF som opprettet den første kontakten med DSS. Tilbakemeldingen besto i at bedriftens eiendomssjef Ottar Randa, som har vært min kontaktperson gjennom hele undersøkelsen, kontaktet meg på telefon. Jeg fikk vite at det var i orden at jeg gjennomførte undersøkelsen, i tillegg til at vi avtalte et innledende møte. På dette møtet fikk jeg en del informasjon om miljøvernarbeidet i organisasjonen, blant annet hvem som hadde vært involvert. Vi ble også enige om en del praktiske forhold knyttet til utvalg av butikker og informanter. Jeg fortalte at jeg gjerne ville undersøke tre butikker som hadde ulike forutsetninger for å drive kildesortering (som var analyseenheten på dette tidspunktet). Ut ifra disse forutsetningene hjalp Randa meg å velge ut butikkene. Kontakten med butikkene ble opprettet gjennom at Randa informerte butikksjefene om prosjektet, samtidig som han lot det være opp til dem hvorvidt de ville delta. Deretter tok jeg selv kontakt med butikksjefene per brev, og da jeg senere ringte sa alle seg villige til å delta i undersøkelsen. Jeg forhørte meg også med de tillitsvalgte i butikkene om lov til å gjennomføre undersøkelsen.

Om butikkene

Butikk 1, bygget i 1989, er en stor butikk som ligger sentralt plassert i forhold til hovedkontoret. Butikk 2 er noe mindre i størrelse, men har høy omsetning ettersom den er plassert i et større kjøpesenter i bergensområdet. Butikk 3 ligger i et tettsted i Sogn og Fjordane, langt vekk fra hovedkontoret. Butikken ligger i et lite kjøpesenter. Butikk 2 ble kjøpt opp av DSS i 1993. Butikk 3, som drives på franchise-basis, ble en del av kjeden i 1994.

4.2.2 Intervjuene

Valg av informantene Paul Drageset og Ottar Randa som representanter for ledelsen i DSS, og Kurt Oddekalv som representant for NMF, var basert på den informasjonen jeg hadde fått på møtet med Randa. Ettersom butikksjefene har ansvar for miljøvernarbeidet i sin butikk bestemte jeg meg for å intervju alle disse. I Butikk 3, hvor det i praksis to personer som delte på butikksjefjobben, valgte jeg å intervju begge. Ytterligere en person i ledelsen ble inkludert som informant på et senere tidspunkt.

På møtet med Randa ble det avgjort at informanter i butikkene skulle velges ut på bakgrunn av lister over ansatte med navn og stillingsbetegnelse som butikksjefene skulle sende meg. Denne framgangsmåten ble brukt i forbindelse med utvelging av informanter i to av butikkene. I det siste tilfellet ble det oppfattet som problematisk å sende ut en slik liste, og her plukket butikksjefen ut to informanter for meg på bakgrunn av nærmere spesifiserte kriterier. De viktigste kriteriene bak utvalg av butikkansatte til studien, var ønsket om oppnå størst mulig variasjon med tanke på ansattes arbeidsfelt, samt ønsket om at flertallet av informantene skulle ha vært ansatt gjennom størsteparten av undersøkelsesperioden. Ved å følge disse prinsippene kom jeg frem til at utvalg bestående av en assisterende butikksjef, en fruktansvarlig, en ekstrahjelp med spesielt ansvar for lager og varepåfylling, samt fire butikkansatte. Med unntak av to personer hadde alle informantene fra DSS vært ansatt i bedriften siden tidlig på 90-tallet eller lenger.

Datainnsamlingen ble foretatt etter gjeldende retningslinjer for personvern (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, 1997). Alle potensielle informanter ble kontaktet ved hjelp av et informasjonsskriv som ble sendt til vedkommendes arbeidssted¹⁰ (Appendiks 1). I tillegg til å informere om prosjektet, sto det i skrevet at jeg ville ringe informanten på vedkommendes arbeidsplass 1-2 uker senere. Dersom vedkommende ikke ønsket å være med på undersøkelsen, kunne vedkommende gi avslag ved å sende slippet nederst på informasjonsskrivet. En potensiell informant sa nei til å delta i undersøkelsen på denne måten. Jeg benyttet meg av skriftlig informert samtykke ved alle intervjuene, og de fleste intervjuene ble anonymisert (Appendiks 2). Som det kommer fram i tabell 4.1 nedenfor er alle intervjuene nummerert, og dette intervjunummeret oppgis når jeg siterer anonymiserte informanter. Tre av informantene hadde så sentrale roller i forhold til caset at jeg antok det ville bli vanskelig å anonymisere dem. Jeg spurte derfor allerede i informasjonsskrivet om lov til å sitere dem under fullt navn, noe de samtykket i. En siste informant fra ledelsen ønsket også å være anonym. De navngitte informantene fikk tilsendt det transkriberte intervjuet for gjennomlesning og godkjenning i etterkant.

Intervjuene med butikksjefene varte omkring en time, mens intervjuene med de øvrige butikkansatte var litt kortere. Intervjuene med Paul Drageset og Ottar Randa varte begge i over to timer, mens de to intervjuene med Kurt Oddekalv var på henholdsvis 45 og 30 minutter.

¹⁰ De informantene jeg av praktiske hensyn allerede hadde opprettet kontakt med over telefon, som Ottar Randa og to av butikksjefene, fikk likevel utdelt eller tilsendt skrevet i forkant av intervjuet.

Tabell 4.1: Oversikt over informanter

Intervjunummer :	Dato:	Navn og tittel:
1	05.09.99	Butikksjef
2	09.09.99	Butikkansatt
3	22.02.00	Kurt Oddekalv, leder NMF
4	13.03.00	Butikksansatt
5	21.03.00	Butikkansatt
6	11.04.00	Butikksjef
7	13.04.00	Paul Drageset, leder DSS
8	02.05.00	Butikksjef
9	02.05.00	Butikksjef
10	02.05.00	Butikkansatt
11	08.05.00	2 butikkansatt (gruppeintervju)
12	08.06.00	Kurt Oddekalv, leder NMF
13	15.11.00	Ottar Randa, eiendomssjef DSS
14	04.10.01	Person i ledelsen
15	10.10.01	Butikkansatt

Intervjuene var strukturert av intervjuguider, og jeg brukte én basis-intervjuguide for butikksjefer, og en annen for butikkansatte (Appendiks 3 og 4). Idealet for det kvalitative forskningsintervjuet er å prøve å fange opp “the actor’s point of view” (Repstad, 1993) altså den virkelighetsoppfatningen aktørene i feltet har. Framfor å spørre seg “hva ser jeg dem gjøre?”, skal en stille spørsmålet “hva ser de seg selv gjøre?” (ibid.). For å fremskaffe slik lokal kunnskap hadde jeg utformet intervjuguidene med hovedspørsmål og underspørsmål. Målet var å få i gang fri samtale slik at informantene i størst mulig grad kom inn på underspørsmålene av seg selv. Før de fleste intervjuene føyet jeg til egne spørsmål knyttet til de spesifikke oppgavene den aktuelle informanten hadde i butikken. Jeg foretok også større endringer av intervjuguidene basert på at analyseenheten “miljøvernarbeid” ble utvidet i løpet av intervjuprosessen. Intervjuguidene jeg brukte da jeg intervjuet Ottar Randa, Paul Drageset, Kurt Oddekalv, og den anonyme informanten i ledelsen, var laget spesielt for hvert enkelt intervju.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass i arbeidstiden. Intervjulokalene besto av ulike møterom, butikkontor og lunsjrom. Mens både Oddekalv og informantene i ledelsen hadde god tid, ble flere av intervjuene i butikkene preget av informantens stressende arbeidsdag. Dette på tross for at jeg lot informantene velge tidspunkt for intervjuene, og at jeg i forkant hadde avklart med butikksjefene at intervjuene kunne foregå i arbeidstiden. Eksempler på stressfaktorer var at andre personer dekket for informanten i kassen mens vedkommende ble intervjuet. I enkelte tilfeller preget denne tidsnøden intervjuet gjennom at informanten var synlig stresset og gav korte svar, spesielt innledningsvis i intervjuet. Et øvrig moment som bidro til å gjøre intervjusituasjonen stresspreget i Butikk 1 og 2, var det faktum at det ikke fantes noe skjermet intervjulokale. Det faktum at intervjuene var retrospektive viste seg også til en viss grad å være problematisk. I mitt case synes problemet ikke så mye å ha vært at opplevelser i nåtiden,

farger fortiden (Repstad, 1994), som det enkle faktum at informantene hadde vanskelig for å huske hva som skjedde når. På spørsmål om når kildesortering ble innført i hans butikk svarer en informant: “Jeg tør ikke helt 100% sikkert å si det. Dato...år...jeg kan bomme på opptil tre år, så hvis det er nøyaktig så...” (Int 1, 05.09.99). Problemet med nøyaktighet ved bruk av retrospektive data blir nærmere diskutert i delkapittel 4.3.

4.2.3 Andre kilder

I tillegg til intervjuene har jeg samlet informasjon gjennom uformelle samtaler med nøkkelinformant Ottar Randa, telefonsamtaler med relevante instanser i omgivelsene, samt gjennom dokumenter og observasjon. Samtalene med Ottar Randa fant sted 15.04.99, 09.09.99, 18.02.00, 28.02.00, 23.02.01, 22.03.02, 11.03.02 og 20.04.03. Tabell 4.2 på neste side gir oversikt over disse telefonsamtalene med øvrige instanser.

Tabell 4.2: Oversikt over uformelle telefonsamtaler

Dato:	Organisasjon:	Navn,tittel:
07.06.00	Dagligvarebransjens miljø- og emballasjeforum	Kate A. Lingjerdet, nylig avgått leder
07.06.00	Butikk 3 sin kommune	(ukjent)
02.10.01	Køff Asko Vest	Åse Helle
02.10.01	Vestnorsk Enøk	Kjetil Haugland
02.10.01	Økokompaniet	Petter Olav Kjørås
02.10.01	Bergen Frukt Engros	(ukjent)
10.10.01	Norges Miljøvernforbund	Rune Trohjell

Det fantes få tilgjengelige dokumenter tilknyttet DSS' miljøvernarbeid. Dette skyldes først og fremst at samarbeidet mellom DSS og NMF har vært svært “muntlig” orientert (se kapittel 6). Ottar Randa gav meg imidlertid tilgang til all intern dokumentasjon av relevans, herunder bedriftens internkontrollsystem og hans egen “miljøperm”. I denne permen fant jeg blant annet daterte “avfallsregnskap” og prislister på avfallstjenester, ulike typer brev, samt referat fra et møte mellom DSS og NMF avholdt i 1998. Jeg fikk også et eksemplar av Personelhåndboken, som er et hefte som deles ut til nye ansatte. NMF klarte ikke å fremskaffe dokumentasjon på samarbeidet med DSS, selv om de i prinsippet ikke hadde noe imot å gi meg slik informasjon. Etter å ha forhørt meg om dette på to ulike tidspunkt oppgav jeg denne muligheten. I tillegg til intern dokumentasjon fra DSS, har jeg brukt avisartikler som dokumentasjon på miljøvernarbeidet i organisasjonen. Gjennom et søk i Bergens Tidende database fant jeg fem artikler der bedriftens miljøvernarbeid omtales (BT 25.02.94; 14.05.94; 21.09.94; 31.03.95; 02.09.95; 15.02.98). Fordi Bergensavisen (BA) ikke hadde opprettet elektroniske arkiv for tiden før 1998 måtte jeg begrense meg til BT i min systematiske bruk av avisartikler som kilde.

Bruk av observasjon dreier seg om at jeg i forbindelse med intervjuene ba enkelte informanter vise meg kildesorteringsordningen nærmere, samt demonstrere hvordan de praktisk gikk fram når de kildesorterte. Dette innebærer at jeg også fikk innsikt i hvordan sorteringsordningen, med sine ulike beholdere og pappresse var plassmessig organisert i og utenfor butikkene. I forbindelse med mine besøk i butikkene har jeg også vært oppmerksom på hvilke miljøvennlige varer som finnes i hyllene og i frukt- og ferskvarediskene.

4.2.4 Analytisk bruk av intervjuene

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet. Deretter laget jeg egne dokumenter for hvert av de temaene som behandles i analysen, der aktuelle intervjuutdrag ble klippet inn. Disse dokumentene gjorde det lettere både å sammenlikne ulike informanternes oppfatninger om de aktuelle forholdene, samt å plukke ut relevante sitat. De fleste av de sitatene jeg bruker i teksten er basert på at de er “typiske” for informantene generelt eller for en bestemt gruppe informanter. I andre tilfeller sitatene valgt ut på bakgrunn av at enkelte informanter har spesiell kunnskap om et bestemt emne på bakgrunn av sin rolle.

4.3 Evaluering av undersøkelsesopplegget

Her vil jeg bruke begrepene reliabilitet og validitet til å gi en kort vurdering av undersøkelsesopplegget. Reliabilitet, eller pålitelighet, kan betraktes som en egenskap ved dataene. Dette kriteriet knyttes til en annen forskers mulighet til replikere undersøkelsen og komme fram til de samme resultatene (Yin, 1989). I realiteten vil en slik replikasjon være praktisk umulig i en kvalitativ undersøkelse grunnet dataenes avhengighet av den tidsmessige konteksten og av intervjueren som “måleinstrument” (Kvale, 2002). Reliabiliteten kan likevel høynes gjennom å dokumentere alle steg i undersøkelsesprosessen. Selv har jeg gjort dette gjennom å skrive ned dato og et kort referat hver gang jeg har vært i kontakt med en informant eller andre personer som har bidratt med informasjon. Jeg passet også på å skrive første utkast til avsnittet om datainnsamling mens jeg hadde prosessen var friskt i minne.

Validiteten, eller gyldighet, handler om hvorvidt en har målt det en vil eller sier en skal måle. Det finnes flere ulike måter å vurdere kvalitative undersøkelses validitet (ibid.). Mitt valg av et teoritestende casesdesign gjør imidlertid at jeg finner det naturlig å vurdere undersøkelses validitet med utgangspunkt i Yins (1989) bruk av begrepene begrepsvaliditet (“construct validity”) og ytre validitet¹¹. Begrepsvaliditeten dreier seg på den ene siden om undersøkelsesopplegget relevans i forhold det teoretiske utgangspunktet, og for det andre om hvor relevante dataene er i forhold til undersøkelsesopplegget. Det første forholdet vil i min undersøkelse være knyttet til hvorvidt de antakelsene jeg har formulert med utgangspunkt i den økologiske moderniseringsteorien, er en relevant tolkning av denne. Det vil selvsagt kunne diskuteres hvorvidt for eksempel vektleggingen av målsetninger og posisjonsstruktur er en relevant måte å måle institusjonalisering av miljøvernarbeid i organisasjoner. Så lenge de teoretiske vurderingene er logiske og eksplisitte, og dermed åpne for kritikk, mener jeg imidlertid dette validitetskriteriet er oppfylt. Når det gjelder forholdet mellom undersøkelsesopplegget og mine data kan det faktum at jeg bruker et teoritestende

¹¹ Et tredje validitetsbegrep, intern validitet, er bare aktuelt i forbindelse med studier av kausale forhold (Yin, 1989).

design på data som ikke ble samlet inn med denne teorien i sinne, betraktes som et validitetsproblem (Yin, 1989). Her er det klart at jeg kunne ha samlet inn mer relevante data dersom undersøkelsesopplegget hadde vært klarlagt på forhånd. Så lenge dataene likevel viste seg å være egnet til å svare på teoretisk utledede forskningsspørsmål, mener jeg likevel opplegget kan forsvares. Bruk av flere datakilder er et annet forhold som høyner begrepsvaliditeten.

Undersøkelsens eksterne validitet er knyttet til muligheten for å generalisere funnene i undersøkelsen. I forbindelse med enkeltcase-design er dette forholdet knyttet til strategier for valg av case, samt å replikere undersøkelsen gjennom å benytte det samme undersøkelsesopplegget på et annet case. I forbindelse med teoritestning mener Yin at kritiske case bør velges. Det faktum at mitt case til en viss grad kan betraktes som kritisk, forsvarer således bruken av et teoritestende design.¹² Så lenge undersøkelsen ikke er replikert, er likevel den eksterne validiteten begrenset.

Kapittel 5:

Presentasjon av organisasjon og omgivelser

Dette kapittelet omhandler DSS som organisasjon, samt de eksterne forhold jeg mener er relevante for miljøvernarbeidet i bedriften. I delkapittel 5.1 innleder jeg med en beskrivelse av utviklingen i den norske dagligvarebransjen, og en vurdering av miljøtilstanden i bransjen. Delkapittel 5.2 er viet en beskrivelse av organisasjonen DSS. Jeg tar for meg bedriftens historiske utvikling, bransje- og kjedesamarbeid og trekk ved bedriftens formelle organisering gjennom undersøkelsesperioden. Deretter beskriver jeg i delkapittel 5.3 myndighetens rammevilkår for miljøvernarbeid i dagligvarebransjen, og i det påfølgende avsnittet vurderer jeg hvorvidt norske dagligvarekunder har fungert som en pressgruppe overfor bransjen. Avsnittene i 5.5 presenterer deretter lokale samarbeidspartnere som har hatt innflytelse på utformingen av DSS' miljøvernarbeid. Kapittelet oppsummeres i delkapittel 5.6.

5.1 Markedssituasjonen i den norske dagligvarebransjen

De fleste industrialiserte land har opplevd store strukturendringer i dagligvaresektoren de siste tjue årene i retning av færre utsalgssteder, større butikker og større grad av eiermessig konsentrasjon. Disse tendensene har vært ekstra sterke i Norge, hvor de fire største kjedene kontrollerer over 99 % av markedet (AC Nielsen, 2001). Den sterke graden av konsentrasjon her landet skyldes at markedet er lite, kombinert med at lavprisbutikkene, som ledet an strukturendringene i bransjen, har en særdeles høy markedsandel. (Jacobsen og Dulsrud, 1993)

5.1.1 Fra borgfred til priskrig

Markedssituasjonen i det norske dagligvaremarkedet på 70-tallet, blir av Jacobsen og Dulsrud (1993) betegnet som en "borgfred" preget av fredelig sameksistens mellom produsenter, grossister og detaljister. Grossistene hadde monopol på salg av varer til små og uavhengige detaljister. Mellom disse var det liten grad av priskonkurranse, og situasjonen var preget av at hver butikk hadde sin lojale kundekrets (Grønmo, 1982 i Jacobsen og Dulsrud, 1993). Bare få år etter at de nye lavpriskjedene Rema 1000 og Rimi ble lansert rundt 1980, var situasjonen snudd på hodet. Lavpriskjedene kunne, ved hjelp av markedsvolum og -makt, presse grossistene på pris, eller spare inn ved å hoppe over grossistledet og kjøpe direkte fra produsent. Billigere varer til kundene la deretter grunnlaget for enda raskere vekst. Svært mange tradisjonelle supermarkeder måtte gi tapt for konkurransen¹³, mens andre søkte å tilpasse seg den nye markedssituasjonen ved å danne en samlet front. Ved å organisere seg gjennom innkjøpsamarbeidet Norgesdetalj (NorgesGruppens forløper) tidlig på 90-tallet, kunne også små lokale supermarkedkjeder oppnå volumrabatt hos grossistene på linje med lavpriskjedene. Samtidig begynte supermarkedene å legge inn et fast lavprissegment i sitt sortiment for å parere lavpriskjedene.

¹³ I perioden 1979 til 1999 ble antall dagligvarebutikker nesten halvert i Norge.

Parallelt med denne horisontale integrasjonen i detaljistleddet, har utviklingen på 90-tallet gått mot at kjedene har skaffet seg stadig mer lukkede distribusjonskanaler. Både Rema 1000 og Hakongruppen etablerte sine egne grossistfunksjoner tidlig på 90-tallet, mens Forbrukersamvirket av historiske årsaker alltid samarbeidet med sin grossist, NKL. Konsolideringen av den fjerde store dagligvaregiganten, NorgesGruppen ASA, skjedde ved at grossisten Joh. Johannessen kjøpte aksjemajoriteten i selskapet og gjorde det til et konsern i 2000. For detaljistkonsernene innebar opprettelsen av lukkede distribusjonskanaler mer langsiktig kontroll over vareutvalg og pris. Lavere ned i distribusjonssystemet, både hos lokale kjeder og på butikknivå, har de lukkede systemene medført mer begrenset frihet i forhold til valg av varer og leverandører. Sortimentsordningen beskrives nærmere i kapittel 9.

5.1.2 Miljøtilstanden i dagligvarebransjen

Etter at miljøproblematikk knyttet til tjenesteyting ble satt på dagsordenen på 90-tallet, har dagligvarebransjen vist betydelig høyere initiativ for å redusere sine miljøbelastninger enn andre bransjer i handelsnæringen (Rud et. al., 2000). Forbrukersamvirket blir spesielt trukket fram for sin innsats når det gjelder salg av økologisk mat og innføring av gjenbrukskasser for grønnsaker, mens Hakongruppen har bemerket seg gjennom sin enøk-satsning (ibid.). I 1995 begynte de fire dagligvaregigantene å samarbeide om en del miljøsaker gjennom opprettelsen av Dagligvarebransjens miljø- og emballasjeforum (DMF). Gjennom dette forumet søker en å finne felles løsninger på blant annet emballasje- og avfallsproblematikken. Miljøtiltak som er rettet mot forbrukerne, som satsning på økologiske varer, holdes utenfor DMF-samarbeidet fordi en viktig motivasjonsfaktor bak slike satsninger er å opparbeide seg konkurransefortrinn. Dagligvarebransjen har også markert seg positivt gjennom sin høye oppslutning rundt de frivillige emballasjeavtalene, som er omtales i avsnitt 5.3.2 (Hjellnes COWI AS, 2000).

På tross av dagligvarebransjens velvilje på miljøfeltet må det påpekes at det finnes en rekke strukturelle miljøproblemer knyttet til dagligvarehandel som verken bransjen eller andre aktører har grepet fatt i. Et slikt problem er de nye handlemønstrene som har oppstått de siste 20 årene. "Butikkdøden" på 80- og 90-tallet førte til at nærbutikkene forsvant, og at forbrukerne er blitt stadig mer avhengige av bil for å ta seg fram til dagligvarebutikken (Jacobsen og Dulsrud, 1993). Et annet "miljøproblem" er det sterke fokuset på pris i dagligvare-Norge. Prisfokuset tar oppmerksomheten vekk fra andre egenskaper ved varene som kvalitet, opprinnelse og miljøbelastning knyttet til produksjon. Med Forbrukersamvirket som et hederlig unntak, har dagligvarebransjen fokusert lite på å formidle miljøvennlige forbruksalternativ overfor kundene.

5.2 Organisasjonen Drageset Super Spar

Drageset Super Spar (DSS) er et familieeid dagligvarekonsern bestående av blant annet kjedekontoret Drageset Super Spar AS, eiendomsselskapet Drageset Eiendom AS og 16 dagligvarebutikker. Drageset Eiendom eier 100% av aksjene i Drageset Super Spar, i tillegg til å ha eiermajoritet i 15 av de 16 butikkene i kjeden (én DSS-butikk drives på franchisebasis).

Bedriften har sitt utspring i en landhandel på Osøyri utenfor Bergen. Her ligger kjedekontoret vegg i vegg med de tilknyttede bedriftene Familiebakeriet og Matglede, som produserer brødvarer og ferdigmat for butikkene. På Os ligger også fire av de 16 butikkene i kjeden, mens øvrige butikker er plassert andre steder i Hordaland og Sogn og Fjordane. Bedriften har til sammen om lag 380 ansatte, men færre årsverk ettersom mange jobber deltid. DSS er i dag tilknyttet Norgesgruppen ASA, Norges største dagligvarekonsern. Presentasjonen av bedriften vil hovedsakelig fokusere på organisasjonen slik den framsto og utviklet seg gjennom 1990-tallet. Jeg innleder imidlertid med et kort historisk tilbakeblikk, før jeg tar for meg bedriftens ulike bransje- og kjedeallianser og bedriftens organisasjonsstruktur i perioden 1990-2000.

5.2.1 Bedriftshistorikk

Entreprenørånd og nedarvede grunnverdier

Den første Drageset-butikken ved navn "Bjarne Drageset", ble åpnet av ekteparet Bjarne og Bjørg Drageset på Osøyri i 1955. Butikken var opprinnelig en tradisjonell landhandel med tilhørende bakeri. Slik jeg har fått ekteparet Drageset beskrevet av sønnen Paul Drageset, framstår de nærmest som idealtypiske entreprenører (Weber, 1995). Dette fordi de kombinerte hardt arbeid, sparsommelighet og reinvestering med en stadig eksperimentering med nye og mer effektive driftsformer. Blant annet var de tidlig ute med å ferdigpakke varer og å innføre nye varegrupper i dagligvaresammenheng, som kjøtt og meieriprodukter. Paul Drageset forteller at han selv og broren Jarle, som drev butikkjeden sammen på 90-tallet, videreførte foreldrenes praktiske og jordnære tilnærming til butikkdrift og -administrasjon. Følgende sitat understreker bedriftens verdimesige orientering:

"Jeg vil si at vi var veldig jordnære og alminnelige, det har aldri vært noe sånt fint og flott. Vi har aldri blitt bortskjemte på noen måte og vi har alltid jobbet hardt. Og vi har alltid blitt opplært etter den holdningen om at hvis ikke du kan gjøre det selv, så kan du ikke forvente at en medarbeider skal gjøre det. Enten du skal ordne opp i et tett toalett, eller du skal koste fortuet...uansett." (Paul Drageset, 13.04.00)

"Vi har veldig fokus på at alle mennesker skal behandles likt. (...) Penger er penger, enten de kommer fra fru banksjef eller noen annen." (ibid.)

"Uansett hvor butikken ligger, og hvor fin den er, så hjelper det ingenting hvis ikke de menneskene som jobber i butikken trives og har det bra. Og alle er like viktige i det samspillet. Og så har vi gått inn, da, og så har vi snakket med de menneskene, og tatt de med på råd. Og gitt de grundig opplæring. Så det er egentlig ikke noe annet enn normale mellommenneskelige relasjoner vi har bygget opp, da." (ibid.)

Den egalitære behandlingen av kundene kan betraktes som en form for formell rasjonalitet som på samme måte som driftsmessig innovasjon bryter med økonomisk tradisjonalisme. Forholdet til de ansatte er preget av egalitarisme både i synet på sjefsrollen og når det gjelder medbestemmelse. Butikksjefene i DSS ikke være redde for å bli skitne på fingrene, og de skal kunne utføre de samme oppgavene som medarbeiderne. Bildet av den disiplinerte, målrettede entreprenøren myknes for første gang i kantene når Paul Drageset trekker frem de ansattes medbestemmelsesrett som et siste viktig element i foreldrenes verdisett. Gjennom intervjuene har jeg fått inntrykk av at spesielt fra butikksjefene føler de har stor grad av medbestemmelse. En butikksjef trekker likevel fram at bedriftens vektlegging av medbestemmelse til tider kan ha sterkere preg av rituale enn av noe som får praktiske

konsekvenser: “Så de er veldig flinke til å lytte, og spørre oss til råds. Men om det blir tatt ad notam alltid, det er noe annet. Men det er klart, for å være på vanlig kjedenivå har vi nok større medbestemmelsesrett enn det som er vanlig i de skikkelig store kjedene.” (Int.9, 02.05.00)

Kraftig ekspansjon på 90-tallet

I 1968 utvidet DSS med butikk nummer to, også på Osøyri. Samtidig endret bedriften navn til Drageset Spar. Den nye butikken var en ren lavprisbutikk, og ekteparet Drageset posisjonerte seg dermed igjen i forkant av utviklingen i bransjen. Midt på 80-tallet var to av Bjørg og Bjarne Dragesets to sønner, Paul og Jarle, ferdig med hver sin merkantile utdanning. Sammen begynte de gradvis å ta over det driftsmessige og administrative ansvaret i bedriften. Paul og Jarle Drageset mente forholdene lå godt til rette for rask ekspansjon, og planla å danne en Drageset-kjede bestående av rene lavprisbutikker. Leverandøren Køff og andre samarbeidspartnere stilte seg imidlertid negative til lavprisprosjektet. Da bedriften for alvor begynte å ekspandere på 90-tallet, var det derfor med et mer tradisjonelt supermarkedskonsept. Gjennom 90-tallet har kjeden hatt en “blandet profil”, der de har fokusert på en rekke momenter som ferskvare, service, utvalg og pris. Denne brede satsningen avspeiles av bedriftens hovedmål om å være “kundens beste alternativ”, der kunden betraktes som “en fornuftig person som velger butikk ut fra en totalvurdering” (Personalhåndbok).

Kjeden ekspanderte fra 3 til 16 butikker i løpet av 10 år. Appendiks 5 gir en grafisk oversikt over kjedens vekst. Paul Drageset forteller følgende om ekspansjonsfasen på 90-tallet:

“Så...cirka i 1990, det var da det virkelig begynte å vokse. Da overtok vi butikker som hadde gått konkurs to og tre ganger, og som grossisten vår hadde tapt masse penger på, der de ikke klarte å finne løsninger... Og så var det da disse “villmennene fra Os” som vi ble kalt, som så mulighetene og ikke var så flinke til å se problemene.” (Paul Drageset, 13.04.00)

Kjedens strategi har vært å etablere seg i tettsteder og forsteder rundt Stor-Bergen, for derigjennom gradvis å nærme seg den mer konkurransepregede bykjernen. I tillegg har en satset på etablering i utvalgte regionale sentra som Leirvik, Voss, Florø og Førde.

5.2.2 Bransje- og kjedesamarbeid

Som svar på de strukturendringene i dagligvarebransjen som er beskrevet i avsnitt 5.1, har DSS, i tillegg til selv å ekspandere, deltatt i ulike former for bransje- og kjedesamarbeid. Det første steget mot innlemmelse i en mer lukket distribusjonskanal skjedde i 1993, da DSS sammen en rekke andre uavhengige kjøpmenn fra hele landet og grossisten Køff, dannet aksjeselskapet Køff detalj (Jacobsen og Dulsrud, 1993). På lokalt plan samarbeidet DSS på denne tiden med andre kjøpmenn på Vestlandet, og underleverandøren Køff Vest, i grupperingen Vestkjøpmenn. Køffs fusjoner med Asko og Uninvest, og deres påfølgende innlemmelse i Joh. Johannessen-konsernet var begivenheter som førte fram mot at de Køff-tilsluttede kjedene på Vestlandet ble med på å starte det nasjonale innkjøpsamarbeidet Norgesdetalj i 1993. Norgesdetalj skiftet navn til NorgesGruppen i 1994. Gjennom 90-tallet utviklet sammenslutningen seg gjennom en rekke fusjoner, som i praksis førte til tettere integrasjon. Joh. Johannessen kjøpte opp virksomheten og gjorde det til et konsern fra 2000. På dagligvaresiden består NorgesGruppen i dag av tre “profilhus”, i tillegg til at konsernet fører en løsere form for samarbeid med flere regionale kjeder, deriblant DSS.

Ledelsen i DSS' har et tvetydig syn på sitt samarbeid med NorgesGruppen. På den ene siden anerkjenner de økonomiske fordelene tilslutningen medfører. For en mindre kjede som DSS eksisterer det faktisk ikke er noe alternativ til det å være del av et kjedesamarbeid. På den andre siden misliker de NorgesGruppens grad av kontroll, og presset i retning av stadig tettere integrasjon:

“Fordelene [med å være med i NorgesGruppen] er jo pris, og det å få tilgang til varer. Ulempen er at vi blir tvunget til å ta inn en del [nasjonalt profilerte] varer. Vi blir jo gjerne litt mer bundet, vi liker å hoppe og sprette og være litt frie. Vi gjør som vi vil i vårt eget hus, altså, men det er litt mer forpliktende...altså du må være litt mer formell og korrekt...enn vi kanskje egentlig er.” (Ottar Randa, 15.11.00)

“Vi har jobbet i flere år nå med å få en skikkelig avtale med NorgesGruppen. Men det har vi ikke fått, vi forhandler ennå. (...) Vi ønsker å få det ned på papiret...sånn som vi har det i dag. Og de ønsker å få en tettest mulig forbindelse med oss, aller helst å kjøpe oss, har jeg inntrykk av. (...) Så det er en skikkelig god maktkamp.” (Paul Drageset, 13.04.00)

Motviljen mot å bli “styrt”, bunner kanskje dels i den dårlige erfaringen DSS hadde med å samarbeide med Aka-kjeden i årene 1996-1998. Dette samarbeidet, som foregikk parallelt med samarbeidet i NorgesGruppen, gikk ut på at de fem største Drageset-butikkene, inkludert Butikk 1 og 2, ble omprofilert som Aka-butikker. Paul og Jarle Drageset valgte Aka-kjeden fordi de mente den var godt profilert, holdt lave priser og høyt kvalitets- og servicenivå. Samarbeidet mellom DSS og Aka fungerte imidlertid svært dårlig. DSS reagerte på detaljstyringen fra Østlandet, og det Paul Drageset oppfatter som en “hard og kynisk personalpolitikk” (ibid.) som innebar at konflikter ble løst gjennom oppsigelser. I tillegg tapte DSS penger - “millionbeløp, i løpet av kort tid” (ibid). De priste seg derfor lykkelige da de etter nærmere to år klarte å trekke seg ut av samarbeidet.

I årene etter Aka-samarbeidet har DSS vært i en rekonstitueringsfase der de har arbeidet med å utvikle en klarere supermarkedsprofil med mer standardisering av butikkene, og økt fokus på ferskvare. Kjeden skiftet også navn til Drageset Super Spar i 1997. Disse endringene ble ikke satt ut i livet før etter min undersøkelsesperiode, men jeg vil nevne dem kort for å gi et bilde av bedriftens videre utvikling. Standardiseringen av DSS-konseptet har i praksis innebåret at tre av de minste butikkene ble bygget ut i 2001, i tillegg til at ferskvediskene flere steder er under opprustning. Butikkene skal dessuten detaljstyres i større grad enn før, blant annet gjennom at det er utarbeidet en “butikkmanual” som inneholder retningslinjer for alle sider ved butikkdriften. Videre er autoritetsstrukturen i butikkene blitt standardisert og forenklet.

5.2.3 Organisasjonsstruktur i perioden 1990-2000

I denne oppgaven vil jeg behandle Drageset Super Spar som en dagligvarebedrift bestående av fire til fem organisasjonsnivå, avhengig av butikkstørrelse. På kjedens administrative plan finner vi bedriftens styre og kjedekontoret, og på butikkplan finner vi butikksjef, eventuelle avdelingsledere og butikkansatte. Disse nivåene vil bli nærmere behandlet i avsnittene nedenfor. Jeg fokuserer spesielt på kjedekontorets og butikksjefenes rolle, ettersom disse nivåene er mest relevante for organiseringen av miljøvernarbeidet i bedriften. Fremstillingen nedenfor er preget av den store forandringen og veksten organisasjonen har vært gjennom på 90-tallet. Strukturmessig har denne forandringen vært størst på kjedekontornivå. Fra å

være en liten og uformell enhet i 1990, der bedriftens eierne var aktive i administrativ virksomhet så vel som i praktisk drift, fremstår den i dag som en mer profesjonalisert serviceorganisasjon for butikker og andre samarbeidspartnere.

Styre

Øverst i det formelle hierarkiet finner vi bedriftens styre. Både styret i Drageset Super Spar AS og i Drageset Eiendom AS består hovedsakelig av medlemmer av familien Drageset. Styret har det øverste driftsansvaret, og påvirker bedriftens retningsvalg i saker av langsiktig og strategisk karakter. Ettersom styret ikke har vært involvert i miljøvernarbeidet i DSS, vil aktiviteten på dette nivået ikke bli behandlet i oppgaven. Dette betyr imidlertid ikke at en bedrifts styre generelt sett ikke er relevant for miljøvernarbeidet i en bedrift. Tvert imot vil det ofte være svært fordelaktig å forankre slikt arbeid på øverste nivå i en organisasjon (Hovden, 1995).

Kjedekontor

Kjedekontoret Drageset Super Spar AS, er et "non-profit" foretak som har som formål å administrere kjedekonseptet Drageset Super Spar, samt å "leie ut" konseptet til butikkene i kjeden. Kontoret jobber med både strategi- og driftsspørsmål, og har ansvar for kommunikasjon med leverandører og kjedeforbindelser på vegne av butikkene. Videre er det kjedekontorets oppgave å kalkulere varepriser og å drive felles markedsføring for butikkene gjennom egne tilbudsaviser og lokalaviser. Videre er det kjedekontoret som har ansvaret for ansettelse av nye butikksjefer og assisterende butikksjefer, og til dels også avdelingsledere. Kjedekontoret har dessuten øverste beslutningsmyndighet i forhold til nyinvesteringer og utbygginger i butikkene, noe som foregår riktignok i samråd med butikksjefene. Kontoret skal dessuten yte service overfor butikkene i alle spørsmål av driftsteknisk karakter.

I 1990, da kjeden talte 3 butikker, besto kjedekontoret av bare to ansatte i tillegg til Paul og Jarle Drageset. Den ene av de ansatte var regnskapssjef, mens den andre var kontroller for regnskap. På kjedekontoret arbeidet Paul Drageset som økonomisjef, mens Jarle Drageset var driftssjef. I tillegg til sine administrative funksjoner, arbeidet Jarle Drageset som butikksjef i Butikk 1, mens Paul Drageset var daglig leder for det nye Familiebakeriet. I denne tidlige ekspansjonsfasen var funksjonene i bedriften svært lite formalisert og spesialisert. Ettersom kjeden vokste ble det nødvendig å ansette flere og mer spesialiserte medarbeidere, samtidig som Paul og Jarle Drageset sluttet som henholdsvis butikksjef og bakerisjef for å kunne vie mer tid til det administrative arbeidet. Fra midten av 90-tallet gikk Paul Drageset inn i stillingen som daglig leder på kjedekontoret, som siden 1990 var utvidet med en markedssjef (1990), en eiendoms- og utbyggingssjef (1993) samt en regnskapsmedarbeider (1993). Jarle Dragesets rolle i bedriften fra midten av 90-tallet framstår som noe uklar, noe som henger sammen med at han var plaget med sykdom i flere perioder. I 1998 døde Jarle Drageset av kreft.

I kjølvannet av Jarle Dragesets sykdom og bortfall, jobbet Paul videre med å spesialisere funksjonene på hovedkontoret. I 1997 ansatte han en IT-sjef, en driftssjef og en regnskapsmedarbeider. To år senere fikk bedriften en økonomisjef, og en markedssekretær ble ansatt i 2000. (Appendiks 6) Spesialiseringen av funksjoner medførte at henvendelser utenfra gradvis ble rettet direkte mot de ansvarlige på de nye "fagområdene". Informantene på hovedkontoret understreker likevel at de hele tiden samarbeider med hverandre. Veien til de andres kontorer er kort, og alle "sjefene" på kontoret (syv per 2000) er med i "ledergruppen" som har møte en gang i uken. Paul Drageset trakk seg formelt sett ut av den

daglige driften av DSS i 2001, samtidig som han ble styreformann. Det er i dag den tidligere økonomisjefen som er administrerende direktør for selskapet.

Butikksjefrollen

Det å være butikksjef er en mangfoldig og travel jobb som innebærer ansvar for både personale, drift og økonomisk resultat i sin butikk. Aktuelle oppgaver er ansettelse, opplæring, kontakt med leverandører og kjedekontor, oversikt over bestillinger og vareplassering, samt lederansvar i HMS-arbeidet. Viktigheten av å delta i det praktiske arbeidet "på gulvet" er tydelig i butikksjefenes beskrivelser av egen rolle. En av butikksjefene beskriver dette slik: "Det er veldig lite administrativt, egentlig. Prøver å ha minst mulig av det. På grunn av at det er så pass oversiktlige forhold, atte..." (Int. 9, 02.05.00) Butikkansatte informanter sier de setter pris på at butikksjefen "er en av dem".

I bedriftens tidligere ekspansjonsfase ble nye butikksjefer hovedsakelig rekruttert gjennom internt opprykk fra butikkene på Os. Dette var en periode der bedriftens ungdom, oftest tidlig i 20-årene fikk anledning til å avansere raskt i systemet, for eksempel fra assisterende butikksjef i én butikk et år, til ferskvarer og deretter butikksjef årene etter. De fleste av disse unge butikksjefene hadde lav formell utdanning. Bedriften har derfor satset på å drive lederopplæring internt gjennom et kursprogram de kalte "Supersparskolen". Butikksjefene fikk dessuten mer daglig oppfølging fra kjedekontoret i denne perioden, mens de i dag beskrives som mer erfarne og selvstendige. De senere årene har bedriften begynt å bruke mer formelle rekrutteringskriterier, kombinert med økt grad av ekstern rekruttering. Butikksjefen i Butikk 3, som ble ansatt i 1997, ble for eksempel rekruttert lokalt via leverandøren Køff. Denne tendensen kan betraktes som uttrykk for profesjonalisering i bedriften, der man etter en prøvende fase tidlig på 90-tallet i større grad ønsker å formalisere strukturen. Muligheten for å avansere i systemet er imidlertid fortsatt til stede, og informanter i ledelsen forteller at de forsøker å plukke ut unge ansatte med "butikksjefpotensiale" og innlemme dem i "Juniorlaget". "Juniorene" blir vist ekstra interesse, blant annet blir de kalt inn for å hjelpe til når nye butikker skal åpnes.

Mens muligheten for å avansere kan være en motivasjonsfaktor for butikkmedarbeidere som ønsker å bli butikksjefer, forsvinner dette momentet så snart man er blitt butikksjef og toppen av karrierestigen er nådd. For butikksjefene finnes det imidlertid økonomiske incentivsystemer. Det viktigste incitamentet på 90-tallet har sannsynligvis vært muligheten til å få deleierskap i butikken dersom man gjør en god jobb. Fra 1999 begynte dessuten bedriften å betale ut resultatavhengig bonus til butikksjefene sine.

Assisterende butikksjefer og avdelingsledere

De største butikkene har en assisterende butikksjef som deler de praktiske lederoppgavene med butikksjefen. Videre hadde alle butikkene i min undersøkelse, eller det var meningen at de skulle ha, avdelingsledere for henholdsvis frukt og grønt og ferskvarer. Avdelingslederne har det daglige ansvaret for bestillinger og for eksponeringen av de aktuelle varegruppene. Det går fram av intervjuene at avdelingslederne har hatt stor innflytelse på hvilke varer som bestilles inn utenom det faste sortimentet.

Butikkmedarbeidere

Også blant “vanlige” butikkmedarbeiderne kan oppgaver og ansvarsforhold være spesialisert. Det nevnes for eksempel at butikkene har egne “kassaansvarlige”, “brødvareansvarlige”, eller at enkelte medarbeidere kun jobber på lager/tørrvareavdeling. På butikknivå har integrasjonsprosessene i dagligvarebransjen medført at leverandører har større innflytelse over vareeksponering (Vittersø, 2001). For enkelte varetyper er det leverandørene selv som stiller ut varer. Flere butikkansatte nevner at denne prosessen har medført mindre variasjon i arbeidet.

5.2.4 Kommunikasjonsstruktur

Butikksjefmøtene, som holdes hver sjette uke på kjedekontoret, representerer den viktigste informasjonskanalen fra kjedeleidelsen til butikksjefer. Her deltar alle butikksjefene, samt ledergruppen fra kjedekontoret. Kurs og seminarer for butikksjefene er også en arena der butikksjefene samhandler og diskuterer med kjedeleidelsen, både formelt og uformelt. Videre holder butikksjefene kontakt med de ansatte på hovedkontoret per e-post og telefon. Noen av de ansatte på hovedkontoret, som driftssjefen og eiendomssjefen, er dessuten ofte innom butikkene.

Fra kjedeleidelsens side forventes det at butikksjefen skal formidle relevant informasjon fra kjedehold videre til de ansatte i sin butikk. Slik informasjonsformidling kan på den ene siden skje gjennom uformell samtale mellom butikksjef og ansatt, gjennom oppslag på butikkens interne oppslagstavle, eller gjennom møtevirkosomhet. Ledermøter for butikksjef, assisterende butikksjef og avdelingsledere holdes ukentlig, mens personalmøte for alle de ansatte i en butikk holdes omkring 2-3 ganger i året. Nyansatte deltar også på bedriftens servicekurs som blir avholdt i butikkene med jevne mellomrom. Opplæring av butikkansatte skjer gjennom at den nyansatte vises rundt og settes inn i forholdene av butikksjefen. I denne anledning får den nyansatte også et eksemplar av bedriftens personalhåndbok, en brosjyre som fokuserer spesielt på viktigheten av god service og målet om å være “kundens beste alternativ” (Personalhåndbok). Det faktum at det i hovedsak er butikksjefen som fungerer som informasjonskanal mellom hovedkontor og ansatte, kan tenkes å virke begrensende i forhold til prinsippet om medbestemmelse. Mens butikksjefene har god anledning til å komme med innspill overfor kjedeleidelsen, har de butikkansatte ingen direkte påvirkningsmulighet. I sin egen butikk, derimot, kan de komme med innspill og diskutere det meste med butikksjefen.

5.3 Myndighetenes rammevilkår for miljøvernarbeidet

Mens miljøvernmyndighetene på 80-tallet først og fremst rettet fokus mot å begrense og regulere større enkeltutslipp i form av for eksempel forurensing fra industribedrifter, ble orienteringen på 90-tallet utvidet til også å inkludere mer komplekse miljøproblemer knyttet til produksjon og forbruk. Dette innebar at tiltak også ble rettet mot å redusere miljøbelastning fra servicebedrifter. I avsnittene nedenfor tar jeg for meg myndighetenes rolle som premissleverandør på avfalls-, energi og forbruksfeltet. Jeg tar også for meg generelle reguleringer på HMS-feltet. I fremstillingen kategoriseres de gjennomførte tiltakene som henholdsvis økonomiske- eller administrative virkemidler. Mens økonomiske virkemidler dreier seg om blant annet avgifter og tilskudd, inkluderer administrative virkemidler blant annet juridiske virkemidler (lover og forskrifter), informasjonsarbeid og utarbeiding av

frivillige avtaler (NOU 1995:4). Juridiske virkemidler representerer den tradisjonelle formen for intervensjon på miljøområdet. Fra tidlig 90-tall gav imidlertid myndighetene signaler om at de i større grad ønsket å benytte økonomiske virkemidler (St.meld.nr. 44, 1991-92; NOU 1995:4). Fremstillingen avsluttes med en diskusjon om hvorvidt utformingen av konkrete tiltak på de beskrevne feltene kan betraktes som uttrykk for en “økologisk modernisering” av norsk miljøvernpolitikk.

5.3.1 Avfallsfeltet

Juridiske virkemidler

Gjeldende bestemmelser, definisjoner og ansvarsforhold på avfallsfeltet defineres gjennom Forurensningsloven og Produktkontrollloven. På 90-tallet ble avfallskapittelet i Forurensningsloven endret på flere punkt. Den endringen som var av størst betydning for bedrifter som DSS, var et pålegg overfor kommunene om kreve inn tilstrekkelig høye avfallsgebyr til at bedriftsøkonomiske kostnader ved avfallshåndteringen ble dekket. Før man innførte denne ordningen, ble avfallshåndteringen til dels subsidiert av kommunene (St.meld nr 44, 1991-92:29). Resultatet av lovendringen var, som intendert, at både bedrifter og privatpersoner opplevde en generell økning i avfallsgebyrene. Samtidig oppfordres kommunene til å differensiere avfallsgebyrene på bakgrunn av type og mengde avfall, et tiltak som er ment å stimulere til kildesortering. (Lov om vern mot forurensninger og om avfall, 1993)

Endringene i lovverket medførte også innføring av en rekke nye forskrifter hjemlet i Forurensnings- og Produktkontrollloven. Det er forskriften som påbyr sortering av papp for virksomheter som akkumulerer mer enn 250 kg i året som har hatt størst betydning for dagligvarebransjen. (Forskrift om sortering, oppbevaring og levering til gjenvinning av brunt papir, 1994) En ny spesialavfallsforskrift forplikter videre enhver som er i besittelse av spesialavfall, til å lagre, oppbevare og ta hånd om dette avfallet på en forsvarlig måte. For dagligvarebutikker dreier dette seg i praksis først og fremst om håndtering av kasserte lysrør. (Forskrift om spesialavfall, 1994)

Økonomiske virkemidler

Etter først å ha innført markedspriser på avfallshåndtering gjennom det nevnte pålegget rettet mot kommunene, innførte myndighetene en sluttbehandlingsavgift på restavfall 1. januar 1999. Det er sluttbehandlingsanlegget som betaler avgiften til Staten, men intensjonen er at de økte kostnadene skal kanaliseres videre til avfallsbesittere i form av en ytterligere heving av avfallsgebyrene for restavfall. Dermed vil avgiften fungere som et økonomisk incentiv til å kildesortere og redusere avfallsmengden for avfallsbesitterne, samtidig som den vil gjøre det hensiktsmessig for avfallsmottakere å gjenvinne avfallet framfor å sluttbehandle det. (St.meld nr. 44, 1991-92)

Frivillige avtaler

I perioden 1994-95 inngikk Miljøverndepartementet og emballasjebransjen frivillige avtaler med det formål å øke gjenvinningsgraden av emballasjeavfall. Emballasjeavtalene spesifiserer mål for innsamling og gjenvinning for hvert av de ulike materialslagene glass, metall, plast, bølgepapp/massivpapp, drikkekartong og emballasjekartong, samt tidsfrister for måloppnåelse. Næringslivets samarbeidsvilje er dels blitt oppnådd gjennom et ‘riset bak speilet’-prinsipp der myndighetene har truet med å innføre en emballasjeavgift dersom

målene ikke blir oppnådd innen fristene. Næringslivet frykt for dyre og lite fleksible avgifter fungerer således som et incentiv til å være med på samarbeidsavtalen. Ordningen finansieres gjennom vederlag betalt av pakkere, fyllere, produsenter og importører. Dermed berøres ikke mindre dagligvarekjeder som DSS direkte av ordningene.

5.3.2 Energifeltet

Juridiske virkemidler

Gjennom innføring av en ny energiforskrift, hjemlet i Energiloven, ble det fra 1991 åpnet for økt konkurranse i omsetning og produksjon av elektrisk kraft. Dette innebar at prisfastsettingen, som inntil da hadde vært et resultat av kraftselskapenes gjennomsnittlige produksjonskostnader, nå ble overlatt til markedskreftene. (Forskrift om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m., 1990) I 1996 ble dette kraftmarkedet utvidet til å inkludere hele Norden. For kraftkundene har dereguleringen ført til større svingninger i kraftprisen. Tiltaket har likevel ikke medført noen generell heving av prisnivået på 90-tallet. I prognosene for årene framover varsles det imidlertid høyere priser ettersom forbruket vil stige mye raskere enn utbyggingen i produksjonskapasitet i det nordiske kraftsystemet (NOU 1998:11). Både trusselen om framtidige høye kraftpriser, og periodevis "skremselsår" der etterspørselen driver prisen oppover, virker sannsynligvis som motivasjonsfaktorer for å spare strøm, både for bedrifter og privatpersoner.

Økonomiske virkemidler

Myndighetenes ønske å prissette miljøkostnadene på kraftfeltet resulterte i en heving av den allerede eksisterende el-avgiften på midten av 90-tallet. Fra å ligge på om lag 5 øre per kWh i 1994, ble denne avgiften hevet til 8,56 øre per kWh i 2000 (Finans- og Olje- og energidepartementet, 2000). Sent på 90-tallet innførte myndighetene i tillegg en mindre enøk-avgift som går til drift av 20 regionale enøk-sentre. Begge avgiftene regnes ut i forhold til kraftforbruk.

5.3.3 Forbruksfeltet

På forbruksfeltet er økonomiske og juridiske virkemidler tett sammenkoblet med informasjonstiltak. Jeg har derfor funnet det hensiktsmessig å beskrive tiltakene samlet. Myndighetene bidro til å øke produksjonen av økologisk mat på 90-tallet gjennom å yte omleggingstilskudd og årlige driftstilskudd til økologiske bønder (St.meld. nr. 19, 1999-2000). Videre har myndighetene bidratt gjennom å være aktiv deltaker i opprettelsen av en merkeordning for økologisk mat, og i utarbeidelsen av en forskrift som regulerer økologisk produksjon. Merkeordningen for økologiske produkter, "Ø-merket", ble opprettet i 1986. Det var likevel først i 1995 at norske myndigheter utarbeidet "Økologiforskriften", som fastsetter retningslinjer for økologisk produksjon. Videre lovbeskytter forskriften begrepet "økologisk", slik at det kun innbefatter varer som er produsert i overensstemmelse med

denne. (Forskrift om produksjon og merking av økologiske landbruksvarer, 1998) Det private foretaket Debio administrerer Ø-merket, og fungerer som kontrollinstans for Økologiforskriften. Debios virksomhet finansieres delvis gjennom statlige tilskudd. (Debio, 07.05.03)

Myndighetene har også vært deltaker i opprettelsen av en felles nordisk miljømerkeordning, Svanemerket. I Norge er det Stiftelsen Miljømerking som administrerer merkeordningen, som har vært i drift siden 1990. Stiftelsen finansieres i hovedsak gjennom avgifter fra produsentene, men også norske myndigheter yter betydelige bidrag. Retningslinjene for tildeling av Svanemerket er forklart i avsnitt 9.0.1. (Stiftelsen Miljømerking, 13.05.03).

5.3.4 Generelle HMS-reguleringer

Miljørapportering

Pålegg om at miljørapportering skulle inkluderes i bedrifters årsberetning ble for første gang innført i lovverket som endringer i aksjeloven og regnskapsloven i 1989. Virksomheter ble her pålagt å redegjøre for om de "forurenset" det ytre miljø. Den gjengse tolkningen ble dermed at informasjonsplikten kun gjaldt virksomheter som hadde konsesjon til å forurense (Ruud, 1997). I 1998 ble kravene skjerpet gjennom en ny lovtekst som sier at virksomheten må gjøre rede for hvorvidt den har en "ikke ubetydelig påvirkning av det ytre miljø" (Lov om årsregnskap m.v., 1998).

Internkontroll

I 1996 ble det innført en ny forskrift som påbyr internkontroll av helse, miljø og sikkerhetsforhold (HMS). Forskriften forholder seg til øvrige bestemmelser som finnes på HMS-området, og innebærer at virksomheter selv må dokumentere overfor myndighetene at de overholder de gitte bestemmelsene. Forskriften reguleres av ni ulike lover, med et tilsvarende antall tilsynsmyndigheter. Internkontroll berører dermed svært mange forhold i virksomheten, og tiltak og dokumentasjon knyttet til ytre miljø er bare en liten del av internkontrollarbeidet. (Forskrift om systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter, 1996)

5.3.5 Miljøpolitikken som rammevilkår for miljøtiltak i dagligvarebransjen

Som beskrevet i 2.3.3, antar den økologiske moderniseringsteorien at vestlige lands miljøvernpolitikk vil utvikle seg i retning av økt markedsstyring og økt grad av dialog mellom myndigheter, næringsliv og andre involverte aktører. Begge disse kommer tydelig fram gjennom myndighetenes linje på de ovenfor beskrevne feltene. Markedslogikken er mest tydelig i utformingen av avfalls- og energipolitikken, der de aktuelle markedene er deregulert, samtidig som avgifter er innført. Dialogperspektivet kommer klarest fram gjennom utformingen av emballasjeavtalene, samt gjennom internkontrollsystemet, der myndighetene overlater mye ansvar til den enkelte virksomhet.

Har så disse tiltakene bidratt til at det har blitt mer lønnsomt for dagligvarebedrifter som DSS å drive sin virksomhet mer miljøvennlig? Tiltakene på avfalls- og energifeltet innebærer at forskjellen mellom miljøfiendlig og miljøvennlig opptreden gir større økonomiske

implikasjoner. Slik sett har den nye politikken gjort at miljøvennlig opptreden i form av kildesortere og strømsparing er blitt mer økonomisk lønnsomt. Et aspekt ved denne politikken er imidlertid at både avfallshåndtering og strømforbruk totalt sett er blitt dyrere enn før. Når det gjelder tiltakene på HMS-feltet er det klart at økt tilgang til informasjon om andre virksomheters miljøbelastninger vil gjøre det enklere for markedsaktører å bruke slik informasjon når potensielle samarbeidspartnere skal vurderes. Tiltakene på forbruksfeltet har tilrettelagt for at miljøvennlige varer skal kunne selges gjennom konvensjonelle distribusjonskanaler som dagligvarebutikker. Dermed kan også muligheten til å selge nye varer betraktes som et mulig lønnsomhetspotensiale for dagligvarekjedene dersom de velger å svare på oppfordringen. Brendehaug og Groven (2000) hevder imidlertid at dersom salg av økologisk mat skal fungere bør myndighetene ikke bare regulere økologisk produksjon, men også ha en politikk for utvikling av omsetning og marked.

5.4 De norske dagligvarekundene - en pressgruppe?

Ettersom det først og fremst er varenes eventuelle miljøvennlighet forbrukerne møter i butikken, er det utvalg av miljøvennlige varer jeg vil konsentrere meg om her. Spørsmålet er hvorvidt de norske dagligvarekundene representerer en pressgruppe overfor dagligvarebransjen som gir incitament til å øke utvalget av miljøvennlige produkter. Det finnes lite tegn til at organiserte forbrukegrupperinger har spilt noen viktig rolle i Norge i forhold til å kreve økt tilgang på miljøvennlige matvarer¹⁴. Et unntak her er at Forbrukersamvirket, som til dels kan betraktes som en medlemsorganisasjon, i større grad har satset på miljøvennlig vareutvalg enn sine konkurrenter. Heller ikke enkeltforbrukere synes å være særlig opptatt av miljøhensyn ved de varene de kjøper. Methi (2000) fant at verken "vanlige" eller "miljøvennlige"¹⁵ forbrukere prioriterte miljøhensyn når de handlet dagligvarer. Dette innebar her at de ikke prioriterte verken miljømerkede- eller økologiske varer, eller varer med redusert emballasje. I en annen undersøkelse svarte representanter fra varehandelen mer generelt at de oppfattet "lav etterspørsel etter miljøvennlige produkter" som det viktigste hinderet mot å innarbeide miljøhensyn i virksomheten (Rud et. al., 2000).

Undersøkelser som tar for seg salg av økologisk mat mer spesifikt, har avdekket at salget av denne maten har gått mye tregere i Norge enn i våre naboland (Brendehaug og Groven, 2000). Både disse forfatterne og Vittersø (2001) mener imidlertid det er sannsynlig at det eksisterer et latent marked for økologisk mat blant norske forbrukere. Leverandører og detaljister venter på en "økologisk trend" initiert av miljøengasjerte forbrukere, noe som kan tenkes å være en feilslått strategi. Dette fordi studier fra Danmark og Tyskland viser at det ikke var forbrukerne, men myndighetene og aktørene i forsyningskjeden som fikk fart på salget av økologisk mat i disse landene gjennom å bygge ut distribusjonssystemet (Brendehaug og Groven, 2000)¹⁶. Så lenge det norske distribusjonssystemet ikke er skikkelig utbygd, ender store andeler av den økologisk produserte maten opp med å bli solgt som konvensjonelt produsert mat (ibid.). Detaljistene på sin side har en tendens til å gjemme vekk

¹⁴ "Nettverk for Mat og Miljø" er en ny organisasjon som kan tenkes å spille en slik rolle i tiden fremover (Grønn Hverdag, 17.05.03).

¹⁵ De "miljøvennlige" forbrukerne var medlemmer i miljøorganisasjonen Framtiden i Våre Hender.

¹⁶ Salget av økologiske varer i Tyskland har imidlertid vært vanskeliggjort av at myndighetene ikke har hatt noen strategi for markedsutvikling, og et altfor stort og uoversiktlig antall merkeordninger for økologisk produsert mat (Brendehaug og Groven, 2000).

de økologiske produktene i butikken. Dette skyldes dels pålegg fra leverandører, og dels manglende tro på disse produktene (Vittersø, 2001).

Et annet forhold som reduserer de praktiske mulighetene for en forbrukerinitiert “økologisk trend”, er at strukturendringene i bransjen i stor grad har redusert kundenes rom for å gi tilbakemeldinger til kategoriene “kjøp”/“ikke kjøp” (Vittersø, 2001). Dette fordi beslutninger om vareutvalg er blitt flyttet opp på konsernnivå. Så lenge utvalget av økologisk mat er beskjedent i butikkene, blir dermed kjøpsatferdens relevans svært begrenset for denne produktgruppen. For å kunne ta informerte valg må forbrukerne også få tilstrekkelig informasjon om både pris og ulike kvalitetsegenskaper ved de økologiske produktene. Torjusen (2001) understreker i tillegg viktigheten av å utvikle relevante matvarer i riktig format.

5.5 Presentasjon av samarbeidspartnere i miljøvernarbeidet

5.5.1 Kommunale og private avfallshåndtører

Grunnet uklare definisjoner i lovverket, har det eksistert tvil om hvorvidt håndtering av avfall fra mindre virksomheter er et ansvar underlagt kommunen eller virksomheten selv. Vanlig praksis i de fleste kommuner har imidlertid vært at mindre virksomheter er blitt underlagt den tvungne kommunale renovasjonen. Dette vil si at de riktignok kan benytte seg av private renovatører, men de uansett må betale et minstegebyr til kommunen eller det interkommunale renovasjonsselskapet. Alle de tre butikkene i undersøkelsen har benyttet seg av en kombinasjon av private og offentlige aktører i forbindelse med sin avfallshåndtering. I løpet av undersøkelsesperioden på 90-tallet det skjedd en betydelig utvikling med tanke på utbygging av hentesystemer for kildesortert avfall. Avfallsmottaket Fana Stein og Gjenvinning AS utenfor Bergen er blitt spesielt mye brukt av DSS. Dette skyldes både geografiske årsaker og at de gjennom størstedelen av 90-tallet kunne tilby langt bedre økonomiske betingelser enn de andre avfallsmottakene. Selskapet er heleid av Bergen kommune.

5.5.2 Norges Miljøvernforbund

Norges Miljøvernforbund (NMF) er en miljøvernorganisasjon som ble stiftet i 1993 (se avsnitt 6.1.2). Organisasjonens hovedkontor ligger i Bergen. Stiftelsen av NMF er i høyeste grad en manifestasjon av de endringene i det miljøpolitiske klimaet som fant sted på 80-tallet, og som for miljøbevegelsens del resulterte i en “økonomisering av økologien”. NMF har på mange måter gjort miljøvern til “butikk”; de har effektivisert og profesjonalisert miljøvernarbeidet, og de vender seg heller mot markedet enn mot Staten. Organisasjonen skiller eksempelvis mellom aktive medlemmer og passive støttemedlemmer, og NMFs virksomhet er hovedsakelig finansieres gjennom midler donert fra næringslivet,- vel og merke den “snille” delen av næringslivet. Om dette sier NMFs leder, Kurt Oddekalv:

“Vi har egentlig har delt bedriftene inn i to klasser. Det er de skikkelig store, tunge, som vi ikke vil ha noe med å gjøre, som Hydro og Statoil, - alle de der som manipulerer samfunnet sånn at de får det som de vil så de kan fortsette å grise. Og så har du alle de andre som prøver, da, som er en del av samfunnet, og som stort sett gjør som loven pålegger de, og som kan tvinges til å gjøre det som loven pålegger de” (Kurt Oddekalv, 22.02.00).

NMF har en pragmatisk, saksrettet og løsningsorientert tilnærming til miljøvern: "Vi ønsker å være den organisasjonen som er mest kostnadseffektiv på det vi produserer. Altså, vi bruker minst mulig penger på mest mulig miljø" (ibid, s.1). Det er sannsynlig at denne bedriftsøkonomiske tankegangen letter kommunikasjonen med bedrifter som DSS. Og nettopp dette med kommunikasjon er noe som organisasjonen forholder seg svært bevisst til. NMF har lagt seg på en ikke-akademisk, folkelig linje, og Oddekalv, som fungerer som viktigste talerør utad, legger stor vekt på å snakke slik at "folk" forstår (Oddekalv, 1996). Her spiller mediene en nøkkelrolle: NMF er avhengige av media både fordi medieomtalen er med på å sette "makt bak krava" i konkrete saker, og fordi en organisasjon som lever av sponsormidler kontinuerlig må profilere seg selv for å overleve.

Samarbeidet mellom DSS og NMF har vært en del av et større prosjekt, kalt Prosjekt Miljøbedrift. Prosjektet gikk ut på å bistå små og mellomstore bedrifter til å bli mer miljøvennlige, og som betaling for hjelpen støttet bedriftene NMF økonomisk. I tillegg til DSS, var Color Line, Hotell Admiral, Foto Knudsen, Byggmakker, OSO Hotwater og Glomma Papp med i prosjektet. Ideen var å bistå én bedrift innen hver bransje i å bli en miljømessig "vinner", slik at miljø kunne brukes som positiv konkurransefaktor. Over tid var det imidlertid meningen å skape ringvirkninger i de aktuelle bransjene, og bedriftene som deltok i prosjektet måtte derfor være villige til å dele sine erfaringer med resten av bransjen. En slik bransjemessig spredning av miljøbudskapet var samtidig en metode som sikret NMF maksimal "miljøeffektivitet" i retur for sin innsats i miljøbedriftene.

5.5.3 Vestnorsk Enøk

Vestnorsk Enøk (VE) er et av flere regionale enøk-sentre som eies av de omkringliggende e-verkene. Sentrenes driftskostnader dekkes av en avgift på 0,3 øre per kWh som pålegges all strøm som selges fra kraftselskapene. Gjennom hele undersøkelsesperioden har sentrene formidlet gratis¹⁷ hjelp på enøk-feltet til bedrifter og privatpersoner i form av enøk-analyser, rådgivning og kursing (Samtale med Kjetil Haugland, VE, 02.10.01). DSS har fått assistanse fra VE siden de startet sitt enøk-arbeid i 1995.

5.5.4 Butikk 3 og kommunen

Parallelt med kjedens samarbeid med NMF, deltok Butikk 3 i prosjektet "Grønn Handel" i samarbeid med den lokale kommunen høsten 1997. Prosjektet var et delprosjekt i Statens Forurensningstilsyns prosjekt Bærekraftige Lokalsamfunn, der 7 kommuner deltok. (Statens Forurensningstilsyn, 1998) Ved prosjektets avslutning fikk "fyrtårnsbedriftene" utdelt miljødiplom. De involverte partene i prosjektet var for Butikk 3 sitt vedkommende hovedsakelig butikksjefen og representanten fra kommunen. Som en del av prosjektet ble det også avholdt møter i fellesskap med miljøverngruppen "Grønne Familier" og andre "fyrtårnsbedrifter" i kommunen.

¹⁷ Som en følge av en omstrukturering av enøk-sentrenes drift som ble iverksatt 01.01.2002 må firmakunder i dag betale for assistanse fra enøk-sentrene.

5.6 Oppsummering

På 80- og 90-tallet har det norske dagligvaremarkedet utviklet seg til å bli et felt preget av hard konkurranse, der pris har fått en hovedrolle. Fire store dagligvarekonsern har deler markedet mellom seg, og disse har bygget opp hver sine lukkede distribusjonskanaler. DSS har forholdt seg til denne markedsituasjonen gjennom å inngå i ulike bransje- og kjedeallianser, samt gjennom selv å vokse kraftig. Veksten i antall butikker i kjeden speiles av en vekst i antall ansatte på hovedkontoret, og at lederfunksjonene er blitt mer spesialiserte.

På 90-tallet har norske myndigheter i stor grad beveget seg i retning av å bruke markedet framfor lovsystemet som styringsverktøy i miljøvernpolitikken. For dagligvarebransjen har denne politikken medført at miljøbelastende virksomhet, som å produsere avfall og bruke strøm, er blitt dyrere. Samtidig har myndighetene vært med å legge forutsetningene til rette for at miljøvennlige produkter skal kunne selges i dagligvarebutikkene. Dette har skjedd gjennom tilskuddsordninger til økologisk matproduksjon og gjennom utvikling av miljømerkeordninger. Utviklingen av markedet for miljøvennlige produkter er imidlertid overlatt til aktørene i distribusjonssystemet.

Flere lokale aktører har deltatt i utformingen av DSS' miljøvernarbeid på 90-tallet. I delkapittel 5.5 presenterte jeg kommunale og private avfallshåndtørers rolle, Norges Miljøvernforbund, Vestnorsk Enøk og Butikk 3 sitt samarbeid med kommunen.

Kapittel 6:

Miljøvernarbeid og miljøvernledelse

I dette kapittelet gir jeg en helhetlig oversikt over organiseringen av miljøvernarbeidet i DSS i perioden 1990-2000. Fremstillingens organisasjonsmessige fokus ligger derfor på ledelsens organisering av miljøvernarbeidet, både internt i DSS og i samarbeid med miljøvernorganisasjonene Naturvernforbundet Hordaland (NVH) og Norges Miljøvernforbund (NMF).

I delkapittel 6.1, som er viet en historisk oversikt over miljøvernarbeidet, tar jeg innledningsvis for meg den spesifikke begivenheten som førte til at miljøvernarbeidet ble startet opp. Etterpå beskriver jeg det jeg betrakter som tre ulike faser i miljøvernarbeidets utvikling. I delkapittel 6.2 tar jeg for meg posisjonsstrukturen i miljøvernledelsen, både internt i DSS, og i samarbeidet med NVH og NMF. Kapittelets tredje hovedtema, som behandles i 6.3, er hvilken rolle ulike typer målsetninger har hatt i DSS' virksomhet på miljøvernfeltet. Her tar jeg først for meg målsetningenes utspring. Deretter undersøkes bakteppet for, og konsekvensene av utformingen av, de to konkrete målsetningene som eksisterer på feltet. I det siste avsnittet undersøker jeg hvorvidt fastsatte mål nåes. I delkapittel 6.4 undersøker jeg årsaksforholdene bak nedbyggingen av samarbeidet med NMF, og den samtidige nedgangen i bedriftens miljøengasjement. Til slutt oppsummerer jeg hovedfunn.

6.1 Historisk oversikt over organiseringen av miljøvernarbeidet

I dette delkapittelet vil jeg begynne med å ta for meg den hendelen som inspirerte bedriftens ledelse til å satse på miljøvern, samtidig som jeg tar for meg økonomiens rolle som inspirasjonskilde. Deretter beskriver jeg tre faser i utviklingen i bedriftens miljøvernarbeid, der fokus ligger på konkrete miljøtiltak og de mest viktige enkelthendelsene i hver av fasene.

6.1.1 Oppstarten: En konferanse til inspirasjon og grunnleggende verdier

Miljøvernarbeidet i DSS startet i kjølvannet av at brødrene Drageset hørte på Kurt Oddekalvs innlegg på en NHO-konferanse om næringsliv og miljø i Norheimsund i 1990. I sitatet nedenfor forteller Paul Drageset om hvordan Oddekalvs innlegg inspirerte ham og broren til å ta kontakt:

“Og da holdt han et glitrende foredrag om det å ta ansvar (...) Han fortalte liksom villig om hvor lett det egentlig er å gjøre ting som er riktig, da. Og på toppen av alt så koster det jo penger med forurensning, det å kaste søppel og ødelegge markedsgrunnlaget og alt mulig sånt. Det sa han jo på sin vanlige kraftfulle måte, da, med noen gode eksempler som de aller fleste kjente seg igjen i. Og han spilte ganske subjektivt på følelsene til de som satt der. Det var innertier det, vi syntes det var ustyrtelig gøy. Så i lunsjpausen da, kom Kurten forbi, og så begynte vi jo å preike, da. (...) Så spurte jeg: “Kan vi ikke finne på noe, da...sette oss ned og se hva vi kan finne på?”” (Paul Drageset, 13.04.00)

Hva var det egentlig som var så inspirerende med Oddekalvs foredrag? Selv om Oddekalv til dels spilte på tilhørernes dårlige samvittighet, gikk det viktigste budskapet likevel på *mulighetene*; at miljøvern var lett å få til, og ikke minst at det lønnet seg! Oddekalvs fremstilling av miljøvern som et “positive sum game” var, som den videre historien viser, akkurat det som skulle til for å overbevise brødrene Drageset.

På den andre siden understreker Drageset at dette med miljøvern ikke var noen ny idé, verken for Drageset-brødrene personlig, eller med tanke på bedriftens tradisjoner. Han understreker for det første at både han og broren var “ganske miljøbevisste” på dette tidspunktet (ibid.), og sin egen miljøbevissthet kopler han både til fornuft, følelser og familiebiografi:

“Og det [å opptre miljøvennlig] er jo helt opplagt riktig også, ikke sant. For meg følelsesmessig, i alle fall, så er det riktig. Det ville være galt...altså, jeg er jo bare en alminnelig person som tenker og føler, og jeg ville synes det var rart å vite at vi var noen miljøsvin, hvis vi kunne gjøre noe med det.” (Paul Drageset, 13.04.00)

“...for det er klart at vi...vi har vært opptatt av det hele tiden, dette med alternativ medisin og miljøvern og kosthold og alt mulig sånt. Og det har jo sikkert sammenheng med at vi har en del sykdommer og sånt i familien, da, sånn mage- tarmsystem og kreft...” (Paul Drageset, 13.04.00)

Videre kopler han miljøverntanken til bedriftens nedarvede tradisjoner, der blant annet innovasjon har vært et viktig element (se avsnitt 5.2.1):

“Vi har...akkurat som mor og far, da...prøvd mange nye ting, og vært ganske “vågale” i gåseøyne. Kanskje (smiler) isolert sett ufornuftige ting...fordi vi hadde lyst. Og et godt eksempel på det er det med miljøvern.” (ibid.)

Miljøvern som verdi fant altså gjenklang i ledelsens personlige verdier, og kunne innpasses i ledelsens fortelling om bedriftens historie. Uten å være koplet til økonomi er det imidlertid lite sannsynlig at disse verdiene ville inspirert til miljørettet handling. Det var nemlig muligheten til å *kombinere* en positiv verdi som miljøvern med økonomisk lønnsomhet som tente Drageset-brødrenes entusiasme. Om dette sier Paul Drageset:

“Det er egentlig ganske fascinerende når du ser på hva økonomiske interesser egentlig kan få i stand, da...hvis det er fornuftig økonomisk og ikke bare følelsesmessig eller ideologisk, ikke sant. Men når du parrer de tingene der...hånd i hånd...altså med at det faktisk er økonomi i det, så er det utrolig mye mer effektivt.” (Paul Drageset, 13.04.00)

Oppstarten av miljøvernarbeidet i DSS viser dermed hvor sterk motiverende kraft det økologiske moderniseringsbudskapet kan ha overfor økonomiske foretak. Hva som prioriteres høyest, om pengene i kassen fungerer som ekstrabonus for å være miljøvennlig, eller om den gode samvittigheten er et pluss i tillegg til at man sparer ressurser og penger, er i alle fall for de involverte, vanskelig, og fremfor alt lite relevant, å sortere fra hverandre når begge hensyn trekker i samme retning. Likevel antar jeg, med tanke dagligvarebedrifters plassering i et svært konkurransepreget marked, at det økonomiske potensialet i størst grad vil inspirere til handling.

6.1.2 Vekst og fall i Drageset Super Spars miljøverninteresse

Miljøvernarbeidets *Oppstartsfasen* varte i perioden 1990-1993. Fasens innledning markeres av møtet mellom Oddekalv og brødrene Drageset som er beskrevet ovenfor. Samarbeidet

innebar at DSS fikk miljørådgivning fra organisasjonen mot å betale en viss sum penger til NMF. Oddekalv var på denne tiden et innflytelsesrikt medlem av Naturvernforbundet Hordaland (NVH), der han ble leder i 1991. I Oddekalvs tid som leder bygget det seg opp omfattende personalkonflikter i Naturvernforbundet, og resultatet av den interne striden var at Oddekalv ble ekskludert fra Naturvernforbundet på landsmøtet i mai 1993. Selv brukte han samme møte til å lansere sin nye miljøorganisasjon, NMF. Oddekalv tok med seg både medarbeidere og sponsorer fra NVH inn i den nye organisasjonen, noe som bidro til at en handlekraftig organisasjon raskt kunne stables på beina (Askeland, 2003).

I disse første tre årene var det først og fremst innføring av kildesortering som sto i fokus på tiltakssiden. Som jeg kommer nærmere inn på i kapittel 7, ble kildesorteringen innført gradvis både i den enkelte butikk og i kjeden, der sistnevnte faktor var et resultat av at stadige nye butikker ble kjøpt opp. Kjeden som helhet nådde derfor ikke et kildesorteringsnivå av det omfanget som praktiseres i dag før etter 1996, men i dag regnes utviklingen av kildesorteringsprogrammet som fullført. Bedriften startet også en begrenset satsning på økologiske grønnsaker allerede fra 1990. I dag er det imidlertid uklart hvorvidt denne tidlige satsningen inkluderte andre butikker enn Butikk I. Mot slutten av denne fasen kåret NVH Butikk I til Hordalands mest miljøvennlige dagligvarebutikk som et resultat av sin undersøkelse "Grønn Handling 1993", der 90 ulike butikker ble undersøkt (Natur Vest, nr. 3, 1993).

Miljøvernarbeidets *Høyaktivitetsfase* ble innledet ved at brødrene Drageset tok kontakt med Oddekalv i 1993, og spurte om ikke samarbeidet kunne fortsette gjennom den nye organisasjonen NMF. Den økonomiske siden av miljøsamarbeidet ble enda mer eksplisitt da DSS begynte å samarbeide med NMF, blant annet gjennom at den årlige sponsorsummen økte fra et ukjent, men mye lavere beløp, til kr 200.000. Som jeg tar for meg nedenfor, bidro dessuten Oddekalv med å skaffe DSS markedsføring gjennom media.

Kildesortering ble innført i alle butikkene i denne perioden. Satsningen på enøk ble dessuten innledet i 1994. Bedriftens enøk-tiltak, som har vist seg å være effektive, er fortsatt under utvikling. I tillegg foretok bedriften, i samarbeid med NMF, kartlegging av andre typer miljøpåvirkning tilknyttet bedriftens drift, nemlig vaskemiddelbruk, nivå av elektromagnetisk stråling og visuell miljøprofil i form av skilting. Dette kartleggingsarbeidet ble imidlertid ikke fulgt opp, og mulige årsaker til dette omtales senere i kapittelet. Parallelt med utviklingen av driftsorienterte tiltak karakteriseres overgangen fra Startfasen til Høyaktivitetsfasen av at flere av aktivitetene tilknyttet miljøatsningen ble eksplisitt markedsorienterte. Denne markedsorienteringen fant sted både gjennom at bedriften rettet miljøinitiativ overfor utenforstående parter, og ved at den brukte miljøatsningen aktivt i markedsføringen.

Miljøinitiativet rettet mot kundene besto for det første i å tilby et noe større utvalg av økologiske varer. Som jeg tar nærmere for meg i kapittel 9, hadde denne "satsningen" likevel sine begrensninger. Videre rettet bedriften et kildesorteringsinitiativ overfor kundene gjennom å invitere til plassering av glassigloer utenfor mange av butikkene, og beholdere for batterimottak inne i dem. I forbindelse med at bedriften tok initiativ til å opprette sin egen ordning for plastsortering, inviterte de kundene til å levere brukt folieplast til sortering i butikken. Videre begynte bedriften å tilby kundene å kjøpe tøynett framfor bæreposer i alle butikkene.

Overfor henholdsvis leverandører og samarbeidspartnere i bransjen rettet bedriften to ulike initiativ. Førstnevnte initiativ, som ble gjennomført rundt årsskiftet 1994/1995, dreide seg om å kartlegge av leverandørenes bruk av PVC-plast. Denne plasttypen regnes som spesielt miljø- og helseskadelig, både ved produksjon og når den ender opp som avfall. Det andre initiativet rettet mot bransjen dreide seg om å utvikle en ny ordning for avhending av returplast i samarbeid med bransjeorganisasjonen Vestkjøpmenn. Dette er nærmere omtalt i avsnitt 7.2.2.

Bedriftens miljørettede markedsføring kan deles inn i to ulike former. For det første brukte bedriften miljøbudskapet i sin generelle markedsføring gjennom å knytte eget navn og logo til miljøbudskapet på bæreposer og ukentlige tilbudsaviser: "Drageset Spar - miljøbutikkene med stort utvalg, lave priser og gode tilbud", var slagordet. Denne typen markedsføring varte ut Høyaktivitetsfasen. I forbindelse med den andre formen for miljørettet markedsføring, var det Oddekalv som sto for regien. Selv forteller han at han hadde en klar markedsføringsstrategi for de "miljøvinnerne" han hjalp fram gjennom sitt Prosjekt Miljøbedrift:

"Min tanke var at vi må skape en vinner innenfor en bransje. Og så må vi hause opp denne vinneren, vi må gå ut og fortelle det i pressen og andre steder, at noen gjør noe bra. Og så skaper vi en konkurransefaktor som er positiv." (Kurt Oddekalv, 22.02.00)

Paul Drageset understreker at bedriften betraktet slik mediedekning som økonomisk verdifull:

"Og det er klart at vi har fått masse god PR på det [å satse på miljøvern]. Og god stemning hos forbrukerne, og andre, fordi at de har synes det var en okei sak vi har blitt forbundet med, da. (...) Altså, mediebyråer, de regner jo priser på sånt, hva en mediekontakt er verdt, ikke sant. Så det har jo sin verdi, selvfølgelig" (Paul Drageset, 13.04.00)

Høyaktivitetsfasen ble avsluttet da DSS inngikk samarbeid med Aka i høsten 1996. Denne hendelsen innleder det jeg har kalt *Nedbyggingsfasen*, som varer ut undersøkelsesperioden. Selv om det bare var fem av butikkene i DSS som samarbeidet med Aka i 1996-1997, medførte det faktum at disse fem var de største og mest profilerte butikkene, at ledelsen raskt besluttet å avvente miljøvernssamarbeidet med NMF også for de øvrige butikkene. Samtidig sluttet bedriften å bruke miljøargumentet i markedsføringen. Kildesorteringsordningen, som var på plass i butikkene før Aka-samarbeidet begynte, ble likevel videreført innenfor Aka-samarbeidet. Butikk 3 representerer et unntak i Aka-perioden ettersom de, grunnet sitt samarbeid med kommunen høsten 1997, var *mest* aktive på miljøfronten nettopp i denne fasen. Butikkens samarbeid med kommunen blir ikke beskrevet nærmere i dette oversiktskapittelet, men vil bli omtalt i kapittel 9.

I mars 1998, kort tid etter at DSS hadde trukket seg ut av samarbeidet med Aka, avholdt DSS og NMF et møte der intensjonen var å rekonstituere miljøssamarbeidet. Hva som skjedde på dette møtet er omtalt i avsnitt 6.4.1. De ambisiøse planene for videre samarbeid ble imidlertid aldri gjennomført, og ledelsen i DSS oppgir kapasitetsproblemer som hovedgrunn:

"Men for vårt eget vedkommende, så tok dette her med Aka [mye kapasitet]. Og da var jo Jarle syk, da. Kurten var ivrig etter å gjøre nye ting, for han hadde jo en del ideer som han ville jobbe videre med, masse morsomme ideer. Men vi måtte bare si til ham at vi har ikke kapasitet. Dere må komme igjen, dere må vente. Og det har vi sagt i flere år nå. (...) På butikksjefmøtene har vi gitt beskjed om at vi skal fortsette og kildesortere og gjøre sånn, men ellers så avventer vi det med aktivt miljøvernarbeid inntil vi får kapasitet. For nå må vi konsentrere oss om å overleve...og sånne ting." (Paul Drageset, 13.04.00)

Perioden 1998-2000 bærer preg av at Oddekalv har tatt kontakt med jevne mellomrom, og hver gang fått beskjed om at bedriften ikke har kapasitet til å fortsette med miljøvernarbeid. Drageset har likevel aldri avsluttet samarbeidet, kun holdt det på vent, noe som kommer fram i dette sitatet: "...men vi avtalte å gjøre jevnlig møter med Miljøvernforbundet likevel, og som sagt komme tilbake når vi hadde kapasitet. Så nå etter hvert vil nok våre medarbeidere få mer fokus på det" (ibid.)

I ly av denne situasjonsbeskrivelsen eksisterer det imidlertid flere nyanser. For det første er det ikke riktig å påstå at miljøvernarbeidet ikke har utviklet seg etter Høyaktivitetsfasens slutt. Ottar Randa, som har hatt miljøansvaret i perioden, har nemlig oppnådd svært gode resultater på enøk-feltet i samarbeid med Vestnorsk Enøk, og utviklingen her har hovedsakelig har skjedd etter 1996. Randa har dessuten hatt ansvar for innføring av internkontroll i bedriften i 1998. Selv om miljø bare utgjør en liten del her, er internkontrollsystemet signifikant fordi viktige trekk ved miljøvernarbeidet har blitt formalisert gjennom dets innføring. Dette bringer oss over på det som kan være underliggende årsaker til bruddet med NMF. Det faktum at DSS har vært i stand til å videreutvikle enkelte sider ved sitt miljøvernarbeid uavhengig av NMF synes nemlig å være en av flere indikasjoner på at nedbyggingen av samarbeidet med NMF ikke bare skyldes mer enn rene kapasitetsproblemer. Disse forholdene diskuteres i delkapittel 6.4.

6.2 Personer og posisjoner i miljøvernledelsen

Miljøvernarbeidet i DSS har i stor grad vært utført som et samarbeid mellom DSS og, i hver sin periode, de to miljøvernorganisasjonene NVH og NMF. For å gi en ryddig presentasjon av posisjonsstrukturen i dette arbeidet, har jeg valgt å først beskrive posisjonsstrukturen tilknyttet miljøvernarbeidet internt i DSS, og deretter ta for meg deltakelsen fra miljøorganisasjonene. Til slutt diskuterer jeg konsekvensene av å organisere miljøvernledelsen slik det har vært gjort i DSS.

6.2.1 Posisjonsstruktur i intern miljøvernledelse

Det faktum at miljøvernarbeidet i DSS nesten utelukkende handlet om kildesortering de første tre årene, gjorde at ledelsen i DSS fra starten av kategoriserte miljøvernarbeidet som en "driftssak". Jarle Drageset, som var bedriftens driftssjef i 1990, administrerte dette arbeidet. I 1990 var ikke det administrative nivået og butikknivået i DSS to klart adskilte enheter, og Jarle Drageset hadde rollen som butikksjef i Butikk I i tillegg til driftssjefstillingen. I praksis innebar dette at både han og broren hadde en "allrounderfunksjon" både på butikkgulvet og i administrasjonen, og miljøvernarbeidet var i praksis ikke så strengt knyttet til driftsfeltet under Dragesets administrasjon som stillingen hans indikerte.

For Drageset falt det naturlig å velge Butikk I til bedriftens pilotbutikk for miljøverntiltak, både på grunn av sin egen funksjon som butikksjef, og fordi butikken lå nær hovedkontoret. Begrunnelsen for å velge en pilotbutikk var at miljøvernarbeidet ble betraktet som innovasjon tilknyttet en viss økonomisk risiko, og som derfor burde prøves ut i begrenset omfang og under oppsyn. I ettertid har det vært noe uklart i hvilken grad miljøsatsningen på varefeltet kun var tilknyttet butikk I i Startfasen, men denne problemstillingens relevans minimeres av kjeden kun besto av fire butikker ved utgangen av 1992.

To andre personer fra DSS' administrasjon var involvert i miljøvernarbeidet i Startfasen. Paul Drageset var økonomisjef, samtidig som han hadde ansvaret for oppstarten av bedriftens nye bakeri på denne tiden. Paul Drageset forteller at han og broren samarbeidet tett, og diskuterte de fleste avgjørelser seg imellom. Markedssjefen, som var blitt ansatt i 1990, var også involvert i enkelte sider ved miljøvernarbeidet. Med utgangspunkt i miljøvernarbeidets markedspotensiale har han deltatt som diskusjonspartner i forbindelse med strategiske beslutninger. Ettersom det er markedssjefen som har det generelle ansvaret for vareutvalg og priskalkulering, har han dessuten vært involvert i forbindelse med inntak og prising av økologiske varer. Også på dette feltet betrakter han sin oppgave som utelukkende strategisk, og han har aldri forsøkt å utarbeide konkrete retningslinjer for butikkene med tanke på salg og eksponering av miljøvennlige varer i butikkene.

Da kjeden i 1993 gikk inn i sin kraftigste ekspansjonsfase (Appendiks 5) ble driftssjef Dragesets arbeidsbyrde større, både generelt og med tanke på miljøvernarbeid spesielt. Det ble dermed klart at organiseringen av miljøvernarbeidet måtte fordeles på flere, noe som medførte at da Ottar Randa ble ansatt i bedriften i 1993, ble han tildelt ansvaret for praktisk organisering av miljøvernarbeid i butikkene. Ansvaret innebar i hovedsak av å administrere kildesorteringsarbeidet i eksisterende butikker, og å innføre det i de nye. Jarle Drageset fortsatte likevel å ha formelt ansvar for miljøvernarbeidets strategidel, og han fortsatte å holde kontakt med Oddekalv. Randa på sin side hadde mer kontakt med de personene i NMF som til enhver tid var oppnevnt til butikkjedens kontaktpersoner. Selv om utviklingen på dette punktet er svært uklar, virker det som om Jarle Drageset i formelt sett beholdt lederansvaret for miljøvernarbeidet helt fram til sin død. Drageset hadde imidlertid mange øvrige arbeidsoppgaver, og fra 1995-1996 var han periodevis ikke tilgjengelig på grunn av sykdom. Disse omstendighetene medførte at Randa i praksis i stadig større grad fikk ansvaret for miljøvernarbeidet alene.

På tross av Randas sentrale rolle i miljøvernarbeidet har miljøledelsesfunksjonen aldri har vært formalisert som en del av Randas stilling. Selv om Randa er klar over at intervjuerens interesse er rettet mot miljøvernfeltet, nevner han ikke sitt ansvar her før jeg spør spesifikt om dette:

“Min primæroppgave er jo [å være] eiendoms- og utbyggingssjef, og jeg har å gjøre med eiendomsdrift, etableringer, ombygginger...og en god del med den visuelle profilen av kjeden. (...) Så det er i korte trekk det jeg baler med.”

Intervjuer: “Er det du som har ansvar for miljødelen, også?”

“Jeg har vel egentlig det også, ja.” (Ottar Randa, 15.11.00)

Valget av Randa som miljøvernansvarlig hadde for øvrig ingen sammenheng med at han var spesielt engasjert i miljøvernsaken. Selv forteller han at han ikke var engasjert i miljøvern i det hele tatt da han begynte i jobben, men at han gjennom praktisk arbeid med miljøvern har endret holdninger og atferd. Begrunnelsen for å velge nettopp Randa som ansvarlig for implementering av miljøvern i butikkene, synes dermed utelukkende å være bygget på “driftsargumentet”: Kildesortering ble betraktet som en driftssak, og at ansvaret for dette dermed burde ligge hos personer med ansvar for drift. Overføringen av miljøansvaret fra Drageset til Randa, som utelukkende har arbeidsoppgaver relatert til butikkens fysiske utforming, kan betraktes som en enda klarere definering av miljøvernarbeid som en ren driftssak. For selv om Randas forgjenger Drageset formelt sett hadde tittelen driftssjef, var han i tillegg administrativ innflytelse på andre felt, både ved kjedekontoret, og på lokalt plan i Butikk 1.

I tillegg til Randa og Drageset, hadde bedriften i perioden 1994-1996 en egen "miljøansvarlig". Denne funksjonen ble sannsynligvis opprettet fordi Drageset trengte avlastning på butikknivå. Hun som fikk denne tittelen arbeidet i tillegg som assisterende butikksjef i Butikk I, og anslår ikke arbeidsmengden som miljøansvarlig til mer enn et par timer i uken. Arbeidsoppgavene som miljøansvarlig besto i hovedsak i å informere butikkansatte om kildesorteringsordningen på personalmøter og i daglig arbeid, samt å henge opp informasjonsoppslag i butikkene. Dragesets ambivalente rolle som kombinert miljøansvarlig for Butikk I og for hele kjeden, synes til en viss grad å ha blitt videreført gjennom den miljøansvarliges funksjon. En slik rolle ble imidlertid mer problematisk i takt med at kjeden vokste i antall butikker og geografisk utstrekning. Om dette forteller den tidligere miljøansvarlige at det var meningen at hun skulle dekke hele kjeden, mens at hun i praksis aldri fikk rom for å drive et utstrakt informasjonsarbeid i andre butikker. Dette fordi hun også måtte fylle sin daglige funksjon i Butikk I: "Jeg kan ikke helt huske om jeg var rundt på andre butikker. Det var meningen. (Latter.) Men så er det jo denne tiden som ikke strekker til, vet du. Jeg var vel rundt på noen butikker, disse nærmeste her." (Int. 15, 09.10.01) Den miljøvernansvarliges tvetydige rolles synes å indikere at funksjonen har vært relativt lite gjennomtenkt fra administrativt hold. For dersom ledelsen virkelig mente at hun skulle være miljøansvarlig for kjeden, må en anta at de ville ha frigjort henne fra andre oppgaver slik at hun ville få tid til å reise rundt. Det praktiske utfallet av den miljøansvarliges vagt definert ansvarsområde, synes å ha vært at hun, i likhet med Randa, utførte sin oppgave slik hun selv definerte den innenfor rammene av sin øvrige stilling i bedriften.

Foruten informasjonsarbeidet i Butikk I, fungerte den miljøansvarlige som en slags assistent for Randa i forbindelse med bedriftens PVC-utredning i 1994 og 1995. I dette prosjektet hadde hun ansvar for mottakelse og registrering av brev fra leverandører, og for den løpende kontakten med NMF. Videre deltok hun, sammen med Randa, på en miljøkonferanse i regi av NHO høsten 1994. På tross av den miljøansvarliges rolle som miljøansvarlig i Butikk I, sier hun at hun hadde lite å gjøre med salget av økologiske grønnsaker, da det var den fruktansvarlige som på egenhånd organiserte dette. Den miljøansvarlige sluttet i sin funksjon da bedriften inngikk sitt samarbeid med Aka høsten 1996, og butikk I skiftet logo. Hun begrunner dette med at "det ikke lenger ble aktuelt" å ha en miljøansvarlig fordi Aka "ikke var interessert" i miljøvern (Int. 15, 09.10.01)

Etter brorens død i 1998 tok Paul Drageset over Jarles lederoppgaver, herunder ansvaret for miljøvernarbeidet. Ettersom samarbeidet med NMF ikke har kommet på fote etter 1998, har imidlertid Paul Drageset, foruten å holde sporadisk kontakt med Oddekalv, ikke hatt noen konkrete oppgaver tilknyttet sitt ansvar for miljøvernarbeidet. Randa, som i realiteten har stått svært fritt til å uforme sin rolle på miljøvernfeltet, synes å ha tatt over deler av denne strategifunksjonen, selv om han begrenser innsatsen til sitt ansvarsfelt, som er drift. Her har han jobbet med implementering av driftsrelaterte miljøtiltak i butikk. Etter at kildesorteringsordningen var kommet på plass, har Randa valgt å styre aktiviteten i retning av enøk, og som jeg vil forklare nærmere i kapittel 8, er dette et valg som i alle fall delvis er resultat av Randas egen kunnskap og interesse.

6.2.2 Miljøvernledelse i butikk

I de enkelte butikkene er det butikksjefen som har ansvaret for miljøvernarbeidet. I praksis innebærer dette først og fremst å passe på at kildesorteringen fungerer, ettersom butikksjefene har vært lite involvert både i enøk-arbeidet og salg av økologisk mat (se kapittel 8 og 9). Informasjonsformidling fra ledelsen i forbindelse med miljøvernarbeidet har i all hovedsak skjedd gjennom bedriftens møtesystem, gjennom at butikksjefene har ansvar for å formidle den informasjonen de mottar om miljøvernarbeidet på butikksjefmøtene videre til sine ansatte. Dersom butikksjefene har behov for informasjon eller bistand utover dette, kan de ringe Randa.

I likhet med Randa definerer heller ikke butikksjefene miljøvernarbeidet inn blant sine viktigste arbeidsoppgaver. På direkte spørsmål om det er han som har ansvaret for miljøvernarbeidet, svarer en av butikksjefene noe nølende: "Det har jeg vel. Ja...det har jeg" (Int 6, 11.04.00). Både denne og en annen butikksjef understreker straks at miljøvernansvaret delegeres i butikken, slik at det faller lite miljørettet arbeid på dem personlig. For øvrig ble butikksjefenes ansvar for HMS-arbeidet, deriblant miljødelen, formalisert gjennom innføringen av bedriftens internkontrollsystem i 1998. Denne formaliseringen har imidlertid en noe indirekte karakter ettersom det står at butikksjefen har ansvar for HMS-arbeidet, og miljødelen utgjør bare en svært begrenset del av dette feltet. (Drageset Eiendom, 1998)

Butikk 3 har også forsøksvis opprettet en egen miljøansvarlig-funksjon. Den miljøansvarlige her ble utnevnt på oppfordring fra kommunens representant i Miljøfyrtårns-samarbeidet høsten 1997 (se avsnitt 5.5.4). Miljøansvarlig-funksjonen i Butikk 3 fungerte imidlertid dårlig av to årsaker: En av butikksjefene forteller, for det første, at "når vi skulle finne en som skulle være miljøansvarlig...så var det ingen som ville være det, egentlig. For det var ingen som hadde noen voldsom interesse for det" (Int 9, 02.05.00). Et annet problem var at i praksis viste det seg å ikke finnes oppgaver til henne, utover å inspisere kildesorteringsordningen. Muligheten til å forme sin egen rolle ville kanskje vært utfordrende for en person med interesse for miljøvern. En slik definering av eget arbeidsfelt var sannsynligvis lite aktuelt for en miljøansvarlig som egentlig ikke ønsket rollen, og som heller ikke synes å ha fått noe opplæring.

6.2.3 Deltakelse fra miljøorganisasjonene NVH og NMF

I miljøvernarbeidets Startfase synes samarbeidet med dagligvarekjeden å ha vært Oddekalvs private prosjekt. Oddekalvs samarbeidspartner i DSS, Jarle Drageset, arbeidet også i stor grad alene med miljøvernarbeidet i Startfasen. Det finnes ingen skriftlige nedtegnelser fra miljøvernarsamarbeidet i denne perioden, Rune Trohjell fra NMF forteller i en telefonsamtale (10.10.01), at både Oddekalv og Drageset var muntlig orienterte personer som ikke så noen grunn til å formalisere samarbeidsavtalen ved bruk av skriftlig kontrakt. Dette på tross av at samarbeidet allerede i denne fasen involverte et årlig femsifret sponsorbeløp. Kommunikasjonen mellom Oddekalv og Drageset var preget av uformelle telefonsamtaler, der Oddekalv kom med ulike forslag, og forsøkte å løse DSS' praktiske problemer i forbindelse med kildesorteringen. Som den videre fremstillingen vil vise, synes den uformelle formen som ble skapt gjennom det innledende samarbeidet mellom de to organisasjonene,

og som i stor grad var knyttet til to enkeltpersoners karakter, å ha skissert opp et rammeverk for det videre samarbeidet

Da miljøsamarbeidet ble gjenopprettet gjennom NMF i 1993, økte sponsorsummen til Oddekalvs organisasjon betraktelig. Men selv ikke en avtale om årlige overføringer på 200.000 kr gjorde at Drageset og Oddekalv fant det nødvendig å formalisere sine gjensidige forpliktelser i skriftlig form. Likevel skjedde det en viss "formalisering" av samarbeidet, som hovedsakelig besto i at organisasjonene begynte å avholde faste, årlige møter. Det ble imidlertid ikke skrevet referat fra disse møtene, bortsett fra på et møte avholdt i 1998, der NMF skrev referat.

Den viktigste årsaken til at det ble nødvendig å avholde faste møter var sannsynligvis at flere personer i begge organisasjoner ble involvert i samarbeidet i 1993. Oddekalv og Drageset administrerte fortsatt samarbeidet fra hver sin kant, men de delegerte vekk deler av det praktiske arbeidet. Som allerede omtalt var det Randa, tidvis assistert av en miljøansvarlig, som fikk ansvar for implementering av miljøtiltak i DSS. I NMF delegerte Oddekalv hovedansvaret for den løpende kontakten med DSS innledningsvis til Per Arne Kvam, som sluttet i 1994, og deretter til Ragni Nordås, som beholdt ansvaret fram til 1996. I forbindelse med den forsøksvise gjenopptakelsen av miljøvernarbeidet i 1998, var Jan-Hugo Holten involvert som DSS' kontaktperson. Ytterligere to personer var involvert i forbindelse med mer avgrensede prosjekt som ble gjennomført i Høyaktivitetsfasen. Det faktum at så mange ulike personer fra miljøorganisasjonen var involvert i samarbeidet med DSS, til dels på frivillig basis, kan ha bidratt til å gjøre ansvarsforholdene uklare, spesielt fordi organisasjonen i svært liten grad dokumenterte arbeidet sitt skriftlig.

På de årlige møtene deltok to personer fra hver organisasjon. Fra DSS var dette innledningsvis Randa og Jarle Drageset, og deretter Randa og den miljøansvarlige. Fra NMF's side deltok Oddekalv, i tillegg til den personen som til enhver tid hadde ansvaret for kontakten med DSS. I tillegg til disse møtene holdt partene jevnlig kontakt på telefon og telefaks. Den tidligere miljøansvarlige forteller for eksempel at hun og representanten fra NMF sendte hverandre telefakser daglig i den perioden de arbeidet med å kartlegging av leverandørenes PVC-bruk. Representanter fra NMF foretok også inspeksjoner av butikkenes kildesorteringsordning, og de målte elektromagnetisme-nivået i Butikk I og bakeriet i 1995. På tross av alle disse samarbeidsformene, har interaksjonen mellom de to organisasjonene vært alt annet enn kontinuerlig, selv i Høyaktivitetsfasen, og aktivitetsnivået har vært avhengig av deltakernes tid avhengig av deres plikter på andre felt.

I tillegg til de faste årlige møtene, deltok Oddekalv i 1995 på et butikksjefmøte med det formål å informere butikksjefene om miljøvernarbeid generelt, og kildesortering spesielt. Bortsett fra besøk og kontroller i enkelte av butikkene, representerer dette møtet den eneste tilfellet der NMF har involvert seg direkte i opplæring av butikkansatte i DSS. I 1995 tok dessuten NMF initiativ til å innkalle til et fellesmøte der både Oddekalv, Randa og en representant fra VE var til stede. Gjennom å innkalle til dette møtet, som representerte starten på enøk-arbeidet i DSS, overførte NMF ansvaret for enøk-delen til VE. I fortsettelsen samarbeidet DSS direkte med VE i enøk-saker.

6.2.4 Oppsummerende diskusjon om posisjonsstruktur

Inkorporeringen av miljøvern hensynet i DSS har blitt gjennomført på en måte som i svært lav grad har bidratt til å forme bedriftens posisjonsstruktur. Dette utsagnet begrunner jeg med at ingen nye funksjoner av varig karakter har blitt opprettet som et resultat av miljøvernarbeidets inntog i bedriften, og at miljølederansvaret i stedet har blitt integrert i eksisterende lederfunksjoner. På administrativt nivå har koplingen til drift vært en strukturerende faktor for tildelingen av miljølederansvar, i tillegg til at miljøhensynet har vært noe forankret i øverste ledelse, mens det på butikknivå er butikksjefen som har fått denne jobben. De to "miljøansvarlig"-funksjonene som har eksistert i butikkene, betrakter jeg som for udefinerte og midlertidige til å kunne anses som en vesentlig endring av den eksisterende strukturen.

Et mer betydelig utviklingstrekk i retning av institusjonalisering av miljøvern hensynet i posisjonsstrukturen, er at butikksjefenes ansvar for miljøvernarbeidet har blitt formalisert gjennom internkontrollen, selv om dette ansvaret riktignok er av en noe indirekte karakter. Videre viser det seg at verken butikksjefene eller Randa, som i praksis representerer miljøledelsen på administrativt plan, betrakter sitt miljøansvar som en sentral del av sin stilling. Dette avdekker en problematisk side ved å inkorporere miljøansvaret i en eksisterende ledelsesstruktur. Ledere som har mye å gjøre på annet hold vil ofte ha en tendens til å nedprioritere ansvarsfelt som ikke er tidsmessig presserende.

Mens miljølederansvaret på butikknivå likevel kan beskrives som institusjonalisert i den formelle strukturen, er dette ansvaret ikke institusjonalisert i kjedeledelsen. Denne mangelen på institusjonalisering er problematisk dersom en antar at miljøvernarbeidets fortsatte eksistens er å foretrekke. Dette fordi en virksomhet som holdes i gang i kraft egenskaper ved den personen som fyller rollen, som at vedkommende er spesielt engasjert eller kunnskapsrik, og ikke av trekk ved selve rollen, vil kunne kollapse så snart den aktuelle personer forsvinner. En kan eksempelvis spekulere i hva som ville skjedd med miljøvernarbeidet i DSS dersom Randa måtte erstattes. Randa har stått relativt fritt til å utforme sin rolle, noe han blant annet har gjort ved å videreutvikle miljøvernarbeidet på det feltet der han sitter med mest kunnskap og interesser, nemlig enøk-feltet. Ettersom det på ingen måte er en selvfølge at Randas etterfølger forstår seg på kilowattimer (dersom dette ikke blir satt som et selekteringskriterium), er det en viss fare for at enøk-arbeidets videre utvikling stopper opp så snart en annen person blir satt i Randas sted.

En problematikk som i enda større grad har å gjøre med den spesifikke fordelingen av ansvar i miljøledelsen på kjedeplan, er det faktum at så snart Randa ble sittende igjen med miljølederansvaret alene, dekket ikke lenger miljøledelsesstrukturen miljøansvaret på varesiden. Nå kan en kanskje si at dette aldri har vært særlig godt dekket, men Jarle Dragset hadde i minste et generelt lederansvar der han også hadde innflytelse på varesiden. Randa har kun ansvar for fysisk butikkutforming, og markedssjefen, som har generelt ansvar for vareutvalg, betrakter sin rolle på miljøvernfeltet som rent strategisk. Dermed blir det tydelig at det etter 1993 har eksistert et "hull" i miljøvernledelsen med tanke på dekning av varesiden. Slike "hull" i posisjonsstrukturen får desto større konsekvenser for utviklingen i tilfeller der aktiviteten er eksperimenterende og lite målrettet, slik den videre fremstillingen vil vise at situasjonen er i DSS i stor grad har vært.

Når det gjelder deltakelse fra Oddekalvs organisasjoner i DSS' miljøvernarbeid, består den største endringen i overgangen fra et samarbeid med NVH til NMF i at mange flere personer fra miljøvernorganisasjonen ble involvert. Flere deltakere innebærer et potensial for

kapasitet, og dermed økt aktivitet. På den andre siden kan mange deltakere på deltid bidra til å gjøre en situasjon lite oversiktlig (Cohen et.al,1987). Spesifikke trekk ved samarbeidet mellom DSS og NMF, som manglende skriftlig dokumentasjon og diskontinuitet, kan ha gjort det spesielt vanskelig å holde rede på deltakere og ansvarsforhold. Dette gjelder både internt i NMF, og i relasjonen mellom organisasjonene.

6.3 Målsetninger

I dette delkapittelet undersøker jeg i hvilken grad miljøvernarbeidet i DSS kan betraktes som målstyrt. Hvis så ikke er tilfelle, hva er det som har hindret en målstyring, og hvilken logikk er det da som har ledet miljøvernarbeidet framover? Det første handler om målorientering i en svært vid forstand, nemlig hvordan Oddekalv gjennom NVH og NMF har bidratt til å inndefinere miljøproblematikk i DSS. I det påfølgende avsnittet opererer jeg med en forholdsvis snever måldefinisjon, ettersom jeg her forsøker å identifisere hvilke konkrete målsetninger som har eksistert i forbindelse med miljøvernarbeidet. I det siste avsnittet utvides igjen forståelsen av mål, ettersom jeg her prøver å problematisere hvordan trekk ved forholdet mellom DSS og NMF har gjort målstyring problematisk. Til slutt diskuterer jeg mulige årsaker til at organisasjonene ikke har vært så opptatt av formulere klare og realistiske mål, ettersom samarbeidet har hatt årsaker til å eksistere som et "mål i seg selv".

6.3.1 Inndefinering og distribusjon av miljøproblematikk

Et hyppig omtalt tema i miljøsosologien er hvordan miljøproblemen blir inndefinert i samfunnet. Mange miljøproblem blir ikke oppfattet som problem før noen definerer dem som sådan (Beck, 1992). På en tilsvarende måte vil tilnærmingen til miljøvernarbeid i en organisasjon være resultatet av en inndefiningsprosess som kan være mer eller mindre tilfeldig. Dette er svært tydelig i DSS, som har stilt seg åpen og latt miljøorganisasjonen NMF identifisere problemstillinger og løsninger. I sitatet nedenfor, der Paul Drageset forteller om det første møtet med Oddekalv i 1990, kommer det tydelig fram både hvem som har satt agendaen, og hva vedkommende fokuserte på innledningsvis:

"Og så var det da en del enkle ting som han mente vi burde gjøre. (...) Altså, vi diskuterte jo ulike problemstillinger og sånt, og så kom han med noen forslag og noen synspunkter som han hadde. Så det var egentlig langt på vei han som kom med forslagene og konkretiserte de, vil jeg si. Vi var sikkert aktive medspillere, i og med at vi fortalte om oss selv og sånt, da. Men altså, det var: "Kildesorter! Plast og papp, det er enkelt. Enkelt og effektivt, dere sparer ressurser og miljø og så videre...og så sparer dere penger, dere sparer søppelavgift." (Paul Drageset, 13.04.00)

Sitatet avdekker at bedriftens avfallsfelt ble definert inn som det første problemet en ønsket å løse. Andre problemområder, som energiforbruk, har senere blitt inndefinert på oppfordring fra NMF. Oddekalv har ikke bare hatt meninger om hvilke tiltak som burde settes i gang, han har også hatt sterke oppfatninger om hvordan de burde organiseres. I dette avsnittet vil jeg ta for meg den type opplæringsvirksomhet som har vært knyttet til kildesorteringsordningen. Dette fordi kildesorteringen og dens organisering i stor grad synes å ha bli betraktet som en "mal" for hvordan miljøtiltak bør organiseres på generell basis. Oddekalv hadde en klar oppfatning av hvordan kunnskap om kildesortering burde spres blant de ansatte. Enkel regelstyring var den foretrukne løsningen, og Oddekalv kritiserer tilnærminger som legger vekt på dyptgående miljøopplæring og byråkratisk planlegging:

"De enkle miljøtiltakene er ofte de beste. Altså, det er altfor mye unødvendig teknifisering av miljøproblemen. (...) Jeg skal gi deg et godt eksempel. NKL har jo nå opparbeidet en intern holdning på at de skal gjøre noe med miljø. Så går de løs på noe [et opplæringsystem] som heter

Naturlig Vis. NKL har 22.000 ansatte. Så tanken er at alle ansatte skal ha 6 timer hvor det sitter en fyr sånn som jeg gjør nå og preiker om den grønne celle og litt sånn som det der. Og det er en typisk sånn ovenfra og ned-greie. Så spør jeg en direktør som har vært der hva han synes om dette. Nei, det var altfor komplisert, sier han. Når direktøren synes det er komplisert, hva synes kassadamen da, ikke sant? Så snakker de et hersespråk ovenfra og ned, og så bruker de masse tid på det. Et annet eksempel: Telenor skal begynne å kildesortere. Så sitter konsulentene der, og skal regne ut hvor mye avfall de har. Helt feil måte å begynne på, bare tull begge deler! Mye bedre å begynne med: Hvordan kan du lage et kildesorteringssystem? Og få alle i gang med kildesortering. Bruke to timer på det...å lære det...så tjener du penger på dagen, du får til og med deg økonomene. (...) Det er så mye miljøarbeid som rotes vekk i tøv!” (Kurt Oddekalv, 22.02.00)

Oddekalvs “rett på sak-tilnærming” henger sammen med NMF’s oppfatning av begrepet miljøeffektivitet, nemlig at ingen tid og penger skal sløses på unødvendig byråkrati. Kildesortering, som en er enkel, rutinebasert og fysisk aktivitet, synes dermed å være det idealtypiske miljøtiltaket i forhold til Oddekalvs generaliserte oppfatning av hvordan miljøvernarbeid bør drives. Det aktuelle miljøtiltaket må først reduseres til et sett enkle regler, og den påfølgende miljøopplæringen blir deretter et spørsmål om ren “kunnskapsoverføring”. Med utgangspunkt i denne forståelsen mener Oddekalv det er tilstrekkelig å lære opp ledelse og butikksjefer, og så la disse formidle regelverket videre, og til dette formålet mener han DSS’ oversiktlige organisasjonsstruktur passer ypperlig¹⁸. Han forteller:

“Drageset har en ganske direkte kommandostruktur. Og vi har vært på disse ledermøtene for butikksjefene og snakket og gitt beskjed, og butikksjefene har vært veldig positive.

Intervjuer: Men tror du ikke at det som skjer i den enkelte butikk er avhengig av den enkelte butikksjef?

Altså, poenget er det at vi har laget et system for alle butikker. Sånn at alle butikker har det samme systemet. Og dermed så blir det veldig enkelt. Det blir ikke så mye kødd med den enkelte butikksjef. Så det har liksom vært...greien” (ibid.)

I Kapittel 7 vil jeg forklare nærmere hvordan enkelte rutiner har fungert som styringsystem for DSS’ kildesorteringsordning. I samme kapittel vil det imidlertid komme fram at systemet kanskje ikke har vært så “standardisert” som Oddekalv hevder. På tross av at regelstyring kan vise seg å være en velfungerende organiseringsform med tanke på kildesortering som miljøtiltak, har jeg likevel problemer med å forstå hvordan enkel regelstyring kan gjøres til norm for miljøvernarbeid generelt. Dette fordi gjennomføring av andre miljøtiltak, som salg av økologisk mat, kan tenkes å kreve mer grunnleggende kunnskap.

6.3.2 Identifisering av målsetninger

Miljøvernarbeidet i DSS har, i alle fall delvis, vært styrt av to klart formulerte målsetninger som går igjen både i skriftlige og muntlige kilder.¹⁹ De to målsetningene er som følger:

- 1) DSS skal bli best i sin bransje på miljø. / DSS skal være en foregangsbedrift på miljø.
- 2) DSS skal ha full kildesortering.

Målsetning 1 har, som vist ovenfor, vært formulert på to ulike måter i materialet. Jeg tolker de to formuleringene dithen at den første har et høyere ambisjonsnivå enn den andre,

¹⁸ Dette i motsetning til innføringen av kildesortering i NSB, der Oddekalv også har vært involvert, og der han mener at de ansatte på gulvet i organisasjonen “motarbeidet” kildesorteringsordningen.

¹⁹ Her tar jeg likevel forbehold om at det forsøksvis kan ha eksistert flere konkrete målsetninger i organisasjonssystemet som har gått tapt grunnet manglende formalisering.

ettersom man for å være foregangsbedrift må man være god, men ikke nødvendigvis best. Denne målsetningen har i alle tilfelle en overordnet og lite spesifikk karakter, og jeg betrakter den derfor som en strategisk målsetning som må operasjonaliseres for å kunne veilede praktisk handling. Målsetning 2 er en operasjonalisering av Målsetning 1, men også denne krever nærmere spesifisering for at en skal kunne vite hvorvidt målet er nådd. For det første har målsetningen aldri vært knyttet til noen tidsramme, og for det andre er det på ingen måte selvsagt nøyaktig hva "full kildesortering" innebærer.

Hvor stammer de to målsetningene fra? Målsetning 1 har utspring i Oddekalvs idéer for Prosjekt Miljøbedrift, da selve hensikten med dette prosjektet nettopp var å skape en miljøvinner i hver bransje. Målsetningen ble gjentatte ganger brukt i forbindelse med NMF's utadrettede kommunikasjon på vegne av DSS i Høyaktivitetsfasen. I brevet til bedriftens leverandører i forbindelse med kartleggingen av PVC-bruk, står det for eksempel at "Drageset Spar jobber for å bli en ledende dagligvarekjede innenfor miljø på samtlige felt. Dette gjelder alle deler av bedriften som ledelse, personal, drift, innkjøp og kunder" (Brev ang. bruk av PVC-plast 20.12.94). I bedriftens interne styringssystemer ble målsetningen for første gang formalisert i gjennom bedriftens arbeidsreglement, som i senere tid er inkludert i internkontrollpermen. Reglementet har en egen paragraf som omtaler "miljø", hvor det står at "bedriften har som målsetning å være en foregangsbedrift når det gjelder miljø, arbeidstakerne skal aktivt delta i bedriftens "steg for steg i riktig retning"" (Drageset Eiendom, 1998). Reglementet stammer fra før 1998, og er fremdeles i bruk. Hovedinntrykket er at mens det var Oddekalv formulerte den mest ambisiøse versjonen av målsetningen, og benyttet denne i sin utadrettede kommunikasjon, er det DSS' egne representanter som har formulerte og benyttet den mer moderate versjonen.

I 1998, året etter at Internkontrollforskriften trådte i kraft, hadde DSS, under Randas ledelse, utarbeidet et sitt internkontrollsystem for HMS-området. Dette består av en perm som er distribuert til alle butikkene. Her ble målsetningen om å være "foregangsbedrift i miljøarbeid" innlemmet som en av åtte mål på HMS-feltet. Strategien for å oppnå dette målet er konkretisert på følgende måte:

"Vi har tatt mål av oss til å bli en foregangsbedrift når det gjelder miljøarbeid og kildesortering. For å kunne lykkes med dette mål må vi alle ta vår del av ansvaret, samt kontinuerlig jobbe med våre holdninger. Vi må også påse at våre rutiner og retningslinjer følges" (Drageset Eiendom, 1998).

På samme måte som med Målsetning 1, var det NMF som først satte formuleringen "full kildesortering" på trykk. Denne målsetningen ble ifølge mine kilder ikke formalisert i bedriftens interne styringssystem før i 1998, gjennom utgivelsen av internkontrollsystemet. Det ironiske er at målet på dette tidspunktet i all hovedsak var nådd. Det kapittelet i internkontrollpermen som har fått overskriften "miljøarbeid", omhandler kun kildesortering, og omfatter, i tillegg til en målsetning for kildesorteringsarbeidet, en liste der det står hvordan ulike avfallsfraksjoner skal behandles. Målsetningen for kildesortering er formulert slik:

"1. Vi skal ha full kildesortering i vår bedrift.

2. Alle ansatte har ansvar og skal bidra slik at dette fungerer.

3. Vi skal følge miljøhåndboken vår i kildesortering (egen perm)" (Drageset Eiendom, 1998)

De fraksjonene som omtales på avfallshåndteringslisten, er henholdsvis plast, isopor, papp, trevirke, fiske- og kjøttavfall, samt restavfall. Denne oversikten kan dermed betraktes som en operasjonalisering av målet om "full kildesortering". Den permen det vises til i punkt 3, er

for øvrig NMF's "handlingspakke" for kildesortering, som organisasjonen utviklet blant annet på bakgrunn av erfaringene fra DSS (NMF, 1996). Permen foreligger i alle kjedens butikker.

Når jeg spør Randa hvorfor operasjonaliseringen av miljømålet i internkontrollen utelukkende er orientert mot kildesortering, begrunner han dette med at kildesortering er den eneste av DSS' miljørelaterte praksiser som er lovpålagt. Randa betrakter nemlig internkontrollen først og fremst som et verktøy til å dokumentere bedriftens håndheving av Internkontrollforskriften, og han sier at dersom bedriften skulle formalisert mål og prosedyrer på andre miljørelaterte felt, ville han betraktet det som mer naturlig å gjøre dette gjennom "butikkmanualen", et internt styringsverktøy som ledelsen var i ferd med å utarbeide på intervjuetidspunktet. Internkontrollforskriftens regulering av målsetningsvirksomhet, begrenser seg til at bedriftene må formulere skriftlige mål på HMS-feltet, og at disse skal være av både overordnet og mer konkret karakter. (Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter) Dermed er det ingen tvil om at DSS, som har formulert et mål av hver type, overholder forskriften. På et rent logisk plan kan en imidlertid spørre seg hvorvidt den relativt ambisiøse målsetningen om å være "foregangsbedrift" er kompatibel med en ensidig satsning på kildesortering. Her er det klart at jo lenger konkurrentene når i sine miljøprogram, jo mer nødvendig vil det være å ha mål på flere ulike felt dersom karakteristikken av egen organisasjon som foregangsbedrift skal kunne betraktes som meningsfull og realistisk.

På kort sikt representerer likevel denne målstrukturens begrensinger som veileder for praktisk handling sannsynligvis et større problem. Konkretiseringen på kildesorteringsfeltet er lett å forholde seg til, og som det vil komme fram i Kapittel 7, virker de butikkansatte generelt sett sikre på hva som forventes av dem på dette feltet. Hva som forventes av dem på andre miljørelaterte områder, er imidlertid på ingen måte konkretisert. Som vi kan lese av strategien for oppnåelse av Målsetning 1, som er gjengitt ovenfor, forventes det at alle skal delta, og jobbe med sine holdninger i forhold til miljøarbeid og kildesortering. Hva dette øvrige miljøarbeidet går ut på, er imidlertid umulig å lese ut fra målstrukturen i internkontrollsystemet. Og som jeg vil komme tilbake til senere i analysen, blir de butikkansatte til dels svært usikre når jeg spør om hvilke andre former for miljøvernarbeid enn kildesortering som gjennomføres i bedriften. Nå vil jeg på ingen måte påstå at alle ansatte har finlest internkontrollsystemet og funnet en logisk svikt i sine ansvarsforhold som ansatt. Internkontrollpermen er imidlertid ikke det eneste stedet der den generelle formuleringen "miljø" i neste omgang reduseres til "kildesortering", i tillegg til følelsen av det må eksistere en uforklart restkategori. I bedriftens personalhåndbok, et lite hefte som deles ut til nyansatte, reflekteres den samme strukturen. Her står "god miljøprofil" nevnt som en av bedriftens "kjerneverdier" på side 3, mens den eneste konkretiseringen av dette finnes på side 9, der "kildesortering" er nevnt som en av syv punkter "vi må være opptatt av". Det faktum at enkelte ansatte viser seg å være noe forvirret med tanke på hva "miljø" innebærer, utenom dette med kildesortering, er dermed ikke til å undres over.

Vi ser altså at det har vært formulert to målsetninger tilknyttet DSS' miljøvernarbeid, og disse ble for alvor formalisert i et system gjennom opprettelsen av et internkontrollsystemet i 1998. Til sammen utgjør imidlertid de to målsetningene et temmelig begrenset mål-middel hierarki, der den strategiske målsetningen kun er operasjonalisert på et enkelt område. Ut ifra dette mener jeg å kunne konkludere med at bedriften er svært "forsiktig" med å sette seg konkrete mål på miljøfeltet. Denne påstanden underbygges av det faktum at bedriften ikke formaliserte sitt kildesorteringsmål før det i realiteten var nådd. Og på enøk-feltet, det

området der bedriften i dag kan sies å være en foregangsbedrift (se kapittel 8), var det per 2000 ennå ikke blitt formalisert, og sannsynligvis ikke en gang formulert, noen konkret målsetning. Dette indikerer at den miljørettede aktiviteten i bedriften i liten grad er “målstyrt”, slik begrepet er forklart i teorikapittelet.

6.3.3 Fra idé til handling. Om å nå sine “mål”

I dette avsnittet diskuterer jeg relasjonen mellom mål og handling. Målbegrepet vil bli brukt i en noe videre forstand enn ovenfor, ettersom jeg allerede har konkludert med at aktiviteten på miljøvernfeltet i liten grad har vært orientert mot klart definerte og allment kjente mål.

NVH og NMFs rolle som “inndefinerere” av miljøproblematikk i DSS synes ikke bare å gjelde helt nye problemstillinger, men også definering av mer kortsiktige agendaer. Randa forteller at det på de årlige møtene med NMF har blitt satt “målsetninger” for det neste årets arbeid: “Vi har gjerne holdt et møte i januar og satt en del målsetninger for neste år...” (Randa, 15.11.00) Ettersom verken Randa eller andre spesifiserer hvilke faktiske målsetninger som er blitt satt de ulike årene, kan jeg dessverre ikke uttale meg om disse målsetningenes form. Fortsettelsen på Randas utsagn indikerer imidlertid at han på ingen måte har betraktet disse agendaene som forpliktende målsetninger. De har i større grad fungert som en “smørbrødtype” han kunne velge fra, dersom han skulle få tid:

“...noe av har vi fått til, og noe har vi ikke fått til, det har med tid og vei å gjøre. Sånn at...en bør gjerne ikke ha så veldig mange målsetninger, ikke så mange saker en skal igjennom. (...) At en ikke gaper over for mye og så blir noe av det satt i sving, og så flyter det andre litt for mye” (ibid.).

De spørsmålene jeg vil besvare i dette avsnittet er blir dermed *hvorfor* Randa og de andre i DSS’ ledelse ikke har betraktet “målsetningene” fra de årlige møtene med NMF som faktiske mål. Og dersom de i det daglige arbeidet ikke har latt vært styrt av klart definerte mål, eller mer kortsiktige agendaer, hvilken logikk er det da som har drevet arbeidet framover?

Sitatet ovenfor kommer så vidt inn på nettopp det som synes å ha vært et hovedproblem med de årlige agendaene for miljøvernarbeidet, nemlig at det har blitt satt *for mange* målsetninger, slik at den totale målstrukturen ikke blir realistisk. Paul Drageset uttrykker dette gjennom følgende påstand: “Oddekav vil få til ting veldig fort, men vi er avhengige av å utarbeide systemer” (Paul Drageset, 13.04.00). De “målsetningene” som har blitt formulert på januarmøtene er NMF’s mål, ikke DSS’. Det synes dermed som om Oddekav hele tiden har foreslått nye problemfelt og tiltak, uten å vurdere miljøprogrammets realisme. Dette er en rolle det virker som om også Oddekav kan identifisere seg med: “...det at vi ikke har vært inne og pushet Drageset hardt nå, det bidrar nok til at holdningene synker litt, for du må liksom være der hele tiden og holde trøkket oppe. Uansett bedrift, altså” (Oddekav, 22.02.00). Randas etterspørsel etter færre målsetninger som kan gjennomføres skikkelig, synes tvært imot å indikere at DSS ikke ønsker å bli dyttet framover for enhver pris. De vil isteden sette realistiske mål som kan nås. På den andre siden er det ikke vanskelig å forstå Oddekav’s utålmodighet, spesielt dersom jeg har rett i min påstand ovenfor om at det i organisasjonen helt siden 1990 bare har fantes et eneste mål med et rimelig konkretiseringsnivå, som har fungert som sådan, nemlig målet om “full kildesortering”. Det tilsynelatende misforholdet mellom Oddekav’s og Randas ønskede arbeidsmetoder kan dels

skyldes rene kommunikasjonsproblemer. Hovedproblemet er likevel ambisjonsnivå; det faktum at Oddekalv vil gjennomføre flere miljøtiltak enn det Randa føler han har tid til.

Tross NMF's ønske om å "produsere mest mulig miljø", har Oddekalv og hans medarbeidere i liten grad engasjert seg med tanke på oppfølging av de tiltakene de selv har foreslått. Det er DSS, og hovedsakelig Randa selv, som har stått for den interne implementeringen, og det virker som om Oddekalv nøyer seg med å anta at DSS følger tiltakene hans opp, uten at han finner det nødvendig å undersøke om så faktisk er tilfelle. Om dette sier han ²⁰:

"Det er veldig unge og entusiastiske ledere i Drageset. Og det har gjort at vi har hatt en veldig god feeling på at det som de har vedtatt å gjøre, det har de stort sett gjort. Fordi at det er veldig kort kommandostruktur der. Og det at de er så mye på gulvet, det gjør at de er jævla gode på oppfølging. Ihvertfall så langt jeg har greid å se, ikke sant. Så det har ikke vært nødvendig å følge så innihelvete mye opp etter første runde" (Kurt Oddekalv, 08.06.00).

Randa på sin side virker ikke helt fornøyd med oppfølgingen fra NMF. Når jeg spør hvordan han synes samarbeidet med NMF har fungert, svarer nemlig Randa:

"Litt opp og litt ned. Vi har jo litt skyld i det begge to, da, for i perioder er det veldig hektisk her. Det er jo spesielt med de nye butikkene, når de kommer...da må du bare slippe det du har i nevene og bare få de tingene i gang, da. Men vi kunne blitt litt mer strukturert. Jeg tror vi kanskje skulle ha...nær sagt avtalt faste møter...en to-tre, gjerne fire ganger i året...og evaluert litt. (...) Se hvordan ståa egentlig er. (...)" (Ottar Randa, 15.11.00)

Randa ønsker altså mer struktur, og mer aktiv involvering fra NMF, spesielt på evalueringssiden. Mangelen på struktur i miljøvernarbeidet kan blant annet eksemplifiseres gjennom å referere til de utredningene av henholdsvis vaskemidler og elektromagnetisme som NMF foretok i 1995. I dag er det ingen som kan svare sikkert på hvorvidt det faktisk ble gjennomført tiltak basert på resultatene fra disse utredningene. En mulig årsak til den tilsynelatende mangelen på oppfølging, som er knyttet til det faktum at begge utredningene ble gjennomført av andre personer enn DSS' kontaktperson, er den uklarheten som gjerne oppstår når mange deltakere er involvert i et felt på deltid. En mer generell årsak til mangelen på struktur i samarbeidet mellom DSS og NMF, som også kan ha medvirket i dette eksempelet, er uklarhet omkring partenes ansvar for gjennomføring av tiltak. NMF kan ha tenkt at DSS "automatisk" ville handle på bakgrunn av resultatene fra de nevnte utredningene, mens DSS kan ha ønsket mer hjelp til gjennomføring.

Det som her kan være et underliggende problem, er at de to partene synes å ha hatt ulike forventninger i forhold til hvilke konkrete bidrag NMF skal yte i samarbeidet med DSS. For mens DSS' hovedbidrag overfor NMF, i form av 200.000 kr årlig, har vært et udiskutabelt faktum, synes avtalen å være mer uklar med tanke på nøyaktig hva NMF skal gjøre for DSS. Som representant for de skriftlige tradisjoner, kan jeg ikke unngå å nevne at en opprettelsen av en skriftlig avtale ville ha forenklet kommunikasjonen på dette punktet. Gjennom forhandlinger om avtalens form ville partenes eventuelle sprikende forventninger blitt tvunget til overflaten, og etter at avtalen var utarbeidet, kunne partene evaluert hverandres innsats på bakgrunn av denne. Kan det imidlertid tenkes at begge parter har betraktet den noe flytende formen som fordelaktig? Dette er et spørsmål jeg kommer tilbake til i diskusjonen i neste avsnitt.

²⁰ Lesere som ikke er kjent med Oddekalvs stil kan komme til å reagere på bruken av banneord i sitatet. Jeg har valgt å beholde disse i fremstillingen fordi Oddekalv selv hevder at et "røft" språk er en bevisst del av hans kommunikasjonsstrategi "for å få fram den kulturkollisjonen som ligger mellom intelligensiasossene og folket" (Oddekalv, 1996).

Det andre spørsmålet jeg ville ta opp, var hvilken logikk som driver miljøvernarbeidet fremover. Som en person med mange ansvarsfelt er det tydelig at Randa tilnærmer seg miljøfeltet gjennom rett og slett å velge selv hvilke tiltak han vil gjennomføre, og i hvilken hastighet. I stedet for satsningen på en breddetilnærming med mange målsetninger, slik NMF har signaliserer at de ønsker, satser Randa, som må forholde seg til egne tidsberegninger, på langsom og grundig gjennomføring. Randa understreker flere ganger i intervjuet at miljøvernarbeid faktisk tar tid: "...men det er en langsiktig prosess, vi må ta bit for bit. (...) Det er ikke sånn, bang, så er du fullt ferdig...du må finne ut hva som fungerer og ikke fungerer, utvikle rutiner..." (Ottar Randa, 15.11.00) Et annet sted sier han at han har jobbet mot målet om full kildesortering, men at han gjør det trinnvis. I forbindelse med enøk-arbeidet eksisterer det imidlertid ingen klare mål annet enn å "jobbe hver dag for å bli bedre" (ibid.) Randas tilnærming i det daglige arbeidet må dermed kunne betraktes som lite målstyrt, og tilnærmingen illustreres best ved hjelp av Lindbloms "muddling through" modell (Lindblom, 1995).

6.3.4 Oppsummerende diskusjon om målsetninger

Jeg har nå beskrevet et felt, der den ene parten, NMF, synes å "pøse på" med nye idéer for å komme videre i miljøvernarbeidet, uten å bekymre seg noe særlig om oppfølging, mens den andre parten velger selektivt blant de idéene som legges frem, og jobber langsomt framover mot lite spesifiserte mål. Som en avsluttende diskusjon vil jeg forsøke å svare på to spørsmål relatert til denne situasjonen. Det første spørsmålet handler om DSS', og spesielt Randas, tilsynelatende misfornøydhhet med NMF's innsats. Hvis DSS virkelig er misfornøyd, og de virkelig ønsker mer struktur og oppfølging fra med NMF, hvorfor krever de ikke dette? Som en av NMF's hovedsponsorer er det nemlig all grunn til at de burde bli hørt. Og motsatt: Er ikke NMF, som en miljøorganisasjon, interessert i gode, varige miljøresultater?

Mitt tentative svar på det første spørsmålet er at DSS ikke har krevd formalisering av NMF's forpliktelser fordi de selv også har vært redd for å måtte formalisere sine forpliktelser. Selv om i alle fall Randa ville ha betraktet det som en fordel å få hyppigere oppfølging fra NMF, kan konkrete forpliktelser fra egen side ha virket som en høy pris å betale. Denne tesen utdypes i neste delkapittel, der jeg beskriver hva som skjedde da de to organisasjonene faktisk forsøkte å formalisere samarbeidet.

Svaret på spørsmålet om hvorfor NMF's oppfølging i så stor grad har dreid seg om videreutvikling og ikke oppfølging, har sannsynligvis to hovedårsaker som begge kan koples til organisasjonens markedsorientering. Organisasjonens målsetning om å være kostnadseffektiv har i praksis ført til at den hele tiden flytter innsatsen dit den synes å gi mest miljøeffekt. En forbedring på et felt, eller i en bedrift, gjør at det er på tide å flytte aktiviteten dit det er "mer å hente". Det bare delvis vellykkede forsøket på å skape ringvirkninger i dagligvarebransjen (se avsnitt 5.5.2) kan betraktes som et konkret eksempel på organisasjonens tilsynelatende "rastløse" bruk av ressurser. Oddekalv forklarer dette slik: "Og så kan du si...så laget jo Jarle og meg et opplegg for å videreføre arbeidet inn i NorgesGruppen. (...) For da var Drageset kommet såpass langt at vi måtte videreføre andre steder" (Kurt Oddekalv, 22.02.00)

I tillegg har organisasjonens avhengighet av sponsormidler og mediedekning sannsynligvis hatt en tilsvarende effekt. Oddekalv har forstått at spalteplassen er reservert til nyheter. Det

nytter ikke å sende ut pressemelding om at “nå har Drageset Super Spar blitt litt bedre til å kildesortere enn de var i fjor”, og dette er en sannsynlig årsak til NMF's stadige initiativ overfor DSS om å sette i gang nye tiltak. Logikken bak middelalderkrigens fremrykkingslogikk, der hærene hele tiden var tvunget til å erobre nytt land for å overleve, er kanskje en passende metafor til å beskrive en markedsorientert miljøkrig, der den grønne hæren hele tiden er tvunget til nye skanser av hensyn til finansene.

Fra både NMF og DSS' side ser vi med andre ord tydelige tendenser til at selve samarbeidet har hatt effekter som kan betraktes som “mål i seg selv”, relativt uavhengig av de faktiske miljøresultatene. Fra DSS' side kan den positive mediekritikken, samt pengene de tjente på å kildesortere, ha vært mer enn god nok grunn til å spandere 200.000 kr årlig på NMF. Sett fra motsatt hold fikk også NMF glede av den positive mediekritikken, i tillegg til at de altså satt igjen med økonomiske fordeler. Jeg betviler ikke at begge parter har hatt de beste intensjoner overfor både hverandre og miljøet, men det faktum at samarbeidet har hatt grunner til å eksistere uavhengig av praktisk innhold, kan være en årsak til DSS' tidvis lave prioritering av miljøvernarbeidet, og NMF's manglende orientering mot faktiske resultatet.

6.4 Årsaker til nedgangen i Dragset Super Spars miljøengasjement

Som beskrevet i avsnitt 6.1.3, begrunner Drageset nedbyggingen av samarbeidet med NMF, og av miljøvernarbeidet generelt sett, med å vise til de komplikasjonene som oppsto i kjølvannet av samarbeidet med Aka og Jarle Dragesets sykdom. I 1998 forsøkte imidlertid DSS og NMF å ta miljøsam arbeidet opp igjen gjennom et møte der rammene for et mer ambisiøst og formelt samarbeid ble skissert. Nøyaktig hva som skjedde i etterkant av dette møtet, er uklart. Tiden har likevel vist at dette møtet i 1998, som var ment å skulle representere en rekonstituering av samarbeidet mellom de to organisasjonene, i realiteten ble første steg i en avviklingsprosess. I avsnitt 6.4.1 tar jeg derfor for meg det jeg vet om dette møtet, basert på skriftlig dokumentasjon. Med dette som utgangspunkt diskuterer jeg deretter det jeg mener kan være mer underliggende årsaker til at miljøvern samarbeidet har vært trappet mer definitivt ned etter 1998.

6.4.1 Møtet mellom DSS og NMF i 1998

I mars 1998 ble det avholdt et møte mellom DSS og NMF der intensjonen var å rekonstituere miljøsam arbeidet, og stake ut veien framover. De personene som var til stede på møtet var Randa og Drageset fra DSS, og Oddekalv og Jan-Hugo Holten, NMF's nye kontaktperson, fra NMF. Saker som ble diskutert var blant annet enøk, opplæring av ansatte og elektromagnetisme. NMF viste nye takter i retning av økt formalisering på dette møtet gjennom å presentere to kontrakter som skulle underskrives. Hvorvidt den økte formaliseringen oppstod på initiativ fra NMF eller DSS er uklart, da de begge kan ha hatt motiv for å ønske klarere forpliktelser fra den andre parten. Den ene av to kontraktene som ble presentert var en “miljøpolicy” for DSS, som bygget på Målsetning 1, beskrevet ovenfor. I tillegg til å formalisere dette hovedmålet, operasjonaliserer den det på måter som fordrer et høyt ambisjonsnivå. Blant annet inkluderer definisjonen av miljøvernarbeid også innsats på produktfeltet, og det fordres at alle butikker skal ha samme miljøstandard (Miljøpolicy for DSS, 1998). Den andre kontrakten, som er en formalisering av gjensidige forpliktelser for miljøbedrift-samarbeidet i 1998, beskriver gjennomføringsmål for året. Blant annet er det

nevnt at det skal opprettes en prosjektgruppe bestående av representanter fra begge organisasjoner, at innføring av flere enøk-tiltak i butikkene skal vurderes og at NMF skal bistå DSS med opplæring av ansatte. Videre spesifiseres det i kontrakten at “NMF skal i samarbeid med DSS gjennomføre tiltakene. Det forutsetter vilje fra DSS til gjennomføring av tiltakene” (Samarbeidsavtale om miljøbedrift, 1998). Mellom linjene er det her mulig å lese at det kan ha eksistert misnøye fra begge parter med tanke på den andre partens rolle i oppfølging av tiltak.

Opplæringspunktet krever ekstra utdypning ettersom det virker som om meningene har vært delte på dette området. I forkant av møtet hadde NMF laget en statusrapport som bærer preg av å være en i overkant positiv evaluering av situasjonen, og den synes dermed å være basert på antakelser om at DSS har gjennomført alle de tiltak som har vært diskutert ved tidligere anledninger. Her står det blant annet at DSS har “tatt inn økologisk mat”, noe butikkene i realiteten hadde sluttet med så snart samarbeidet med Aka begynte i 1996. Et annet misvisende punkt i evalueringsrapporten er at DSS har “gjennomført opplæring og kursing av personalet”. På dette punktet har for øvrig Randa notert “ikke godt nok” i marginen, så det er tydelig at han ikke er fornøyd (Statusrapport for DSS, 1998). I hvilken grad Oddekav antok at DSS selv hadde gjennomført opplæring av personalet, er uklart. Dersom han imidlertid viser til sin tilstedeværelse på et enkelt butikksjefmøte, der han tok for seg kildesortering, og der butikksjefene skulle bringe “budskapet” videre til sine ansatte, virker det som om Oddekav har et i overkant optimistisk bilde av potensialet for ren “overføring” av kunnskap, både fra person til person, og fra et tiltaksfelt til et annet. På selve møtet går det fram av referatet at Oddekav har foreslått at DSS selv skal ta seg av opplæringen. Her er det imidlertid ført at “dette forslaget ble ikke bifalt av praktiske årsaker” (Møtereferat fra møte mellom NMF og DSS, mars 1998); årsaker som sannsynligvis bunner i at NMF har mer kompetanse på miljø enn DSS. Opplæringsdebatten endte med at NMF skulle utvikle en Miljøhåndbok, og denne skulle brukes i DSS’ servicekurs for nyansatte. Nøyaktig hva denne håndboken skulle inneholde, er uklart, men det virker som om Oddekav med dette måtte gjøre en innrømmelse i forhold til sin holdning om at byråkratisering av miljøvernarbeid er “tøv”. På den andre siden må denne planen for opplæring kunne betraktes som noe mindre ressurskrevende enn NKL’s bruk av Naturlig Vis-kurset, ettersom intensjonen var å inkludere miljøaspektet i et allerede eksisterende opplæringsprogram.

På tross av de godt dokumenterte høye ambisjonene på dette møtet, ble ikke resultatene som planlagt. For det første viste det seg at DSS valgte å ikke signere den “miljøpolicyen” som var utformet av NMF. Jeg antar dette skyldtes at de betraktet den som for ambisiøs. Nøyaktig hvilke punkter i dette dokumentet de ikke ville forplikte seg til, er imidlertid uklart. Samarbeidsavtalen ble likevel signert av begge parter. I ettertid har det imidlertid vist seg at de fleste målene som ble satt opp for 1998, aldri ble oppfylt. Enøk-feltet var det eneste området der det skjedde en utvikling dette året. Og mens begge parter sviktet i forhold til å danne prosjektgruppe, sviktet NMF, ifølge mine kilder, i forhold til å utarbeide den miljøhåndboken som skulle brukes i opplæring. Møtet i 1998, der begges forventninger ble diskutert og formalisert, viste seg altså å bringe lite praktiske resultat. Selv om det samme kan ha vært tilfellet på tidligere års møter, framstår sviktende oppfølging og måloppnåelse tydeligere så snart resultatene kan måles opp mot nedskrevne mål.

Ettersom informantene på begge sider har vært svært forsiktig med å uttale seg negativt om den andre parten, har det vært vanskelig å trenge inn i hva som kan være de egentlige årsakene til nedbyggingen av samarbeidet, foruten dette med “kapasitetsproblemer” som

nevnes fra begge hold. Selv om representantene på begge sider er klar over at samarbeidet har vært lite produktivt de siste årene, er mitt inntrykk at de vil holde døren åpen for et videre samarbeid. Det virker likevel som om Oddekalv er mer innstilt på å opprettholde samarbeidet enn DSS, ettersom det er han som med jevne mellomrom tar kontakt, mens DSS trenerer. DSS har dessuten bygget ned sin innsats overfor NMF, gjennom å redusere sin økonomiske støtte til det halve fra 1999.

Informantene forteller likevel at det ble avholdt møter mellom organisasjonene i 1999 og 2000, selv om informasjonsutvekslingen på disse møtene ikke er dokumentert skriftlig. Både Drageset og Oddekalv nevner en nysatsning på økologisk mat som et tema som har vært på dagsordenen på et av disse møtene, og det går fram at Oddekalv lovet å gjøre markedsundersøkelser som ville sikre DSS best mulig tilgang til økologiske produkter. En undersøkelse av grønnsaksdisken i en DSS-butikk per 2003 viser imidlertid at heller ikke denne ideen har båret frukter, bokstavelig talt. En annen "titt inn i framtiden" i forhold til min avgrensede undersøkelsesperiode viser dessuten at det ikke ble holdt noe møte mellom DSS og NMF verken i 2001, 2002 eller 2003.

6.4.2 Mulige årsaker til nedbyggingen av samarbeidet med NMF

Ved Aka-samarbeidets avslutning var bedriften tappet for økonomiske ressurser, og Jarle Dragesets død medførte at administrasjonen måtte omorganiseres. Tilnærmingen som ble brukt for å bedre økonomien, var å utvikle en klarere og mer enhetlig supermarkedsprofil for kjeden. Denne omprofileringen har innebåret at de minste butikkene har blitt bygget ut, samtidig som butikkene generelt sett har oppgradert sine ferskvaredeisker. Omorganiseringen i ledelsen resulterte på sin side i flere nyansettelser, samt noe justering av rollefordelingen. Det er klart at alle disse omleggingene gjorde krav på begrenset kapasitet i liten administrasjon, og slik sett er forklaringen om at miljøvernarbeidet har blitt holdt tilbake grunnet kapasitetsproblemer reell nok. Det faktum at bedriften likevel hadde kapasitet til å kjøpe, bygge om og åpne to butikker i 2000, indikerer imidlertid at den på tampen av årtusenet faktisk hadde opparbeidet seg tilstrekkelig kapasitet til å foreta flere aktiviteter enn det som har vært strengt tatt nødvendig for å overleve. Dermed virker det som om det ligger mer enn kapasitetsproblemer bak DSS' gradvise nedbygging av samarbeidet med NMF.

Et viktig moment her er at DSS, og spesielt Randa, kan ha følt at han mot slutten av 90-tallet hadde mindre behov for NMF's hjelp, rett og slett fordi organisasjonen ikke har kunnet tilby bistand i forhold til miljøtiltak som er av interesse for DSS. Innføringsfasen med tanke på kildesortering, der NMF hadde ytt nyttig bistand, var definitivt over på denne tiden. "Miljøproblemet" elektromagnetisme, som figurerer høyt på NMF's prioriteringsliste, betraktes av Randa som et marginalt problem i DSS. En nysatsing på økologisk mat har riktignok vært diskutert, og dette er et tema som engasjerer Drageset personlig. Hvorvidt det er DSS eller NMF som kan lastes for at det ikke er skjedd noe mer på dette feltet, er uklart. På det miljøvernfeltet som engasjerer "miljøsjef" Randa mest, nemlig enøk, spilte imidlertid NMF ballen over til VE helt fra starten av. Dermed har ikke miljøorganisasjonen deltatt i utformingen av det miljøtiltaket har bidratt med størst økonomisk og resultatmessig suksess de siste årene (se kapittel 8). Enøk-suksessen har vist Randa og resten av DSS at miljø og penger kan spares helt uten å samarbeide med NMF.

En annen årsak til at samarbeidet med NMF, og ideen om et bred miljøsertifisering generelt sett, er bygget ned, er at også ledelsen i DSS har merket seg at befolkningens miljøengasjement har sunket utover 90-tallet. En bred miljøsertifisering, som også inkluderer vareutvalg, blir mindre interessant som konkurransefortrinn dersom en har inntrykk av at kundene har mistet interessen. En sentral figur i ledelsen forklarer dette på følgende måte:

“Vi har hatt fokus på en del andre ting som vi mener har vært viktigere for konkurransesituasjonen. Og du tenker jo litt trender rundt omkring. Miljøvern var jo veldig i fokus noen år tilbake, ikke sant. Så har det dabbet av, og da har det dabbet av litt hos oss, også. Vi blir jo påvirket av omgivelsene våre. (...) Vi har gått for å være totalt sett kundens beste alternativ. Og det har gått på vareutvalg og prissetting og sånne ting. Fordi...du kan se trendene i avisene...nå er det jo prisanalyser og så videre, ikke sant. Hele tiden. Og da må vi skrike like mye som de andre skriker. “Vi er billig vi og!”, ikke sant.” (Int. 14, 04.10.01)

Med tanke på markedsorientering har Oddekalv heller ikke bistått DSS med positiv pressdekning de siste årene, noe som selvsagt har sammenheng med at DSS i mindre grad enn før kan profileres som en miljøvennlig bedrift på generelt grunnlag. På grunn av sitt engasjement på enøk-feltet, klarte imidlertid Randa å skaffe seg pressdekning på egen hånd, selv om effekten nok begrenses av at det aktuelle mediet var et enøk-tidsskrift med begrenset opplag (Enøk Bulletin, nr 3, 2000).

Med andre ord virker det som om DSS' motiver for å drive miljøvernssamarbeid med NMF, gradvis har smuldret vekk. Dersom jeg i tillegg har rett i at bedriften tidligere har vært misfornøyd med oppfølgingen fra NMF, er det ikke til å undres over at den gradvis har trukket seg ut av samarbeidet med miljøorganisasjonen.

6.5 Oppsummering av hovedfunn

Miljøvernarbeidet i DSS startet i 1990, var på sitt mest aktive i perioden 1993-1996, og har deretter vært mindre prioritert i bedriften. I Startfasen (1990-1993) dreide miljøvernarbeidet seg hovedsakelig om å innføre kildesortering i butikkene, men det i Høyaktivitetsfasen (1993-1996) ble bredere definert, og mer markedsorientert. Arbeidet har blitt mindre prioritert i Nedgangsfasen (1996-2000). Butikkene har likevel fortsatt å kildesortere, i tillegg til at bedriften jobber aktivt med energisparing.

Inkorporeringen av miljøhensynet i dagligvarebedriften DSS har i svært liten grad vært en faktor som har bidratt til å forme bedriftens formelle strukturer. Ettersom miljøvern fra starten av ble knyttet til “drift” fant man det naturlig å la de driftsansvarlige i ledelsen få dette ansvaret, mens det på butikknivå er butikksjefene som har fått dette ansvaret. Mens butikksjefens miljøansvar i realiteten er institusjonalisert i den formelle strukturen, er ikke det samme skjedd i ledelsen. Miljøvernarbeidets kopling til “drift” på ledernivå har dessuten bidratt til at miljøvernarbeid relatert til produkter ikke er dekket av miljøledelsesstrukturen.

I DSS viser det seg at regelstyring har vært brukt aktivt på kildesorteringsfeltet, mens jeg finner få tegn til at målsetninger har vært aktivt brukt som et styringsverktøy. “Miljøansvarlig” Ottar Randa har inntatt en “muddling through”-tilnærming til miljøvernarbeidet, der logikken er å skape gradvise forbedringer framfor å orientere seg mot overordnede mål med spesifiserte tidshorisonter. Årsaken til at Randa bruker en slik tilnærming, er sannsynligvis begrenset oppmerksomhet grunnet svært mange andre oppgaver

i tillegg til miljøvernarbeidet. At miljøvernarbeidet ikke er innarbeidet i organisasjonens formelle struktur i miljøvernarbeidet, gjør at jeg ikke betrakter det som institusjonalisert.

Jeg har også diskutert mulige årsaker til at DSS i realiteten har trukket seg ut av samarbeidet med NMF. I tillegg til kapasitetsproblemer, som er den "offisielle" begrunnelsen, mener jeg nedbyggingen kan skyldes at DSS hadde mindre behov for NMF's hjelp, at DSS i mindre grad enn før betrakter miljøvernarbeid som en markedsfordel, og at NMF ikke har kunnet bidra med pressedekning, slik de gjorde før.

Kapittel 7: Kildesortering

I de neste tre kapitlene vil jeg fokusere analysen gjennom å ta for meg ulike aspekt ved gjennomføringen av tre spesifikke miljøtiltak i DSS, henholdsvis kildesortering, enøk og miljøvennlig vareutvalg. I forhold til kategoriseringen av miljøtiltak i Kapittel 2, faller kildesortering og enøk inn under driftskategorien, mens miljøvennlig vareutvalg er markedsrettet.

I dette kapitlet vil jeg innledningsvis definere hva kildesortering innebærer, og hvorfor det er miljøvennlig. I delkapittel 7.1 tar jeg for meg den historiske utviklingen i kildesorteringsarbeidet i DSS. I delkapittel 7.2 diskuterer jeg så hvilke forhold i omgivelsene som henholdsvis har virket stimulerende eller hemmende for utviklingen av kildesortering i DSS. Til slutt tar jeg i delkapittel 7.3 for meg hvordan miljøtiltaket har vært, og er, organisert på ulike nivå i bedriften. Kapitlet oppsummeres i delkapittel 7.4.

7.0.1 Kildesortering og miljø

Kildesortering er en type avfallssortering som innebærer at avfallet blir sortert ved kilden, med andre ord der det oppstår. Tiltaket er miljøvennlig av flere årsaker. For det første sparer en miljøet for den type forurensende utslipp til luft, jord og vann som er forbundet med tradisjonell avfallsbehandling som forbrenning og deponering. I tilfeller der deponering er alternativet, er det faktum at man sparer plass på fyllplassen et godt argument for å kildesortere. Et tredje argument er at kildesortering gjør det mulig å bruke utsorterte materialer i ny produksjon, slik at man kan minske uttaket av fornybare og ikke-fornybare ressurser.

7.1 Kildesortering før og nå

7.1.1 Kildesortering i DSS

Kildesortering i DSS ble startet i 1990, da kjeden kun besto av tre butikker. Papp var den første fraksjonen butikkene sorterte ut fra restavfallet, og plastsortering ble innført om lag et år senere. De første tre årene prøvde bedriften seg fram med å innføre en og en fraksjon i butikkene. Butikksjefen i butikk 2 forteller: “Ja, så ble vi enige om at nå en periode, skal vi sortere all pappen, for eksempel. Og når det var inne, så begynte vi med plastikken, også, ikke sant. Og så tok vi treverket. Det ble for mye å gape over for mye med en gang.” (Int. 6, 11.04.00) Så snart de ulike fraksjonene var prøvd ut i de første butikken ble imidlertid innkjøringsperioden i den enkelte butikk kortet ned. Ettersom bedriften begynte å bruke kildesortering som et argument i markedsføringen i Høyaktivitetsfasen, var det viktig at alle butikkene i den stadig voksende kjeden var på samme “nivå”.

I dag kildesorterer alle butikkene i kjeden i tre “obligatoriske” fraksjoner, henholdsvis papp, spesialavfall og plast (myk folieplast) utenom restavfallet. De fleste butikkene sorterer likevel ut flere fraksjoner. De tre butikkene i min undersøkelse sorterer i minst fem fraksjoner, noe

som kommer fram i tabell 7.1 nedenfor. Årsaken til at det likevel er variasjon fra butikk til butikk, har først og fremst å gjøre med ulike lokale hente- og mottaksforhold og ulik emballeringspraksis hos lokale ferskvareleverandører. Selve sorteringen finner hovedsakelig sted i og utenfor butikkens lager. Pappresse og et stort sekkestativ til plasten er standard i alle butikkene. Utenom dette varierer det hvorvidt tre-, plast og isoporkasser sorteres, og i så fall hvor disse samles. Utenfor har butikkene containere til restavfall og til papp. I Butikk 3 kjører vaktmesteren de pressede pappballene til det mottaket selv flere ganger i uken, slik at en container ikke er nødvendig her. Mottaket ligger for øvrig bare et par minutters kjøring fra butikken. Plasten, som leveres i sekker, trenger ikke egen container. Når det gjelder matavfallet står beholderne på kjøll innenfor ferskvaredisken. Disse tømmes daglig i en større beholder som står utenfor butikken. I Butikk 1 finnes også en egen ordning for sortering av matavfall på lunsjrommet. Glassavfall, som hovedsakelig består av ukurante flasker, samles i en sekk bak pantemaskinen, og tømmes i glassiglo i nærheten. Selv om både Oddekalv og informantene i ledelsen gjerne omtaler kildesorteringsordningen som “standardisert” ser vi at det er en viss variasjon fra butikk til butikk både med hensyn på hva som sorteres, og fysisk utforming av ordningen.

Tabell 7.1: Oversikt over kildesortering i Butikk 1, 2 og 3

	Butikk 1	Butikk 2	Butikk 3
Papp	X	X	X
Folieplast	X	X	X
Spesialavfall	X	X	X
Matavfall	X		X
Papir	(X)	X	(X)
Glass	X	(X)	X
Trekasser	X	X	
Isoporkasser		X	
Plastkasser (engangstype)		X	(Utbredt gjenbruk)

X betyr at fraksjonen sorteres, mens (X) betyr at den sorteres delvis, eller at jeg har fått ulik informasjon fra ulike informanter.

7.1.2 Sentral organisering og lønnsomhet

Da DSS begynte å kildesortere papp i 1990, besluttet de å selv besørge innsamlingen ved hjelp av ledig transportkapasitet i Familiebakeriets brødbiler på tilbaketuren til bakeriet. Bakeriet tok allerede gamle brødvare i retur, som i neste omgang ble hentet av bønder som dyrefôr. Retursystemet for brød var således modell for pappinnsamlingssystemet. Fra oppsamlingsstedet utenfor bakeriet ble pappen hentet av et innleid transportselskap, og fraktet til Fana Stein og Gjenvinning (FSG) som ligger nært DSS' hovedkontor.

Årsakene til å organisere innsamlingen selv var begrunnet ut ifra både praktiske og økonomiske forhold. Det praktiske gikk for det første ut på at enkelte av butikkene hadde problemer med å få levert pappen lokalt. I tillegg hadde bedriften som nevnt tilgang til "gratis" transport, samt at antallet butikker var så lavt at det å samle pappen ved bakeriet ikke utgjorde noe plassproblem. Hovedårsaken til at det lønnet seg for DSS å organisere pappinnsamlingen selv, var at FSG betalte en betydelig høyere pris for returpappen enn de andre gjenvinningsselskapene. Enkelte andre gjenvinningsselskap tar tvert imot gebyr for å ta imot pappen. En stor dagligvarebutikk akkumulerer over 50 tonn papp i året, og ettersom FSG betalte mellom 100 og 300 kroner per tonn returpapp, satt bedriften igjen med inntekter fra salg av papp²¹. Disse inntektene dekket ikke bare utgifter for levering av andre fraksjoner, men de sørget også for at kildesorteringsordningen totalt sett gikk med overskudd de første årene. I tillegg til inntektene, sørget kildesorteringen for reduserte utgifter ettersom det er billigere å levere sorterte fraksjoner enn restavfall. Her er det igjen pappen som spiller den viktigste rollen ettersom denne fraksjonen utgjør den klart største andelen av avfallet (Appendiks 7). Videre spares utgifter til containerleie i de tilfeller der sortering kan skje uten bruk av container. Ingen av butikkene bruker container for plast eller glass, og enkelte butikker klarer seg også uten når de sorterer ulike typer kasser og papp. Inntektene fra salg av papp forsvant på midten av 90-tallet. Dette har medført en gradvis nedbygging av den sentrale pappinnsamlingen, selv om fem butikker fortsatt leverte pappen via bedriftens brødbilnett ved undersøkelsens avslutning.

Etter at ordningen for pappsortering var på plass, begynte DSS å vurdere mulighetene for å sortere plast. Her var det imidlertid et vesentlig problem at det ikke fantes etablerte returordninger for plast på Vestlandet. DSS måtte derfor utarbeide sin egen mottaksløsning. Løsningen ble i første omgang en avtale med plastprodusenten Alcoa i England. Kontakten med dette selskapet ble opprettet gjennom DSS' fruktleverandør, og avtalen ble tilknyttet en allerede eksisterende båtforbindelse.

Jarle Drageset brukte hele tiden Oddekalv som rådgiver i fasen hvor bedriften eksperimenterte med egne innsamlings- og mottaksordninger. Og den videre utviklingen av DSS' mottakssystem for plast var det Oddekalv som sto bak: Som beskrevet i avsnitt 5.5.2, hadde Oddekalv visjoner om å spre erfaringene fra sine miljøbedrifter ut i de aktuelle bransjene, slik at miljøvennlige ringvirkninger kunne skapes. Dette medførte at han oppfordret DSS til å ta kontakt med samarbeidspartnere i bransjen for å opprette en felles plastsorteringsordning på Vestlandet. Drageset fulgte Oddekalvs råd, og gjennom sin posisjon som formann i Vestkjøpmenn klarte han å overbevise de andre kjøpmennene i sammenslutningen. Resultatet var at Vestkjøpmenn med sine 460 butikker fordelt på fem kjeder inngikk samarbeid med plastprodusenten Norfolier på Østlandet om avhending av plast. Leverandøren Køff Vest var også involvert gjennom at selskapet hentet plasten i butikkene etter å ha levert varer, og samlet den på sitt eget lager i nærheten av Bergen.

²¹ Det faktum at DSS "tjente en million i året" på å kildesortere ble i neste omgang brukt i markedsføring via pressen både av DSS selv (Kapital, nr. 22/95) og av NMF (BT, 15.02.98).

Herfra tok Norfolier over stafettpinnen, og samtidig som de hentet den brukte plasten, ble nye bæreposer levert, som i neste omgang ble distribuert til butikkene av Kjøff Vest. Plasten ble levert og formidlet vederlagsfritt av og for alle parter.

I tillegg til avtalens miljøgevinster, er det klart at de fleste aktørene som tok del i samarbeidet hadde økonomiske fordeler av å være med. Mens butikkjedene fikk kuttet på utgiftssiden, var avtalen lønnsom for Norfolier ettersom de fikk enerett på levering av plastposer til de 460 butikkene i Vestkjøpmenn. Dessuten var markedsføring av avtalen via media en fordel for alle parter. NMF innkalte til pressekonferanse i forbindelse med avtaleinngåelsen, noe som førte til at begge bergensavisene dekket saken med store oppslag (BA, 31.03.95; BT, 31.03.95). I motsetning til de to aktørene hadde leverandøren Kjøff Vest ingen økonomiske fordeler av sitt engasjement for plastsortering, bortsett fra det markedsføringsmessige. Avtalen medførte dessuten flere ulemper for selskapet i form av tilsøling av biler, ekstraarbeid for sjåførene og tidvis opphopning av plast på selskapets parkeringsplass (Samtale med Åse Helle, Kjøff Asko Vest, 02.10.01). Kjøff avsluttet også samarbeidet etter bare litt over et år.

Denne plastsorteringsavtalen må kunne betraktes som et eksempel på en av antakelsene i den økologiske moderniseringsteorien, nemlig at økologiske hensyn blir en faktor i interaksjon mellom økonomiske aktører. Miljøhensyn var for det første en viktig årsak til at tiltaket i det hele tatt ble igangsatt, i tillegg til at miljøhensynet var en faktor med tanke på avtalens praktiske utforming. Valget av Norfolier som samarbeidspartner var hovedsakelig bygget på rene miljøhensyn, ettersom det på denne tiden var få plastprodusenter i Norge som tok imot og brukte returplast i sin produksjon. Oddekalv mener at dette aspektet hadde en klar symboleffekt overfor de store plastprodusentene, som for eksempel Norsk Hydro, som på dette tidspunktet var negative til å bruke returplast i produksjonen. Oddekalv forklarer dette slik: "Da var jo de [Vestkjøpmenn] en motmakt til plastmafiaen [de store plastprodusentene] som ikke ville ha brukt plast inn på markedet fordi det stjeler markedsandeler. De ville bare selge ny plast" (Kurt Oddekalv, 08.06.00). I tillegg til miljøhensynet er det klart at det økonomiske aspektet også var viktig i forbindelse med denne avtalen. Dette kan hevdes ikke minst fordi det var den parten som ikke tjente på avtalen som avvirket den. Kjøffs avvikling av plastsamarbeidet førte imidlertid ikke til at butikkene måtte slutte å sortere plast. Situasjonen på markedet for avfallsplast hadde nemlig endret seg betraktelig siden året før, og flere av avfallsselskapene på Vestlandet hadde nå opprettet tilbud for mottak av plast.

Oppsummeringsvis ser vi altså at DSS har stått bak sin egen innsamlingsordning for papp, samt to ulike mottaksordninger for plast. Plastsorteringsordningene, som ble organisert på grunn av at det manglet etablerte mottak, viste seg bare å ha midlertidig karakter. Ved avviklingen av den siste ordningen fantes imidlertid lokale mottak, og dermed var det ikke lenger nødvendig å organisere egne ordninger. DSS' egen innsamlingsordning for papp har vært et mer varig system. Opprettholdelsen av systemet på tross av at lokale ordninger ble bygd ut, skyldtes utelukkende de inntektene bedriften fikk ved å selge pappen på Fana. Ettersom denne gevinsten falt bort, har ordningen gradvis blitt nedbygd. Konklusjonen på dette punktet er at selv om miljøhensynet har vært en avgjørende årsak til at egne ordninger ble bygget opp, er det hovedsakelig økonomiske hensyn som har avgjort hvorvidt de skulle eksistere etter at lokale mottaksordninger ble opprettet.

7.2 Drivkrefter og begrensninger i omgivelsene

Kildesortering er et miljøtiltak som har vært økonomisk fordelaktig for DSS i hele undersøkelsesperioden. Dette gjelder spesielt kildesortering av papp. I avsnittene nedenfor vil ta for meg samspillet mellom DSS og ulike faktorer i omgivelsene i forbindelse med kildesortering. Spørsmålet er hvorvidt disse ulike aktørene, samt “ny teknologi” kan hevdes å representere enten drivkrefter eller begrensninger i forbindelse med kildesorteringsarbeidet i DSS, slik det antas i den økologiske moderniseringsteorien.

7.2.1 Myndigheter

Som beskrevet i delkapittel 5.3, har hensikten med myndighetenes tiltak på avfallsfeltet vært å stimulere til kildesortering og avfallsreduksjon, blant annet gjennom økonomiske incentiver og økt fokus på næringslivets ansvar for emballasjeavfallet. I denne vurderingen av myndighetenes rolle som mulig drivkraft i forhold til kildesortering i DSS, vil jeg legge vekt på to hovedelementer, henholdsvis økonomi og tilgjengelighet.

Tilgjengelighet

Opprettelsen av de frivillige emballasjeavtalene med næringslivet på midten av 90-tallet medførte at pakkere, fyllere, produsenter og importører måtte betale vederlag til selskapet Materialretur AS. Disse vederlagene fordeles på materialselskap som har til oppgave å organisere sorteringsordninger for hvert sitt materialslag. Materialselskapene kan selv bestemme hvordan de vil organisere innsamlingsordningene. Norsk Glassgjenvinning AS samler eksempelvis inn glass fra både forbrukere og næringsliv i egne “glassigloer” i det offentlige rom. Norsk Resy AS, som har ansvar for papp, organiserer innsamling fra næringslivet via avfallsmottak, mens papp fra forbrukerne går via kommunale avfallsordninger. Opprettelsen av materialselskap har ført til at kildesorteringsordninger for papp, drikkekartong, plast, glass og metall har blitt mye bedre utbygd etter midten av 90-tallet. Disse ordningene var sannsynligvis den viktigste årsaken til at stadig større andeler av både næringsavfallet og husholdningsavfallet kildesortert fra midten av 90-tallet (St.meld.nr. 8, 1999-2000). En annen faktor når det gjelder tilgjengelighet er at kommunene ble forpliktet til å opprette mottak for spesialavfall gjennom spesialavfallsforskriften fra 1994. Kommunene ble dessuten oppfordret til å opprette matavfallsordninger på 90-tallet.

Som beskrevet ovenfor kildesorterte DSS papp og plast allerede før tilgjengeligheten ble utbygd på midten av 90-tallet. For de to nevnte fraksjonene medførte imidlertid den økte tilgjengeligheten, kombinert med at prisen for avfallspapp gikk ned, at DSS begynte å levere papp og plast til lokale mottak. Når det gjelder øvrige fraksjoner er det først og fremst sortering av glass og spesialavfall som har blitt mulig gjennom utbygging av tilgjengeligheten.

Økonomi

Myndighetenes virkemidler på avfallsfeltet har både hatt direkte og indirekte økonomiske effekter. De direkte effektene var, for det første, at avfallsgebyrene ble høyere i de kommunene der avfallshåndteringen tidligere hadde vært subsidiert. Mot slutten av tiåret medførte dessuten innføringen av restavfallsavgiften at prisen for levering av restavfall gikk opp. De indirekte effektene skyldes de endingene i markedsforholdene som oppstod som en følge av at økt grad av kildesortering ble oppnådd. Ettersom tilbudet av kildesortert materiale økte i markedet, gikk prisene ned. Denne effekten var spesielt merkbar for papp, der det i tillegg til opprettelse av materialselskap ble innført lovpålagt sortering i 1995. Vi ser altså at markedsutviklingen på siste halvdel av 90-tallet har hatt motsatt effekt av myndighetenes økonomiske virkemidler. Mens det tidligere først og fremst var markedet som sørget for at kildesortering var lønnsomt, har økte mengder kildesortert materiale medført at lønnsomhet måtte sikres gjennom å avgiftsbelegge det miljøfiendlige alternativet .

For DSS medførte denne utviklingen til at kildesorteringen gikk fra å være en inntektskilde til en utgiftspost. Dette fordi inntektene fra pappsalget forsvant samtidig som priser for levering, containerleie og transport gikk opp for flere av fraksjonene. Det faktum at bedriften nå må betale containerleie og transport også for pappen, har stor innvirkning på regnskapet fordi papp er en fraksjon det akkumuleres spesielt mye av. Fallet i lønnsomhet vises tydelig i Ottar Randas avfallsregnskap for 1995/96, kontra regnskapet for 1999 (Appendiks 7 & 8). Disse regnskapene er basert på avfallsmengdene fra en gjennomsnittlig butikk i bergensområdet. Her ser vi at kildesorteringen gikk fra å representere en inntekt på 52.150 kroner per år i 1995/96 til å representere sparte utgifter på 15.900 i 1999. Det er altså fortsatt klart at kildesortering lønner seg. Lønnsomheten er imidlertid gått ned totalt sett, samtidig som den har endret struktur fra å være inntektskilde til å representere sparte utgifter. Det kan virke som om det nettopp er strukturendringen fra svarte til røde tall som har hatt størst innvirkning på måten informantene *oppfatter* kildesorteringens lønnsomhet. Om dette sier en butikksjef:

“Nei, altså før så hadde du en gevinst på det. Det har du jo for så vidt nå også, men den blir på en annen måte, for du blir straffet mer hvis du ikke sorterer. (...) Nå er det egentlig det at du må betale mindre hvis du sorterer. Men den gevinsten blir litt annerledes...sånn følelsmessig.” (Int. 9, 02.05.00).

Framfor å betrakte restavfallsavgiften som en måte å skape økonomiske incentiver i en ny markedssituasjon, mener informantene i ledelsen tvert imot at det er myndighetenes avgiftspolitik som er skyld i at kildesorteringens lønnsomhet har gått ned:

“Det var jo god butikk, det var jo direkte lønnsomt å kildesortere før. Nå er det ikke det lenger. Og det synes jeg er synd. For jeg mener at de kunne jo brukt den avgiftspolitikken aktivt for å få bedre utnyttelse.” (Paul Drageset, 13.04.00)

“I dag, nå, sånn som det er blitt, så er det forholdsvis høye avgifter...altså på det du kildesorterer ut, óg - det er veldig dyrt! Det begynner å nærme seg at, sånn rent økonomisk sett, da, så hadde det egentlig kanskje bare vært bortkastet [å kildesortere]. Og det har med avgiftene på de forskjellige fraksjonene å gjøre.” (Ottar Randa, 15.11.00)

Det faktum at kildesortering tross alt fortsatt er lønnsomt synes altså å komme noe i skyggen av informantenes skuffelse over lønnsomhetsstrukturens utvikling. Og mens myndighetenes politikk er basert på en sammenlikning mellom å sortere og ikke sortere som lønnsomhetskriterium, er informantene mer opptatt av en temporær sammenlikning av lønnsomhet nå i forhold til før. Samtidig som den økonomiske motivasjonen altså er blitt mindre, har de nye lovpåbudene gitt bedriften en ny årsak til å sortere. På spørsmål om hvorfor en skal kildesortere i dag, svarer Randa: “Nei, som sagt, det er jo ansvaret en

har...pluss at regelverket krever det jo, ikke sant. Det er jo hele samfunnet, med lovverk og alt det der...du blir pålagt å kildesortere” (Ottar Randa, 15.11.00). Mens kildesortering tidligere var noe bedriften *valgte* å gjøre, et valg som i alle fall dels var begrunnet ut ifra økonomisk faktorer, er kildesortering i dag i mindre grad et frivillig valg, samtidig som lønnsomhetsstrukturen er endret.

Oppsummeringsvis ser vi at myndighetenes politikk på den ene siden har medført at kildesorteringsløsninger er blitt mer tilgjengelige, og på den andre siden at kildesortering er blitt dyrere for DSS. Utbyggingen av tilgjengelighet har hatt en effekt på bedriftens mulighetsstruktur gjennom at det i større grad enn før finnes lokale mottak for papp og plast. Videre er sortering av glass og spesialavfall blitt mulig som en direkte effekt av myndighetenes politikk.

Svaret spørsmålet om hvorvidt myndighetenes politikk på avfallsfeltet har gjort det mer lønnsomt for DSS å kildesortere, er åpent. På den ene siden har myndighetenes tiltak bidratt til å endre markedssituasjonen i en slik retning at kildesortering er blitt mindre lønnsomt for DSS. I neste omgang har imidlertid restavfallsavgiften bidratt til å sikre at kildesortering er lønnsomt i en ny markedssituasjon. Myndighetenes økonomiske virkemidler på avfallsfeltet har dessuten bidratt til å standardisere incentivstrukturene nasjonalt, slik at det i dag vil være billigere å kildesortere enn å levere avfallet usortert i alle landets kommuner. En mulig kritikk her kan imidlertid være det faktum at myndighetene stimulerte til sterk vekst på tilbudssiden i avfallsmarkedet uten å stimulere etterspørselen. Her må det imidlertid understrekes at det fortsatt er mer lønnsomt å kildesortere enn å levere avfallet usortert, også for DSS. Nedgangen i lønnsomhet, og spesielt det at bedriften mistet inntekten fra pappsorteringen, har imidlertid bidratt til at informantene oppfatter situasjonen dithen at kildesortering i svært liten grad er lønnsomt i dag. Lovgivning har dessuten kommet inn som en ny årsak til å kildesortere enkelte fraksjoner. Bedrifter som har begynt å kildesortere på senere tidspunkt enn DSS, vil imidlertid ikke oppleve den samme nedgang i lønnsomhet, og for disse kan dagens økonomiske vilkår kunne oppfattes som fordelaktige.

7.2.2 Kommuner og andre renovatører

I relasjonen til kommuner og avfallshåndtører har hovedproblemet vært at det ikke har fantes mottak for enkelte fraksjoner. I avsnittet nedenfor viser jeg at dette til en viss grad fortsatt er tilfelle. Et annet problem, som nevnes i Butikk 3, er at ordningene er organisert på måter som gir manglende eller svake økonomiske incentiv for å kildesortere.

Problemer med avsetning på kildesorterte fraksjoner

Tilgang på renovasjonstjenester representerte et praktisk problem i forbindelse med innføring av kildesortering i DSS. I starten var det avsetning av plast som var hovedproblemet, noe som førte til at bedriften en periode opprettet sitt eget system i samarbeid med den lokale bransjeforeningen og leverandøren. Avsetning av papp var også problematisk noen steder helt i starten. I dag har alle butikkene tilgang til å levere både papp og plast lokalt. Kommunene har eierandeler i alle de tre selskapene som brukes til å levere papp og plast. Videre er det kommunene som har ansvar for å organisere matavfallsordninger, og slike er igangsatt alle de tre kommunene der butikkene i denne undersøkelsen ligger.

Ved undersøkelsens avslutning hadde butikkene fortsatt problemer med å få levert enkelte fraksjoner, selv om det varierte fra butikk til butikk hvilken fraksjon som var problematisk. Mens butikksjefen i Butikk 1 hovedsakelig peker på isopor som “problemavfall”, representerer både plast, trevirke og isopor et problem i Butikk 3. Ettersom tre- og isoporavfall hovedsakelig stammer fra fruktkasser mener imidlertid både butikksjefen i Butikk 1 og Butikk 3 at den beste løsningen på problemet ville være at leverandøren skiftet emballasje. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet nedenfor. Det faktum at Butikk 1 ikke sorterer isoporen synes imidlertid å være en ren prioriteringssak. Dette fordi Butikk 2, som bruker samme mottak som Butikk 1, sorterer isopor gjennom selv å levere den til mottaket.

Butikksjefen i Butikk 3 betrakter imidlertid også sorteringen av mykplasten som problematisk. Her er ikke problemet at kommunen ikke henter plasten, men at butikksjefen er bekymret for at den ikke blir resirkulert. Bekymringen bunner i at butikken begynte å sortere plast på et tidspunkt da kommunen ikke ennå hadde opprettet plastsorteringsordning. Kommunen hentet plasten i egne sekker som i neste omgang havnet på den lokale fyllplassen. Årsaken til at butikken likevel sorterte plasten, var at kildesorteringsordningen på dette tidspunktet ble brukt i DSS' utadrettede markedsføring. Årsakene til at butikken kildesorterer plast i dag fremstår imidlertid som mer uklare ettersom det koster like mye å levere plast som å levere restavfall, samtidig som butikksjefen fortsatt tror at plasten havner på fyllplassen. Han sier: “...når jeg har spurt de før så hadde de ikke det [gjenvinning av plast]. Men jeg har jo vært i kontakt med de sånn med jevne mellomrom og spurt om ikke de kan gjøre noe... Men da klaget de på at de får ikke levert plasten igjen.” (Int. 9, 02.05.00) Da jeg selv forespurte en representant fra den aktuelle kommunen, hevdet vedkommende imidlertid at plasten *blir* resirkulert (Representant fra Butikk 3 sin kommune, 07.06.00).

Butikksjefen i Butikk 2 har også kommunikasjonsproblemer med renovasjonsselskapet. Her er det matavfallet som representerer problemet. På spørsmål om hvorfor ikke butikken har ordning for matavfall, svarer han: “Det var folk her ifra Bergen Renholdsverk, og spurte om vi kunne ta imot en sånn dunk. Og det var helt greit. (...) Men jeg har jo ikke hørt noe mer fra de. Så jeg vet ikke om de ikke har anledning til å ta imot eller hva det står på. Og det er nå i alle fall et år siden” (Int. 6, 11.04.00) Her er det altså manglende oppfølging fra renholdsverket som representerer problemet, selv om butikksjefen selv heller ikke har tatt noe initiativ for å få fortløp i saken.

Manglende økonomisk incentiv ved matavfallssortering

I Butikk 3 sin kommune er det nylig opprettet en ny matavfallordning. Butikksjefen er i utgangspunktet positivt innstilt til ordningen, men han betrakter manglende økonomisk incentiv som et problem i forbindelse med matavfallet. På grunn av hyppig hentefrekvens står matavfallet for hele 50% av butikkens totale avfallsutgifter. Butikksjefen forteller: “Det største problemet med matavfallssortering er at jo mer du sorterer, jo dyrere blir det (...) og da føler du at når du sorterer bedre og bedre, og det stadig blir dyrere og dyrere...så blir det litt lite motiverende” (Int. 9, 02.05.00). For denne butikken er det imidlertid ikke et alternativ å ikke sortere mat. Dette fordi kommunen ikke godtar matavfall i restavfallet, samtidig som den har monopol på mottak av restavfall. “Hvis det er for mye matavfall i restavfallet så får vi ikke levere det” (ibid.) forklarer butikksjefen. Årsaken til at henting blir så dyr i Butikk 3 er sannsynligvis at transportavstanden blir lengre her enn for mange av de andre butikkene.

Butikk 3 har imidlertid alltid hatt en mindre lønnsom sorteringsordning enn butikkene i bergensområdet. Dette skyldes først og fremst at mottaksanlegget for papp som tilhører Sogn og Fjordane Gjenvinning (SFG) hele tiden har tatt seg betalt for å ta imot papp, selv i den perioden Fana Stein og Gjenvinning betalte for å få pappen levert. Ifølge SFG skyldes den økonomiske differansen utelukkende at selskapet opererer med mindre kvanta og i et mer begrenset område enn konkurrenten på Fana (Brev fra Sogn og Fjordane Gjenvinning, 08.12.94). Da DSS nylig hadde tatt over Butikk 3 i 1994, ville de av økonomiske årsaker opprinnelig sende plasten sørover med brødbilene. Dette førte imidlertid til en konflikt med FSG som endte med at DSS bestemte seg for å levere pappen lokalt siden de var nye på stedet. Det må imidlertid understrekes at prisen butikken betalte for å levere papp likevel hele tiden har vært lavere enn prisen for å levere restavfall. Nå som inntekter fra pappsalget er falt bort lenger sør, mener dessuten butikksjefen at de økonomiske vilkårene for Butikk 3 ikke lenger skiller seg så mye ut fra de tilsvarende vilkårene i bergensområdet.

Oppsummeringsvis vil jeg konkludere med at henteordningene i DSS-butikkens nærområder har blitt stadig mer utbygd, i alle tilfelle for papp og plast. Alle de tre butikkene i undersøkelsen har i utgangspunktet tilbud om matavfallssortering fra kommunale selskap, men Butikk 2 sitt renovasjonsselskap har latt vente på seg i denne saken. I Butikk 1 betraktes isopor som det mest utbredte "problemavfallet". Her hadde man imidlertid butikken hatt mulighet til å sortere dersom den selv hadde kjørt fraksjonen til mottaket. Det er likevel først og fremst Butikk 3 i Sogn og Fjordane som har hatt problemer både med å få avsetning på enkelte avfallsfraksjoner, og med manglende eller lave økonomiske incentiv til å kildesortere. Problemene i mindre befolkede kommuner skyldes først og fremst at avfallsselskapene her har mindre kvanta og større transportkostnader.

7.2.3 Leverandører og bransje

I møte med leverandører og bransje er det DSS selv som har fungert som drivkraft for å minske avfallsproblemen fra butikkdriften. Her representerer plastsorteringsordningen som ble organisert i samarbeid med Vestkjøpmenn og Køff Vest et eksempel. Andre initiativ har dreid seg om å forsøke å påvirke leverandører til å slutte å pakke varer i emballasje som ender opp som "problemavfall" i butikkene. Her er det klart at det å adressere emballasjeproblemet oppover i systemet i større grad tar avfallsproblemen ved roten enn det å kildesortere i flere fraksjoner. PVC, som er en spesielt miljø- og helseskadelig plasttype representerte tidligere en type problemavfall. I dag er har bransjen totalt sett i stor grad sluttet å bruke PVC til pakking av matvarer. Emballasjetyper som i dag betraktes som problematiske er først og fremst ulike typer kasser av isopor, plast og til dels tre som leverandører bruker til å transportere frukt og grønnsaker.

Ønsket om å fase ut disse typene problemavfall har både miljømessige, praktiske og til dels økonomiske årsaker. Når det gjelder bruk av PVC i forhold til bruk av andre plasttyper, er det de miljømessige konsekvensene udiskutable. Når det gjelder emballasje til frukt, viser det seg at pappkasser og flerbrukskasser i plast representerer alternativene til isopor, tre og engangskasser i plast. Så lenge papp er lettere å resirkulere enn de andre materialtypene, og flerbrukskassene faktisk brukes flere ganger, er det klart at førstnevnte alternativ er mer miljømessig riktige. Praktisk sett blir det enklere å kildesortere dersom en slipper å forholde seg til de nevnte problemavfallstypene. PVC representerte den eneste typen folieplast som ikke kunne blandes med de andre plasttypene, og en utfasing av denne plasttypen gjorde det

lettere for de butikkansatte å kildesortere riktig. De uønskede fruktkassene er også upraktiske fordi de medfører unødvendig “rot” på lageret enten de sendes til resirkulering eller ender i restavfallet. Det økonomisk argument dreier seg om at kassene tar mye plass i restavfallet, og dermed er “dyre” å kvitte seg med tanke på containerleie og transport.

Hvilket initiativ har så kjeden tatt overfor leverandørene for å redusere bruken av problematiske emballasjetyper? Når det gjelder PVC tok bedriften i samarbeid med NMF, skriftlig kontakt med sine leverandører ved årsskiftet 1994/1995 (Brev ang. bruk av PVC-plast, 20.12.94). I de brevene som ble sendt, står det at formålet var en ren kartlegging av leverandørenes bruk av PVC-plast. Ingen eksplisitte “trusler” rettes mot de som bruker PVC, selv om formuleringen om at bedriften ønsker å fase ut denne plasten, nok kan betraktes som en implisitt trussel. Resultatet av kartleggingen var at noen leverandører svarte at de brukte PVC, og andre at de ikke gjorde det. Enkelte mindre leverandører sluttet dessuten å bruke PVC på grunn av henvendelsen. Bedriften rettet imidlertid ingen sanksjoner rettet mot “PVC-leverandørene” i ettertid. Det faktum at PVC i dag kan betraktes som “faset ut” av norske dagligvarebutikker skyldes nok i liten grad initiativet fra DSS. Likevel var denne henvendelsen ikke uten funksjon ettersom den bidro til å bevisstgjøre bedriftens leverandører om et miljøproblem. PVC-produsentene oppfattet dessuten initiativet som en trussel: “Det var mye sterke reaksjoner fra PVC-produsenter og sånt. Og vi fikk tilsendt mye dokumentasjon om PVC sine fortrefeligheter... at det ikke var farlig overhodet” (Paul Drageset, 13.04.00).

Når det gjelder fruktkasser som problemavfall, bekrefter Randa at han har tatt initiativ overfor leverandørene, om enn på et noe mer uformelt vis i PVC-saken: “Vi har gitt klare føringer om at vi ønsker ting enten levert i papp eller returkasser” (Ottar Randa, 15.11.00). Ettersom annen emballasje fortsatt representerer et problem i butikkene er det imidlertid tvilsomt at disse signalene rettet mot leverandørene har vært klare nok. Også butikksjefen i Butikk 1 forteller at han tar affære overfor leverandør som leverer varer i isoporkasser:

“Ja, det jeg prøver på da, er å kaste det [isoporkassene] tilbake til industrien. Det er ikke mitt problem, det er deres problem. Er du med?”

Intervjuer: “Så når de kommer og leverer varer, så for de isoporkassene i retur?”

“Ja.”

Intervjuer: “Og hvilken reaksjon får du på det, da?”

“Det jeg får reaksjon på, det er at jeg i alle fall ikke blir prioritert med isopor. Jeg får heller trekasser eller pappkasser i stedet for isopor.” (Int. 1, 05.09.99)

Denne butikksjefen mener altså at det nytter å ta saken i egne hender. Butikksjefen i Butikk 3, som også ønsker andre emballasjetyper til frukt og grønt, mener henvendelser til leverandør bør gå via kjeden. Selv stiller han seg imidlertid noe tvilende til kjedens engasjement: “Nei, vi har gått videre til kjeden, for så vidt...og så må de... Men det er vel for så vidt ikke det de er mest opptatt av, kanskje” (Int. 9, 02.05.00).

Når det gjelder bransje og leverandører ser vi altså at DSS har tatt initiativ både i forbindelse med oppstart av en plastsorteringsordning, og for å få leverandørene til å minske bruken av problememballasje. I DSS har det altså vært en tendens til at engasjementet for kildesortering har motivert et engasjement for å fremme mer miljømessig riktig emballasje. Dette skyldes for øvrig både miljømessige, praktiske og økonomiske forhold. Resultatene av henvendelsene til leverandørene er imidlertid vanskelige å vurdere. Mens PVC-utredningen medførte at enkelte leverandører sluttet å bruke denne plasten, ble andre gjort

oppmerksom på et miljøproblem. Grunnlaget for å vurdere resultatene av de tilsvarende henvendelsene med tanke på emballasjen for frukt og grønnsaker, er lite.

7.2.4 NMF som rådgiver

Informantene understreker at NMF har spilt en viktig rolle som rådgiver i forbindelse med innføring av kildesortering i bedriften. Det var for det første Kurt Oddekalv som gjorde ledelsen oppmerksom på kildesorteringens økonomiske potensial. Samarbeidet mellom Jarle Drageset og Kurt Oddekalv var dessuten tett i Startfasen, da DSS arbeidet med å utvikle egne sorterings- og henteordninger. Videre har butikksjefene hatt kontakt med Oddekalv i forbindelse med opplæring av butikksjefer. Etter at systemene var innført i de første butikkene, har imidlertid ledelse og butikksjefer stort sett måttet klare seg selv, med unntak av enkelte inspeksjoner foretatt av representanter fra NMF. Organisasjonen har riktignok engasjert seg i noen enkeltsaker relatert til kildesorteringen, blant annet i PVC-kampanjen.

7.2.5 Ny teknologi

Har utvikling av gjenvinningsteknologi spilt en bakenforliggende rolle i utviklingen på kildesorteringsfeltet i DSS? Returpapp-, skrapmetall og glass har vært benyttet produksjon av nye materialer i svært lang tid. Det er først og fremst i forbindelse med resirkulering av plast at teknologiutviklingen har vært av betydning på 90-tallet. På Materialretur AS sine nettsider kan en lese: "Kravene til økt gjenvinning har imidlertid satt i gang en rivende teknisk utvikling både for å forenkle sorteringen og ikke minst for å kunne gjenvinne blandende plasttyper. For å gjøre sorteringen enklere, er det innført internasjonale standarder for merking av plastemballasje." (Materialretur AS, 17.05.03). Formuleringen stadfester på den ene siden at det har funnet sted utvikling av ny teknologi i forhold til plastsortering. Denne teknologien bidrar sannsynligvis til å gjøre avsetningen av returplast lettere. Formuleringen ovenfor understreker også et annet poeng, nemlig at det ikke var teknologien som fungerte som utgangspunkt for å starte opp med plastsortering. Tvert imot var det politiske krav som har vært drivkraft for utviklingen av teknologien. Andre pressgrupper, som NMF og andre miljøorganisasjoner, samt Vestkjøpmenn med sin plastsorteringsordning, kan også tenkes å ha motivert plastprodusentene til å utvikle ny resirkuleringsteknologi.

7.2.6 Drivkreftene bak kildesorteringen i DSS

Konklusjonen når det gjelder kildesortering i forhold til ytre drivkrefter er at det først og fremst er de økonomiske mulighetene, i kombinasjon med råd fra NMF, som motiverte DSS til å begynne å kildesortere. Myndighetenes politikk på avfallsfeltet har ikke bidratt til at kildesortering har blitt mer lønnsomt for DSS. Disse tiltakene har imidlertid bidratt til å fremme kildesorteringsordningenes tilgjengelighet, og å sikre lønnsomhet i en situasjon der kildesortering ble stadig mer utbredt. Tidlig på 90-tallet fantes det få mottak for papp, og ingen for plast på Vestlandet. Situasjonen endret seg i løpet av tiåret, og i dag tilbyr de fleste kommuner også mottak av matavfall og andre fraksjoner. Min studie indikerer dessuten at

kommunene har vært senere ute med å opprette avfallsmottak i mindre tettbygde områder, og at ordningene dessuten er dyrere her. Videre ser vi at leverandører og bransje ikke har vært noen pressgruppe for å fremmet tiltak knyttet til avfallsproblematikk overfor DSS, men at DSS til dels har fungert som drivkraft overfor bransjen. Ny avfallsteknologi er først og fremst utviklet når det gjelder sortering av plast, og teknologiutviklingen er først og fremst fremmet gjennom politisk press.

7.3 Organisering av kildesortering i Drageset Super Spar

7.3.1 Ledelsens rolle

Ledelsen hadde en aktiv rolle i kildesorteringsarbeidet i Startfasen. På denne tiden besto ledelsens rolle i finne fungerende løsninger både på mottaks- og organiseringssiden. Det var i hovedsak Jarle Drageset som tok på seg arbeidet med å utviklet praktiske organiseringsløsninger i Butikk 1, der han var butikksjef. Disse løsningene ble i neste omgang spredd til andre butikker som nye rutiner via butikksjefmøtene. I forbindelse med opplæring av butikkpersonalet, sier Paul Drageset at kjeden fokuserte på to ting, nemlig at kildesortering skulle bli faste rutiner, og på hva som var årsakene til å kildesortere:

“Det var det rent praktiske, at du måtte få de menneskene som jobbet der til å endre atferd. Det med å endre regler og rutiner...det i seg selv var en utfordring. Og for å få nye rutiner på plass, så måtte vi forklare bakgrunnen for at vi gjorde det. Og da var det oppe på personalmøtene og en del informasjonsskriv og sånne ting...hva vi gjorde, og hvorfor vi gjorde det. Sånn at de forsto det. Kurten var jo med på butikksjefmøte, det var der vi tok det mest opp, da. Men det var en del oppe på personalmøter også, husker jeg.” (Paul Drageset, 13.04.00)

På butikksjefmøtene ble det fokusert på både økonomi og miljø som motivasjon for å kildesortere. Butikksjefene i Butikk 1 og 2 forteller at de har fokusert på begge de nevnte årsakene i sin kommunikasjon overfor de ansatte, mens butikksjefene i Butikk 3, der kildesortering har vært mindre lønnsomt, i liten grad har fokusert på økonomi.

I takt med at stadig flere butikker bruker lokale mottak, har ledelsen fått færre oppgaver knyttet til innsamling og mottak. Fra et ledelsesståsted går dermed kildesorteringen i dag mer eller mindre “av seg selv”. Et poeng som bør nevnes er at sortering av andre fraksjoner enn papp og plast alltid har gått via lokale mottak, og dermed vært avhengig av at mottaksordninger har blitt opprettet. I forbindelse med sortering av øvrige fraksjoner har kjedeledelsen kun hatt en rådgivende funksjon. Årsaken til at ledelsen ikke har engasjert seg direkte i forbindelse med sortering av disse fraksjonene, er at de utgjør en liten andel av den totale avfallsmengden (Appendiks 7), samtidig som kjeden ikke har hatt vesentlige økonomiske fordeler med å sortere disse fraksjonene ut av restavfallet.

7.3.2 Butikksjefens rolle

Det er butikksjefen som har det overordnede ansvaret for kildesorteringsordningen i sin butikk. Butikksjefenes ansvar for kildesorteringsordningen dreier seg i hovedsak om å administrere fire spesifikke områder: Kontakt med mottaksselskap, opplæring av nyansatte, kontroll og overvåking av ordningen, samt tømning og vedlikehold av pappressen. Som det kommer fram nedenfor, er de fleste av disse oppgavene er delegert til eller delt med andre ansatte i større eller mindre grad.

Kontakten med mottaksselskapene er en marginal oppgave så lenge alt fungerer som det skal. Butikk 1 og 3 har riktignok bringeordning for enkelte fraksjoner, men butikksjefene delegerer vekk ansvaret for kjøring av fraksjoner som papp, papir og glass (Butikk 3) samt plast-, tre- og isoporkasser (Butikk 2) til andre ansatte. Opplæring av nyansatte skjer første dag vedkommende møter på jobb. Den nyansatte får beskjed om at det kildesortering er en del av jobben, og i forbindelse med en omvisningsrunde i butikken blir vedkommende satt inn i hvordan ordningen fungerer. Samtidig får den ansatte utlevert et eksemplar av Personelhåndboken, der kildesortering er nevnt som en av syv punkter “vi må være opptatt av”. Butikksjefene understreker at selve opplæringen er raskt unnagjort, men at den ansatte deretter kan spørre butikksjefen eller andre ansatte dersom de skulle være usikre. Heller ikke kontrollaspektet er særlig arbeidskrevende. Kildesorteringen fungerer stort sett greit, uten hyppige kontroller av verken de ansatte eller det sorterte avfallet. For som en butikkansatt sier: “Det er ikke noen som har tid til å stå der ute og kontrollere, vet du, så de må bare stole på dem” (Int 4, 13.03.00). I praksis virker det faktisk som om det i større grad er tilfelle at ansatte kontrollerer hverandre, enn at butikksjefen kontrollerer ansatte. Problemer som likevel nevnes er at leverandører som setter ut varer i butikkene ofte slurve gjennom å sette vogner fulle av papp fra seg på lageret framfor å mate dem inn i papppressen. Andre ganger må butikksjefene rydde opp etter feilsortering.

I det daglige er det likevel ansvaret for papppressen som er det mest tilstedeværende aspektet ved butikksjefenes ansvar for kildesorteringsordningen. Så lenge pressen fungerer som den skal, dreier dette ansvaret seg om å tømme pressen når den er full, noe som skjer om lag en gang om dagen. I tillegg til å selv gjøre jobben, har imidlertid alle de tre butikksjefene delegert denne oppgaven til spesielt utvalgte medarbeidere. I mine tre butikker er disse enten assisterende butikksjef, lageransatt, eller vaktmester. Som forklaring på hvorfor det er så få “tømmeansvarlige” i hver butikk, sier en av butikksjefene: “...men den er jo litt spesiell, den der maskinen. Sant, du skal jo være litt forsiktig der, óg. Det er jo en maskin. Oljete og fæl og grisete...” (Int 6, 11.04.00). Jeg tolker dette sitatet dithen at butikksjefen først og fremst tenker på forhold som de ansattes sikkerhet og hygieniske faktorer. Ønsket om å behandle pressen forsiktig er sannsynligvis også et viktig moment, både fordi pressen er dyr i innkjøp, og fordi konsekvensene er store dersom en skulle gjøre feil. Så snart pressen ikke er fungerer, samler det seg nemlig fort opp store mengder papp på lageret. Dette skjer til en viss grad dersom ingen “tømmeansvarlige” er tilgjengelige når pressen er full, men virkelig kaos oppstår først dersom pressen er ødelagt i flere dager.

7.3.3 Butikkansattes ansvar

Prinsippet om at “alle skal sortere sitt eget boss” er et aspekt som kommer fram i de fleste intervjuene. Dette ansvaret innebærer først og fremst at ansatte skal sortere avfallet sitt etter at de har fylt på med varer. De ansattes felles ansvar for å kildesortere innebærer i praksis ikke at alle skal sortere like mye. Enkelte, for eksempel ansatte i fruktavdelingen, bruker mye tid på å kildesortere fordi store deler av arbeidsdagen går med til å fylle opp med varer, mens ansatte som sitter mye i kassen, kildesorterer lite. I kassen og i ferskvarerdisken finnes det riktignok egne rutiner som går ut på å tømme avfallsbøtten når den er full og når vekten avsluttes. Som nevnt ovenfor har i tillegg enkelte butikkansatte spesielt ansvar for tømming av pressen, eller å holde oppsyn sorteringen, og rydde på lageret.

7.3.4 Kildesortering er lett å lære

Både butikksjefer og -ansatte gir uttrykk for at de betrakter kildesortering som en oppgave som er lett å lære, og som generelt sett fungerer uproblematisk. Følgende sitater er representative:

“Nå når du har lært deg hvordan du skal gjøre det, på en måte, så går det automatisk. Ikke det at det er vanskelig å lære, altså. Men før så glemte du gjerne å sortere en stund, og så måtte du ta det igjen når du kom ut [på lageret], da. Men nå går det egentlig automatisk.” (Int. 9, 02.05.00)

“Hvis jeg lurer på noe [med kildesorteringen], så spør jeg bare en av kollegene. Det er alltid noen som vet det. Men det er jo egentlig ganske greie rutiner. Det er ikke noe sånn spesielt vanskelig å huske.” (Intervju 6, 11.04.00)

Utsagnet om å “glemme å sortere” slik at vedkommende må “ta det igjen” ute på lageret, er basert på prinsippet om å spare tid gjennom å sortere avfallet allerede ute i butikken. Her utvikler de ansatte gjerne personlige rutiner, men beskrivelsene av hvordan de går fram dreier seg likevel om mindre variasjoner over samme tema. En ansatt, som sitter i kassen, forklarer hvordan hun sorterer ytre emballasje fra sigarettkartongene mens hun fyller på med sigarettesker:

“Jeg samler det oppi en handlevogn, og setter den innenfor disken der med tippingen, da. Og så legger jeg plasten oppi en bærepose, og henger den på vognen som jeg har sigarettene i. Og så tar jeg pappen oppi handlevognen. Og fyller på innimellom mens jeg sitter i kassen. (...) Og så hiver jeg da i plasten når dagen er slutt.” (Int 4, 13.03.00)

Når jeg spør informanter om de betrakter enkelte fraksjoner som mer problematiske enn andre, er det flere som trekker fram at plasten kan være vanskelig. Årsaken til at plasten kan være problematisk, er at det finnes svært mange ulike plastkvaliteter på markedet som har ulike farge, tykkelse og struktur. Det er kun mykplast som kan sorteres i butikkene i DSS, og informantene forteller at de gjerne stusser over plastmaterialer som de ikke klarer å plassere verken i myk- eller hardplastkategorien. Et eksempel på slik “problematisk” plast plasten utenpå sigarettpakkene, samt plastbrettene som eplene ligger på i eplekassene. Disse

problemene er likevel ikke større enn at de ansatte kan spørre butikksjefen, eller hve de materialene de er usikre på i restavfallet.

Et annet “sorteringsproblem” er at enkelte sorteringsoppgaver oppfattes som ekle eller grisete. Som eksempel på dette forteller en butikksjef at “det er klart at har vi kjøpt inn altfor mye melk og vi må stå og tømme ut hver liter med melk så er jo ikke det noe kjekt arbeid” (Int 8, 02.05.00). En annen informant sier at “pappen er grei, for det er den reneste. Flasker, det er litt spy [ekkelig], det er ikke så gøy” (Int. 5, 21.03.00). Andre informanter sier at kjøtt- og fiskeavfall kan være vemmelig og illeluktende. En informantene bemerker likevel at det blir enda mer ubehagelig lukt dersom matavfallet blir liggende i den ordinære avfallscontaineren som tømmes sjeldnere, og separat matavfall betraktes således som en fordel.

På tross av at plastsortering noen ganger kan være plundrete, og noen sorteringsoppgaver kan være ekle, er hovedinntrykket at informantene betrakter det å kildesortere som enkelt og uproblematisk. De ansatte lærer seg butikkens rutiner, eventuelt i kombinasjon med at de utvikler personlige rutiner. Deretter går det å kildesortere av seg selv. Den nye kunnskapens ukompliserte karakter er sannsynligvis årsaken til at ordningen fungerer bra på tross av at kjeden aldri har gjennomført noe større opplæringsprogram.

Kildesortering i butikkene er en manuell aktivitet som ikke krever støtte fra moderne maskinteknologi. Ettersom de ansatte heller ikke oppfatter sorteringen som krevende kunnskapsmessig, kan en konkludere med at kildesortering er et “lavteknologisk” miljøtiltak, uansett hvilken definisjon av teknologibegrepet en tar utgangspunkt i.

7.3.5 Kildesortering som institusjonalisert praksis

Kildesortering er, som forklart ovenfor, en regelstyrt aktivitet. Både butikkansatte, butikksjefer og ledelse forteller at de oppfatter det å kildesortere som en av de pliktene som til sammen utgjør det å jobbe i en DSS-butikk. Kildesorteringsoppgavene oppfattes dermed ikke som kvalitativt forskjellig fra andre arbeidsrutiner i butikken. Om dette sier Randa: “Nei, altså det [kildesorteringen] er jo en rutine som er innarbeidet. Alle skal gjøre det...akkurat som kassarutinene og varepåfyllingsrutinene.” (Ottar Randa, 15.11.00) Også de butikkansatte betrakter kildesorteringen som en rutine på linje med andre rutiner:

“Det [kildesorteringen] blir vel bare en del av arbeidet, liksom. Jeg tenker aldri sånn at ‘nå skal jeg kildesortere’, liksom. Så det blir jo bare mest sånn...det er bare den del av de tingene vi gjør. Vi har en del ting som vi skal gjøre i løpet av en kveld, og det er jo en av de tingene, det er å få vekk boss og sånt.” (Int. 5, 21.03.00)

Kan kildesorteringen betraktes som institusjonalisert praksis, slik begrepet defineres av Berger og Luckmann (1992)? Som beskrevet i kapittel 3, er kjennetegnes institusjonaliserte praksiser blant annet av at handlingen oppfattes som et bestemt handlingsmønster. Videre må det finnes en gjensidig språklig typifisering av atferden, slik at deltakerne i den sosiale konteksten har en felles oppfatning av hva det vil si å for eksempel “kildesortere”, samt hvilke roller dette ansvaret er knyttet til. Som det kommer gjennom sitatene ovenfor, er hele den sosiale konteksten på arbeidsplassen er enige om hva det vil si å kildesortere, samt at det å “sortere sitt eget boss” er en oppgave som faller inn i rolledefinisjonen til en

butikkmedarbeider. Dermed må en kunne si at kildesorteringen oppfyller disse “institusjonskriteriene”.

Hva så med Berger og Luckmanns tredje beskrevne kjennetegn ved en institusjonalisert virkelighet, nemlig at den rutiniserte og vanemessige handlingen framstår som “objektiv virkelighet” for de involverte? Kan så kildesorteringspraksisene i DSS betraktes som “objektiv virkelighet”? Ettersom kildesortering er en aktivitet som foregår i de ansattes arbeidskontekst, kan denne praksisen betraktes som institusjonalisert selv om den ikke skulle representere tingenes naturlige tilstand. Dette fordi aktiviteter en lærer i arbeidslivet er overført gjennom sekundærsosialisering, ikke den mer følelsesmessige betydningsfulle primærsosialiseringen (Berger og Luckmann, 1992). Jeg finner det likevel interessant å undersøke i hvilken grad kildesortering som aktivitet er internalisert hos informantene mine.

For å undersøke hvorvidt kildesortering betraktes som “objektiv virkelighet”, lette jeg systematisk i intervjuene etter formuleringer der kildesortering fremstilles som noe “naturlig” eller noe “vi ikke stiller spørsmålsteget ved”. Jeg fant da at halvparten av de butikkansatte informantene oppfattet kildesortering som “objektiv virkelighet”. Det er en av butikkjefene i Butikk 3 som mest tydelig gir uttrykk for at kildesortering representerer tingenes naturlige tilstand. Denne informanten bruker ordet “naturlig” i forbindelse med kildesortering tre ganger i løpet av intervjuet. Som svar på mitt spørsmål om kildesortering har blitt rutine, formulerer han seg slik: “Ja. Og ikke minst det at vi gjør det i hjemmet, også. Så det blir helt...naturlig. Du tenker ikke på at for ti år siden så sorterte vi ikke. Det er liksom...sånn er det nå. Sånn er utviklingen, og da...sånn gjør vi det” (Int 9, 02.05.00). En annen informant sier blant annet at: “Du er så vant med det, ikke sant, at det blir akkurat som en selvfølge...det skal være sånn, så...” (Int. 11, 08.05.00) Disse sitatene står i kontrast til den typiske forklaringen i “rutinegruppen”, representert ved følgende sitat: “Det er bare jobben min. Så...ferdig med det.” (Int. 4, 13.03.00). I begge tilfeller er kommet det frem at kildesorteringen er integrert i den uformelle normstrukturen i butikkene.

Et annen indikasjon på at sorteringsordningen kan betraktes som institusjonalisert, er det faktum at behovet for å legitimere ordningen er forsvunnet. I avsnitt 7.3.1 kommer det fram at ledelsen de første årene fokuserte på å forklare de ansatte hvorfor de skulle kildesortere. Ettersom rutinene er falt på plass er imidlertid dette behovet for å “forklare hvorfor” falt mer i bakgrunnen. Følgende sitat, der butikkjefen forklarer hvordan han går fram for å innføre nyansatte i kildesorteringsordningen, er beskrivende: “Jo, altså, når vi får en ny, så tar jo vi han med oss og sier der hiver vi det og der hiver vi det. Men det blir liksom ikke forklart hvorfor...og sånne ting.” (Int. 6, 11.04.00). I tillegg til det faktum at ordningen er blitt institusjonalisert i organisasjonen, nevnes det faktum at kildesortering etter hvert har blitt vanlig praksis også i samfunnet rundt DSS som en viktig årsak til at legitimeringsbehovet er blitt mindre. Dette innebærer at nyansatte har erfaring med å kildesortere, samt kjenner ulike begrunnelser for å kildesortere allerede før de blir introdusert i organisasjonssettingen. Legitimeringsbyrden er med andre ord i stor grad blitt flyttet ut av organisasjonen.

Det faktum at legitimeringsbehovet innad i DSS har blitt mindre innebærer samtidig at miljøvernargumentet, som tidligere fungerte som en av flere legitimerende argumenter, nå har kommet mer i bakgrunnen. Dette kommer frem i sitatet under.

“Tidligere var jo motivasjonen at vi fortalte hvor viktig det var. Vi fortalte jo hvorfor vi gjorde det, og jeg tror ganske mange var stolte av å være med på et sånt pionerprosjekt. (...) Men jeg tror nok de tenkte ganske mye på det [miljøvern som årsak til å kildesortere] før. De første

årene og sånt...så tenkte de ganske mye på det. Men da hadde vi masse fokus på det.” (Paul Drageset, 13.04.00)

I dag mener de fleste ansatte at det slett ikke er nødvendig å være personlig engasjert i miljøvern for å utføre miljøvernarbeid på jobb, selv om noen riktignok mener at det *kanskje* kan være en fordel: “Det hadde sikkert ikke skadet, altså [med personlig miljøengasjement], men vi er liksom kommet inn i den rutinen nå” (Int. 11, 08.05.00). En annen sier at “det [kildesortering] er jo jobben vår, liksom, jeg tenker ikke over at nå er jeg en sånn skikkelig miljøarbeider (latter)...sånn tenker jeg ikke på det” (Int. 5, 21.03.00).

7.3.6 Kildesortering i butikkene – en institusjon?

Som vist i Kapittel 6, kan verken kildesortering eller andre former for miljøvernarbeid i DSS betraktes som institusjonalisert på administrativt hold. I dette kapittelet har jeg imidlertid vist at kildesorteringen er institusjonalisert som rutinisert praksis på butikknivå. Det viktigste indikasjonen på dette er at alle informantene betrakter kildesortering som innarbeidet rutine som ikke skiller seg fra andre rutiner i jobbkonteksten. For om lag halvparten av informantene har institusjonaliseringsprosessen gått enda lenger slik at de oppfatter det å kildesortere som en selvsagt, “naturlig” handling. Videre har vi sett at så snart rutinene rundt kildesorteringen var bygget inn i butikkens øvrige system av rutiner, falt behovet for å legitimere kildesorteringen vekk. Det at kildesortering er blitt vanligere i omgivelsene rundt betraktes også som en medvirkende årsak til at behovet for å legitimere praksisen forsvant. Miljøvern (og økonomi) som årsaker til å kildesortere er med andre ord byttet ut med arbeidsmoral og pliktfølelse, og kildesortering framstår i dag som fullt ut ekvivalent med andre arbeidsrutiner i butikken. I denne situasjonen er det tydelig at den uformelle normstrukturen støtter opp om de formelle rolleforpliktelsene.

7.4 Oppsummering av hovedfunn

DSS begynte å kildesortere i 1990, og kildesortering praktiseres i dag i stor grad i alle kjedens butikker. De første årene organiserte bedriften sin egen pappinnsamling, noe som hovedsakelig var basert på at denne organiseringsformen gav høyere økonomisk gevinst. Ordninger for plastsortering, som bedriften først organiserte alene, og deretter sammen med aktører i bransjen, var først og fremst motivert av at det ikke fantes lokale mottak for plast. Det er likevel klart at de fleste deltakerne i ordningen også hadde økonomiske fordeler av dette samarbeidet.

Økonomi har vært den viktigste drivkraften bak bedriftens satsning på kildesortering. Lønnsomheten har imidlertid gått ned på grunn av den markedsmessige effekten av at kildesorteringsgraden er økt. Myndighetene har innført en avgift på restavfall for å skape incentiver for å kildesortere. Informantene betrakter denne avgiften som skyld i problemet med sviktende lønnsomhet, framfor som en løsning på det. Den nye situasjonen har medført at kildesortering er blitt oppfattet som mindre lønnsomt enn før for DSS. Det faktum at lønnsomhetsstrukturen er endret fra å bidra med inntekter til å minske utgifter er kanskje den viktigste årsaken til at informanter i DSS i dag oppfatter kildesortering som en lite lønnsom aktivitet.

Myndighetenes politikk har imidlertid også bidratt til å gjøre sorteringsordninger mer tilgjengelige lokalt, noe som for eksempel gjorde at sortering av glass og spesialavfall ble mulig for butikkene i DSS. Kommunene har videre bidratt til å utvikle tilgjengeligheten for kildesortering gjennom å opprette ordninger for sortering av matavfall, selv om det å delta i slike ordninger ikke alltid er lønnsomt for butikkene. Når det gjelder myndighetenes og kommunenes rolle, kan en dermed konkludere med at de har bidratt til å øke tilgjengeligheten, men i liten grad bidratt til å utvikle lønnsomhet som et incentiv til å kildesortere overfor DSS i deres spesifikke kontekst. Leverandører og bransjen har ikke vært noen drivkraft med tanke på kildesortering i DSS, men DSS har til en viss grad bidratt tatt initiativ overfor bransjen i kildesorterings- og avfallsspørsmål. Videre ser vi at “ny teknologi” ikke kan betraktes som noen drivkraft på kildesorteringsfeltet. Dette fordi det er sosiale forhold som har motivert til teknologiutvikling, framfor motsatt.

Mens ledelsen spilte en aktiv rolle i forbindelse med utvikling av henteordninger og rutiner de første årene, er ansvaret for kildesorteringen i stadig større grad blitt desentralisert til den enkelte butikk. På butikknivå er imidlertid rutinene blitt så godt innarbeidet at kildesorteringen på dette nivået kan betraktes som institusjonalisert.

Kapittel 8:

Energiøkonomisering

Dette kapittelet omhandler DSS' andre store satsningsprosjekt i miljøvernarbeidet, energiøkonomisering, heretter omtalt som "enøk". I likhet med kildesortering betraktes enøk som et tiltak som reduserer miljøbelastningene den fra interne driften.

Jeg innleder kapittelet med å forklare hvorfor det kan betraktes som miljøvennlig å spare strøm. I delkapittel 8.1 tar jeg så for meg hvordan enøk-arbeidets historie i DSS. Herunder følger også en kategorisering av ulike typer enøk-tiltak. I delkapittel 8.3 beskriver så hvilke drivkrefter som motiverer enøk-arbeidet. I delkapittel 8.3 tar jeg deretter for meg hvordan enøk-arbeidet er organisert i DSS, før jeg oppsummerer.

8.0.1 Energibruk og miljø

I Norge har vi historisk sett hatt god tilgang på billig vannkraft. Det eksisterer derfor ingen sterk tradisjon for å spare strøm hos oss sammenliknet med situasjonen i de fleste andre land. Alle kjente former for kraftproduksjon har imidlertid negative effekter på miljøet. Også vannkraft, som ofte betraktes som "ren" energi, har imidlertid negative ringvirkninger for flora og fauna, i tillegg til at den beslaglegger store areal. I alle tilfelle tilsier den stadige veksten i det norske energiforbruket (St.meld.nr. 29) at nordmenn i fremtiden ikke vil kunne nøye seg med energi fra vannkraft. Det mest sannsynlige scenarioet i fremtiden er norsk gasskraftutbygging, eventuelt supplert med import av kraft. Kraftproduksjon gjennom forbrenning av fossilt brensel (i Norge eller i utlandet) er miljøfiendtlig blant annet fordi utslipp av CO₂ bidrar til økt global oppvarming. I valget mellom å spare strøm eller å begynne å bruke kraft fra fossilt brensel, er det ingen tvil om hvilket alternativ som er mest miljøvennlig og framtidsrettet.

8.1 Enøk i DSS før og nå

8.1.1 Historisk oversikt

Det var NMF som tok det første initiativet i forbindelse med DSS' enøk-satsning. Dette gjorde miljøorganisasjonen ved å kalle sammen til et felles møte i 1995, der representanter fra ledelsen i DSS, Vestnorsk Enøk (VE) og dem selv var til stede. Årsaken til at NMF valgte å spille ballen over til VE, var at de innså at enøksenteret hadde bedre kompetanse enn dem selv på dette området. I etterkant av møtet i 1995 har DSS kommunisert og rådført seg direkte med VE, uten å gå veien om NMF. Kort tid etter at kontakten mellom DSS og VE var opprettet, bestilte butikkjeden enøk-analyser til alle sine butikker. Butikk 1 ble gjennomgått av VE i 1996, mens Butikk 2 og 3 ble gjennomgått av henholdsvis VE og Energiråd AS (regionalt enøk-senter for Sogn og Fjordane) i 1997. Per 2000 hadde DSS gjennomført enøk-analyser i alle butikkene sine, bortsett fra de to butikkene på Sotra som var nye av året. Enøk-analysene har form av korte rapporter, med en vurdering av butikkens strømforbruk og innsparingspotensial, samt forslag til tiltak. I forbindelse med hvert forslag til investering,

er investeringskostnader og nedbetalingstid oppgitt. I tillegg til å forholde seg aktivt til rådene i enøk-analysene, har Ottar Randa hatt jevnlig kontakt med VE for å få veiledning aktuelle i enøk-spørsmål.

Ettersom VE ikke gir produktspesifikk rådgivning, er det å ha gode samarbeidspartnere på innkjøpssiden av stor betydning. Randa forteller at DSS har hatt et svært fruktbart innkjøpssamarbeid med bedriften Østlandske Kjøleservice fra midten av 90-tallet:

“Vi samarbeider med et veldig oppegående kjølefirma på Elverum. (...) Østlandske Kjøleservice. De er langt framme tankemessig, og har vært bevisste på dette med at du finner kompressorer som ikke tar så mye energi...veldig faglig dyktig person som driver det firmaet. (...) De har veldig mange kontakter i Sverige, hvor strømmen er dyrere, så de har vært nødt til å tenke [enøk] enda mer enn vi har vært nødt til det. De har fått en del impulser med ser derifra som vi har kunnet dra nytte av.” (Ottar Randa, 15.11.00)

Mange av de foreslåtte tiltakene fra enøk-analysene er gjennomført, men Randa har ikke benyttet dem slavisk. Når det dreier seg om utbedringer av eksisterende butikker, har terskelen helt klart vært lavere for investeringer i butikkmaskineri, eksempelvis oppjustering av ventilasjonsanlegg, framfor bygningsmessige utbedringer, som solavskjerming. Bedriften vurderer sannsynligvis situasjonen dithen at investeringer i maskineri har større enøk-potensial i forhold til pris enn bygningsmessige investeringer. Dessuten lønner det seg gjerne å foreta bygningsmessige investeringer i forbindelse med andre ut- og ombygginger. Videre har bygningstekniske råd blitt benyttet til fulle når nye butikker prosjekteres. Da butikken på Voss ble bygget i 1997, benyttet bedriften seg av aktivt av rådgivningen fra sine samarbeidspartnere. Dette har resultert i at butikken fikk det Randa omtaler som “optimale” løsninger når det gjelder energibruk til blant annet ventilasjon og temperaturregulering. Denne butikken bruker minst strøm per kvadratmeter av alle butikkene i kjeden (Enøk Bulletin, nr.3, 2000).

En ny type enøk-tiltak som ble innført fra 1998, er overvåking av enkeltbutikkers strømforbruk. Til nå overvåkes 5 av butikkene på denne måten, men bedriften planlegger å innføre enøk-overvåking for alle butikkene (mer om dette følger i avsnittet nedenfor).

8.1.2 Kategorisering av enøk-tiltak i dagligvarebransjen

Dette avsnittet er viet en kategorisering av enøk-tiltak i dagligvarebransjen, basert på mine empiriske funn. Jeg begynner med store og omfattende investeringer, går over til mindre investeringer og energiovervåking, og ender til slutt ved tiltak som utføres som en del av de ansattes daglige rutiner.²²

Større investeringer

Større investeringer i enøk-sammenheng dreier seg ofte om investeringer i forbindelse med ventilasjonsanlegg, kjøleutstyr, sentral driftskontroll eller selve bygningene. Som eksempler på slike større investeringer i butikkene, kan det nevnes at bakeriet og Butikk 1 kjøpte sentral driftskontroll-anlegg (SD-anlegg) i 1998, og at Butikk 3 investerte i både nye kjølemaskiner og ventilasjonsanlegg med gjenvinning av spillvarme i 1999. Som nevnt ovenfor

²² Gode vedlikeholdsrutiner kunne også vært nevnt som en type enøk-tiltak, men dette var ikke et tema i mine intervjuer.

betraktes det som mest hensiktsmessig å tenke enøk når man bygger nytt eller bygger om. Det er viktig å understreke at større enøk-investeringer sjelden vil kunne karakteriseres som “rene” enøk-investeringer, da investeringene ofte vil gi andre fordeler i tillegg til de reduserte strømkostnadene. Eksempler på dette er at nye frysebokser ofte tar bedre vare på maten, og at nye ventilasjonsanlegg kan være bedre for inneklimate.

Mindre investeringer og automatisering

På tross av at større enøk-investeringer har vært gjennomført både i nye og eksisterende butikker, har jeg et klart inntrykk av at mesteparten av det enøk-arbeidet som har vært gjennomført i DSS, har befunnet seg på forholdsvis lavt investeringsnivå. En del slike mindre investeringer dreier seg om innkjøp og installering av butikkutstyr i form av for eksempel (elektriske) rullegardiner til å dekke til frysedisker om natten, og energieffektiv belysning. I 2000 var rullegardiner i ferd med å innføres i hele kjeden, mens energieffektiv belysning var en type tiltak som befant seg i eksperimenteringsfasen i en enkelt butikk.

De fleste typer mindre investeringer dreier seg imidlertid ikke så mye om å investere i konkret utstyr, som det å investere i automatiseringssystemer. Randa har gjort ekstensiv bruk av to hovedprinsipper for automatisering. Disse innebærer å:

- 1) samkjøre taklys med andre egnede elektriske anlegg, og å
- 2) bruke manuelle eller automatiske tidsur for inn- og utkopling av strøm.

I sitatene nedenfor beskriver Randa hvordan taklysstyring (øverst) og bruk av tidsur (nederst) fungerer i praksis:

“...så når du slår av taklyset om natten, så går gardinene [over frysediskene] automatisk ned, og alle unødvendige vifter og avtrekk stopper automatisk. Over inngangsdøren har du en sånn luftegardin, den er også koplet til taklys. Det er masse sånne småting som...når du slår av siste bryter, da stopper alt som ikke trenger å gå.” (Ottar Randa, 15.11.00)

“...på grillavtrekket, der er det jo normalt 3-4000 kubikk med luft vi bruker hver time. Og der har vi vel installert nå, stort sett i alle butikkene, sånne tidsur. Får da tar det cirka en time å grille en kylling, og da må de fysisk vri rundt på den klokken. (...) Sånn som det ble gjort før, så sto den og surret og gikk 24 timer i døgnet. Hvis du ganger 24 med 3-4000, så er det ganske mange kubikk med luft som farer ut, og som du må tilføre ny energi inne i butikken for å holde på temperaturen.” (ibid.)

Tidsur kan også brukes for å unngå effekttopper ved for eksempel avriming av frysebokser. Fryseboksene rimes vanligvis av automatisk flere ganger i døgnet, noe som medfører et høyt uttak av strøm i en kortere periode. Effekttopper kan unngås ved å la tidsur sørge for en sekvensiell, framfor synkron, avriming av boksene.

Randa betrakter slik automatisering som enkel teknologieleганse: “Så det er jo egentlig bare en bevisst tankegang...ja, på å være litt kreativ og bruke mulighetene. (...) Det er egentlig små investeringer på det der”. (ibid.) I tillegg til at selv utstyret er billig og enkelt, er også installeringen en ukomplisert affære. Randa tar selv ansvaret for å få utstyret installert i butikkene i samarbeid med innleide elektrikere.

Energiovervåkning

Energiovervåkning dreier seg om å overvåke enkeltbutikkers strømforbruk. Dette tiltaket er i innføringsfasen, og i 2000 var overvåkning innført ovenfor fem av butikkene i DSS. Av butikkene i min undersøkelse, var det bare Butikk I som hadde innført energiovervåkning. Rent teknisk skjer overvåkingen gjennom at det ukentlige strømforbruket for hver av butikkene oversendes fra strømliverandør, og plottes inn i en grafisk oversikt. I tre av

butikkene er det Randa som gjør dette, mens to av butikksjefene selv står for energiovervåkningen. I tillegg til at energiovervåkningen gir generell oversikt og kontroll, gjør den det mulig å raskt oppdage feil ved de elektriske anleggene.

Daglige rutiner

Det jeg betegner som “daglige rutiner” i enøk-arbeidet, kan videre deles inn i to ulike underkategorier. Den ene er enkle handlinger som de fleste også gjør i hjemmet, som å lukke dører og skru av lys. Den andre typen rutinebaserte enøk-tiltak handler om riktig bruk av butikkutstyret, og her er sannsynligvis mer opplæring påkrevd. Frysedisker fungerer for eksempel dårlig dersom varene fylles for høyt i disken. Informantene forteller at de er bevisste på å utføre enøk-rutiner av den “uspesialiserte” typen, mens tiltak av den spesialiserte typen ikke nevnes. Jeg tolker dette igjen dithen at rutinebaserte tiltak, i likhet med vedlikeholdstiltak, i liten grad inkluderes i informantenes forståelse av “enøk”.

8.1.3 Oversikt over enøk-tiltak i butikkene

Tabellen nedenfor viser hvilken type enøk-tiltak som er gjennomført i de tre butikkene i min undersøkelse.

Tabell 8.1: Oversikt over enøk-tiltak i Butikk 1, 2 og 3

	Butikk 1	Butikk 2	Butikk 3
Større investeringer	X		X
Mindre investeringer og automatisering	X	X	(X)
Energiovervåkning	X		
Daglige rutiner	(X)	(X)	(X)

Her ser vi at det eksisterer noe variasjon mellom butikkene med tanke på hvilke enøk-tiltak som er gjennomført. Det faktum at større investeringer ikke har blitt gjennomført i Butikk 2, og at mindre investeringer har blitt gjennomført i mindre grad i Butikk 3, enn i 1 og 2, mener jeg kan forklares med utgangspunkt i eiermessige forhold. Dette kommer jeg inn på i avsnitt 8.2.3 nedenfor.

8.2 Drivkrefter og begrensninger i omgivelsene

Enøk i DSS har vist seg å være svært lønnsomt. Til Enøk Bulletin (Nr 3, 2000) forteller Randa at enøk-tiltakene har redusert bedriftens totale strømforbruk med 10-15%, noe som utgjør

500.000-750.000 kr i året. Hvilke drivkrefter er det som har bidratt til at det har vært mulig å oppnå slik lønnsomhet?

8.2.1 Lønnsomhet og lønnsomhetslogikk

At enøk er god økonomi, ligger på sett og vis innbakt i selve begrepet “energiøkonomisering”. Selv om den økonomiseringen det vises til i utgangspunktet omhandler energi, ligger målet om å spare penger som en implisitt forutsetning i praktisk gjennomføring av enøk-tiltak. For eksempel vil rådgivende instanser i enøk-spørsmål, som VE, ikke anbefale tiltak som ikke vil være kostnadsbesparende over tid. Miljøfordelene ved å spare strøm er riktignok ikke glemt, men disse følger mer som en ekstrabonus, som det ikke er nødvendig å utdype nærmere. Også på strømregningen er det enkelt å forstå forholdet mellom innspart energiforbruk og innspart pengeforbruk.

Den lett forståelige og lett kommuniserbare sammenhengen mellom strømsparing og økonomisk innsparing gjør enøk til det miljøtiltaket som kanskje passer aller best inn i den bedriftsøkonomiske tenkingen, der investeringskostnader måles opp mot avkastning. Lengden på nedbetalingstiden for enøk-tiltakene, som i enøk-analysene for de tre butikkene strekker seg til maksimum 9 år, er en mulig innvending mot denne påstanden. Selv om større enøk-investeringer krever langsiktig planlegging, må likevel risikoen ved å investere i enøk-tiltak kunne betraktes som lav. Dette fordi alle prognoser tilsier at norske strømpriser vil stige. Satsning på miljøvennlig vareutvalg, som jeg tar for meg i neste kapittel, innebærer til sammenlikning langt flere usikre faktorer. Det faktum at bedriften ikke trenger å forandre sin lønnsomhetslogikk i forbindelse med enøk-investeringer, bidrar helt klart til at disse blir enklere å gjennomføre.

8.2.2 Myndighetene

Som beskrevet i avsnitt 5.3.2, hevet myndighetene el-avgiften betraktelig på midten av 90-tallet. Den uttalte hensikten med dette var å stimulere til energiøkonomisering. Har dette tiltaket stimulert til enøk-arbeid i DSS? Av informantene mine er det bare Randa som omtaler denne økningen i el-avgiften. Han er til gjengjeld svært engasjert, og han sammenlikner avgiftsøkningen på kraftfeltet med prisøkningene på avfallsfeltet. Han argumenterer for at det eksisterer et tydelig mønster i historien om miljøvernarbeidet i DSS, der de økonomiske incentivene til å drive miljøvernarbeid “forsvinner” få år etter at systemene er på plass: “De har jo tatt vekk gulrøttene etter hvert som ting har begynt å fungere. [...] De ser sikkert mulighet for inntekter. Men de gjør jo egentlig stikk motsatt av det de burde gjøre!” (Ottar Randa, 15.11.00).

Igen ser vi at tiltak som er ment som incentiver fra myndighetenes side, blir betraktet som en urettmessig “straff” hos ledelsen i DSS. Ettersom økte strømpriser helt klart gjør det mer lønnsomt å spare strøm, finner jeg det vanskelig å tro at Randa i realiteten er av den oppfatning av enøk er blitt mindre lønnsomt enn før. De skarpe uttalelsene mot avgifter på dette feltet er dermed kanskje mest av alt uttrykk for politisk misnøye. En indikasjon på dette er at det på ingen måte som om økningen i el-avgiften har bidratt til å demotivere

Randa i enøk-arbeidet på samme måte som han synes å ha blitt demotivert i møte med endringene på avfallsfeltet. Når det gjelder muligheten til positiv motivasjon, er det klart at starten på enøk-arbeidet ikke skyldtes hevingen av el-avgiften ettersom arbeidet allerede var i gang. Det er imidlertid ikke usannsynlig at de økte strømkostnadene kan ha bidratt til ledelsens prioritering av enøk-tiltak de senere årene. Grunnet sin motstand mot avgiftspolitikken er dette er i så fall et forhold Randa ikke ønsker å "innrømme". På den andre siden er det ikke sikkert utgiftsnivået har så veldig stor praktisk betydning ettersom økonomiske incentivet til å drive enøk-tiltak uansett er til stede.

Konklusjonen her blir at myndighetenes økning i el-avgiften ikke representerte noen inspirasjon i oppstartsfasen av enøk-arbeidet. I den videre fortsettelsen representerer de økte kostnadene en mulig drivkraft for prioritering av enøk-arbeidet. Randa er imidlertid svært misfornøyd med myndighetenes politikk på dette feltet.

8.2.3 Teknologi

I langt større grad enn for eksempel kildesortering, er enøk en type miljøtiltak som fordrer bruk av teknologi. Dette gjelder teknologi både som "hardware" og i form av menneskelig kunnskap. Når det gjelder teknologi som hardware utpeker energisparingsfeltet seg som et område der "ny teknologi" virkelig har åpnet nye muligheter. De siste tiårene er det gjort en rekke tekniske framskritt på energifronten. På den ene siden er det blitt utviklet mer energieffektive versjoner av tradisjonelt maskineri (som frysebokser), og på den andre siden er det blitt utviklet teknologi, som varmepumper, der energisparing er selve hovedformålet. I tillegg har informasjonsteknologien gjort det mulig å styre og overvåke virksomheters strømforbruk på enkle og effektive måter, ved hjelp av for eksempel SD-anlegg, og systemer for energiovervåkning. Tilgjengeligheten av teknologiske hjelpemidler og muligheter har altså helt klart økt.

Drives denne teknologiutviklingen fram uavhengig av sosiale faktorer? Når det gjelder mer energivennlige versjoner av tradisjonelt maskineri, som vaskemaskiner og kjøleskap, synes vanlige markedskrefter å være tilstrekkelige til å bringe utviklingen fremover. På mer spesialiserte felt er imidlertid også utvikling av mer miljøvennlig teknologi på energifeltet avhengig av støtteordninger fra det offentlige. Støtteordninger som er ment å redusere markedsmessige barrierer finnes både nasjonalt og internasjonalt (Enoknorge, 22.05.03) Teknologiutvikling kan altså heller ikke på enøk-feltet betraktes som en uavhengig drivkraft. Også her er man i stor grad avhengig av at det foretas politiske grep.

For å kunne benytte de mulighetene den nye teknologien åpner for å spare strøm, kreves i tillegg menneskelig kunnskap. For kunne orientere seg i jungelen av energieffektiv teknologi, er det gunstig at bedriften har personell med tilstrekkelig kompetanse til å kunne foreta fornuftige enøk-investeringer. Enøk-kompetanse bør altså finnes i ledelsen eller dens støttefunksjoner. I hvilken grad det også er nødvendig å spre kunnskap lavere ned i organisasjonsstrukturen om bruk av enøk-teknologi og/eller mer "manuelle" former for strømsparing, er et spørsmål hvis svar avhenger av hvordan bedriften velger å organisere sine enøk-tiltak. For eksempel kan en virksomhets bestrebelser etter å senke effektuttaket enten gjøres gjennom å investere i SD-anlegg eller andre automatiseringstiltak, eller ved å spre kunnskap og bevissthet om effektbruk i organisasjonen, slik ansatte unngår å bruke mye energikrevende maskineri samtidig.

8.2.4 Eierskapsmessige forutsetninger

Ettersom enøk ofte dreier seg om større investeringer i forbindelse med bygninger, butikkmaskineri og -innredning, er eierskap i forhold til bygningsmasse en svært viktig faktor i forhold til igangsetting av tiltak. Diskusjonen nedenfor er basert på det faktum at alle de tre butikkene som er med i denne studien har ulik eierskapsmessig tilknytning. I fremstillingen nedenfor betrakter jeg de tiltak som faktisk er gjennomført i hver av butikkene i lys av eierskapsmessige forutsetninger.

Butikk 1

Butikk 1 sine lokaler eies og kontrolleres 100% av Drageset Eiendom, som også eier hovedkontoret DSS. Det at lokalet eies av kjeden selv, er en helt klar fordel med tanke på muligheten for å gjennomføre større enøk-investeringer. Veien fra beslutning til handling er kortere når bare kjedekontoret og enkeltbutikker er involvert. I Butikk 1 har bedriften gjennomført både større investeringer i forbindelse med ventilasjonssystemet, i tillegg til en rekke mindre tiltak. Ettersom Butikk 1 ligger vegg i vegg med hovedkontoret og bakeriet, var det videre mulig å høste stordriftsfordeler i forbindelse med større enøk-investeringer, et potensial som ble realisert da bedriften installerte SD-anlegg i 1998.

Butikk 2

Butikk 2 ligger i et kjøpesenter, og her leier DSS lokalene av senterets eiendomsselskap. Systemene for ventilasjon og oppvarming er felles for hele bygget, og DSS kan dermed ikke på egen hånd investere i mer energivennlige løsninger i de større elektriske anleggene. Denne situasjonen har medført at DSS kun har gjort mindre enøk-investeringer i denne butikken. Randa er imidlertid opptatt av det innsparingspotensialet som foreligger i forbindelse større investeringer, og da spesielt for gjenvinning av overskuddsvarme fra kjøleanleggene i Butikk 2 og den andre dagligvarebutikken på senteret. Han ser for seg at dagligvarebutikkene kunne fungere som "lokale varmekraftverk" i butikk-senteret. Randa har allerede fremsatt ønske overfor senterets eiendomsselskap om at disse skal investere i varmegjenvinningsanlegg, men holdningen herfra har til nå vært avventende. Det er imidlertid mulig å identifisere flere forhold som vil gjøre den praktiske organiseringen av en slik investering vanskelig. For det første er det problematisk at eiendomsselskapet som eier kjøpesenteret, selv har begrenset incentiv til å spare strøm, da det er de enkelte butikkene som betaler for mesteparten av strømforbruket. Butikkene som leier lokaler vil også ha begrenset interesse av å investere i bygningsmassen. Selv om butikkene sannsynligvis vil hevde at bygningsmessige investeringer er eiers ansvar, finnes det i realiteten ingen fasitsvar på hvordan investeringskostnadene skal fordeles når enøk-investeringer er til felles beste. Det finnes heller ingen klare svar på hvem som skal bære fruktene av investeringen. Skal for eksempel dagligvarebutikkene kunne selge varmeenergi til senteret, eller har senteret rett på denne energien dersom de står for investeringene?

Butikk 3

Som kjedens eneste franchisetaker står Butikk 3 i en spesiell posisjon på eiersiden. Butikk og lokale eies av et lokalt eiendomsselskap, og den ene butikksjefens familie eier 50% av dette selskapet. Dermed har butikksjefen betydelig medbestemmelse på beslutninger i forbindelse med eiendommen. I motsetning til i Butikk 2, har eiendomsselskapet som eier Butikk 3 hatt en klar interesse av å gjennomføre enøk-investeringer, ettersom de selv er med å betale

strømregningen. Dette er sannsynligvis en viktig årsaksfaktor bak de omfattende enøk-investeringene som har vært foretatt i butikken: I 1999 ble alle kjølemaskiner skiftet ut, og nytt ventilasjonsanlegg med gjenvinning av spillvarme ble installert. Ved hjelp av dette anlegget varmer bedriften ikke bare opp egen butikk, men også den andre butikken og kontorsenteret som eies av eiendomsselskapet.

Ottar Randa forteller at han selv fungerte som initiativtaker i forhold til investeringene i Butikk 3. Dermed er nok tidspunktet disse investeringene ble foretatt, 1-2 år etter at tilsvarende investeringer ble gjennomført flere andre DSS-butikker, ikke tilfeldig. Det er helt klart enklest for DSS å “eksperimentere” med nye typer enøk-tiltak i butikker som bedriften selv kontrollerer eiermessig. Med positive resultater å vise til, er det i neste omgang lettere å inspirere og overbevise samarbeidspartnere. Det totale inntrykket er at enøk-investeringene som har vært gjennomført i Butikk 3, har vært muliggjort som et resultat av en vellykket dialog mellom DSS’ kjedekontor, og det lokale eiendomsselskapet. I Butikk 3 har jeg et klart inntrykk av at det har vært utført færre enøk-tiltak av typen mindre investeringer og automatisering enn ellers i kjeden. Blant annet hadde ikke butikken rullegardiner til frysediskene da jeg besøkte den i 2000. Årsaken til dette er sannsynligvis at det er Randa som har stått bak disse tiltakene, og det er enklere for ham å prøve ut nye typer tiltak i de butikkene som DSS kontrollerer eiermessig.

Her konkluderer jeg med at der dagligvarekjeder eller annen filialorganisert virksomhet ønsker å gjennomføre enøk-tiltak, vil dette være enklest å gjennomføre i de tilfeller eierne av butikklokalene også har driftsmessige interesser i virksomheten. Det faktum at DSS eier de fleste butikkene i kjeden er således en praktisk fordel i forhold til å kunne gjennomføre enøk-tiltak. Eksempelet fra Butikk 3 viser imidlertid også at det ikke nødvendigvis er så vanskelig å engasjere et lokalt eierselskap. I de fleste tilfeller vil den sentrale ledelsen og de lokale eierne oppleve at de har felles interesse i å redusere butikkens driftskostnader. Eiers evne og vilje til å gjøre investeringer vil imidlertid variere, noe som medfører at det for franchise-baserte kjeder nok vil kunne være vanskelig å gjennomføre en helhetlig enøk-strategi. I tilfeller der de som eier lokalene ikke har driftsmessige interesser i butikken vil det være vanskelig å komme fram til praktiske organiseringsmodeller ettersom så mange parter er involvert. Hvilke av disse partene som skal bære investeringskostnadene, og hvilke som skal bære fruktene av framtidige innsparinger, vil i større grad enn i de andre tilfellene være en forhandlings sak.

8.2.5 NMF og Enøk-rådgivere

NMF var en drivkraft i forhold til å starte enøk-arbeidet i DSS. Etter at de ga stafettpinnen videre, har enøk-rådgivningen DSS har mottatt fra VE har vært en helt klar forutsetning for gjennomføringen av enøk-tiltak i bedriften. Dette fordi bedriften på forhånd ikke hadde intern kompetanse på området. Videre er det klart at samarbeidet med en kjøleleverandør som er bevisst på enøk-problematikken har vært nyttig.

I tillegg til at Randa har benyttet seg av VE’s kompetanse, har enøksenteret vært brukt i opplæring av butikksjefer. Kjetil Haugland fra VE holdt et kurs for butikksjefene i 1998. DSS har også deltatt i VE’s bransjeforum, der representanter fra ulike kjeder møtes for å utveksle erfaringer. VE har gitt tilbakemelding om at de er fornøyd med DSS’ innsats. I 2000 trykket

de en artikkel om butikk-kjedens enøk-satsning, og Haugland nominerte Randa til en nasjonal enøk-pris i 2001 (Samtale med Kjetil Haugland, VE, 02.10.01).

8.2.6 Oppsummering om drivkrefter

Økonomien har vært den viktigste drivkraften for DSS' satsning på enøk. Herunder ligger det at enøk er en type tiltak der økonomiske lønnsomhet er lett å beregne, noe som gjør at tiltaket passer godt inn i en bedriftsøkonomisk kontekst. Myndighetenes økning av el-avgiften på midten av 90-tallet er blitt svært negativt mottatt i DSS, da det betraktes som en urettmessig straff. Likevel er det ikke usannsynlig at økte strømavgifter gir økt incentiv til å satse på enøk. Enøk er det miljøtiltaket som i størst grad har kunnet dra nytte av teknologiutvikling. Teknologien kan i så måte betraktes som en drivkraft. Det viser seg imidlertid at også teknologiutviklingen på enøk-feltet i stor grad har vært drevet frem gjennom politiske prioriteringer. Videre må eierstrukturen i DSS, der bedriften i stor grad eier sine egne butikker, må kunne betraktes som en fordel i forhold til å få gjennomført enøk-tiltak. Miljøorganisasjonen NMF tok det første initiativet for å få DSS til å begynne med enøk, mens VE har bidratt med enøk-analyser, rådgivning, kurs for butikksjefer og bransjeseminar i årene etterpå.

8.3 Organisering av enøk-arbeid i Drageset Super Spar

Måten enøk-arbeidet er organisert i DSS, skiller seg fra organiseringen av kildesorteringsarbeidet på flere måter. For det første er hovedvekten av enøk-arbeidet, både planlegging og praktisk utførelse, organisert fra hovedkontoret, nærmere bestemt Ottar Randas kontor. I motsetning til kildesorteringsarbeidet, som etter sin implementering dreier seg om å utføre daglige rutiner på organisasjonens grunnplan, er en del av enøk-arbeidet som utføres i form av daglige rutiner på grunnplan.

8.3.1 Ledelsens rolle

Ottar Randa er uten tvil nøkkelpersonen i DSS' enøk-arbeid. Arbeidet har han organisert mer eller mindre alene, riktignok med hjelp fra parter utenfor organisasjonen. Da NMF tok initiativ til å arrangere enøk-møte med VE i 1995, hadde Randa allerede begynt å fungere som bedriftens miljøledelse *in persona*, med spesielt ansvar for kildesorteringsarbeidet i bedriften. Dermed ble det betraktet som naturlig at Randa i tillegg fikk ansvar for å utvikle andre typer miljøvernarbeid, som enøk. Selv om bedriftens miljøansvarlige også var til stede på det første møtet med VE, fikk hun aldri noen aktiv rolle i verken planlegging eller utføring av enøk-arbeidet.

Randa utpekte han seg som aktuell i forhold til å få ansvar for enøk-arbeidet gjennom sin faglige bakgrunn. Selv om Randa riktignok ikke jobbet med enøk tidligere, hadde han etter

15-20 års erfaring som byggmester gode forutsetninger til å sette seg inn i enøk-problematikken. Enøk dreier seg riktignok ikke om bygg *per se*, men i praksis viser det seg at effektiv energibruk i stor grad kan koples til byggtekniske spørsmål som isolering og temperaturregulering. Randas bakgrunn som byggmester er sannsynligvis relevant også i forhold til *måten* han har organisert enøk-tiltakene i bedriften. Bruken av automatikk gjør at strømsparingstiltakene nærmest er gjort til en del av butikkbygget selv. Det er ikke usannsynlig at en person med en annen faglig bakgrunn ville funnet det naturlig å velge en annen organiseringsform. Det at enøk-arbeid krever spesialisert kunnskap, har nok også medvirket til at det har vært mest aktuelt for Randa å samarbeide med parter utenfor organisasjonen.

Ikke uavhengig av hans byggtekniske kompetanse har Randas raskt voksende personlige interesse for enøk vært en viktig årsak til at han har prioritert dette arbeidet. Den frie stillingen Randa har hatt i utformingen av miljøvernarbeidet totalt sett, gjør at den personlige interessen har hatt en desto viktigere rolle. De gode resultatene som Randa etter hvert oppnådde gjennom enøk-arbeidet, har i neste omgang bidratt til å styrke motivasjonen ytterligere. I tillegg til resultater, legger Randa vekt på at enøk-arbeidet er interessant på grunn av sin kompleksitet: “Du kan si, de andre tingene [kildesortering] er jo...altså du samler pappen, og du samler papiret og du samler plasten. Så det er litt mer begrenset i forhold til det svære...området. For Enøk er ganske vidt.” (Ottar Randa, 23.02.01)

Som vist i Kapittel 6, har utviklingen på enøk-feltet vært organisert gjennom kreativ utprøving framfor jobbing mot spesifikke målsetninger. Som faglig og organisatorisk ansvarlig på feltet, har Randa hatt en svært selvstendig og innflytelsesrik rolle med tanke på prioriteringer mellom ulike enøk-tiltak, og konkrete utforminger av slike. Forslag til tiltak av en viss investeringsmessig størrelse må imidlertid alltid godkjennes i bedriftens ledergruppe. Dette gjelder for eksempel enkeltinvesteringer som kjøp av SD-anlegg, som koster om lag 100.000 kr. Investeringer av middels størrelse, som installering av gardiner over frysediskene (10.000-20.000 kr) diskuteres i utgangspunktet også i ledergruppen. Denne typen investeringer går imidlertid gjerne veien om butikksjefens årlige prioriteringsliste, som jeg for øvrig omtaler nærmere i neste avsnitt. Når det gjelder mindre investeringer, finnes det også eksempler på at bedriften har innført faste *policies* for gjennomføring, slik at tiltaket ikke trenger å godkjennes hver gang det skal installeres i en ny butikk:

“Mye blir tatt, altså når vi prosjekterer en ny butikk eller en gammel butikk som skal ombygges, så er det allerede settla. Altså, sånn skal det fungere. Så kommer det en ny disk inn i en gammel butikk så skal den ha rullegardin...og den skal kobles over lysbryteren. Så det er fast. (...) Alle nye disk skal ha rullegardiner.” (Ottar Randa, 15.11.03)

En rekke automatiseringstiltak av den typen Randa har spesialisert seg i, som installering av tidsur, befinner seg på et så lavt investeringsnivå at han ikke trenger godkjenning fra ledergruppen. Når det gjelder slike enkle og billige tiltak står dermed Randa helt fritt til å utforme tiltak i DSS-eide butikker. I de tilfeller godkjenning i ledergruppen er nødvendig, synes dette uansett ikke å være noe stort hinder for å få gjennomført enøk-tiltak. De gode økonomiske resultatene Randa har kunnet vise til som en følge av gjennomførte investeringer, gjør at ledelsen har stor tiltro til virkningen av enøk-tiltakene. Følgende sitat levner i alle fall liten tvil om Paul Dragesets entusiasme:

Intervjuer: “Dere har jo hatt enøk-analyser i de fleste butikkene, de har jeg sett noen av...”

“På bakeriet, òg, kjempegreier! (...) På bakeriet reduserte vi strømforbruket med 40%. Det er jo voldsomt med energi!” (Paul Drageset, 13.04.00)

8.3.2 Butikksjefenes rolle

Det som preger enøk-arbeidet på butikksjefsnivå, er for det første at butikksjefene ikke selv definerer alle de energibesparende praksiser de tar del i som enøk-tiltak, og for det andre at de har stor frihet til å selv velge i hvilken grad de ønsker å involvere seg. Randa forteller at butikksjefene er godt informert om pågående enøk-prosjekter i bedriften, et inntrykk som også jeg fikk gjennom intervjuene.

Informantene mine, både butikksjefer og andre, har en helt klar tendens til først og fremst å forbinde enøk med innkjøp og bruk av ulike typer tekniske innretninger. På bakgrunn av den opplæringen butikksjefene har fått fra blant andre Haugland og Randa, finner jeg det likevel sannsynlig at de fleste butikksjefene faktisk er bevisst på strømbesparende rutiner. Det faktum de selv ikke omtaler slike i intervjuene, tar jeg som et uttrykk for at de ikke definerer disse praksisene som en del av et overordnet "enøk-program". Som jeg vil komme tilbake til nedenfor, setter heller ikke informantene på butikkenes grunnplan sine energisparende praksiser i forbindelse med noe enøk-program.

Når det gjelder butikksjefenes kunnskapsmessige forutsetninger for å drive med enøk, har jeg et helt klart inntrykk av at de fleste butikksjefene mangler den tekniske kompetansen som kreves for å kunne vurdere og administrere enøk-tiltak. Butikksjefenes viktigste kompetansefelt ligger på helt andre områder enn det tekniske, ettersom det hos dem er kunnskap om kundebehandling, personaladministrasjon og økonomistyring som er av størst betydning. Den ene butikksjefen sa rett ut at "dette her har ikke jeg greie på" (Int. 6, 11.04.00) når vi under intervjuet gikk gjennom butikkens enøk-analyse og kom til punktet "utnyttelse av kondensatorvarme". En annen unnskylder sin beskrivelse av enøk-tiltakene i butikken med ordene "nå er jo ikke jeg sånn teknisk av meg, da" (Int. 8, 02.05.00) På bakgrunn av butikksjefenes manglende kunnskaper, og ellers travle hverdager, er det ikke til å undres over at mange av dem synes det er greit å overlate den tekniske delen av enøk-arbeidet til Randa: "Å ligge og justere temperaturer og ventilasjonssystem og sånne ting, det har ikke jeg greie på. Derfor har vi Ottar, kan du si." (Int. 6, 11.04.00)

Når det gjelder visse typer enøk-investeringer er butikksjefene involvert som et viktig ledd i beslutningsprosessen gjennom at de skriver hvilke investeringer de ønsker for det kommende året, i prioritert rekkefølge, på en spesiell "ønskeliste". I neste omgang er det så hovedkontoret som beslutter hvilke investeringer som blir innvilget. Punktene på disse listene begrenser seg til det som kan betraktes som "butikkinnredning", og den typen enøk-investeringer som går veien om ønskelistene er gjerne investeringer av middels størrelse, som for eksempel "gardiner" for tildekking av frysedisker. Verken store investeringer eller enkle automatiseringstiltak behøver nemlig å gå via ønskelistene. Hvilken innstilling har så butikksjefene til å sette opp enøk-tiltak på sine "ønskelister"?

Et faktor som kan tenkes å motivere butikksjefenes til å satse på enøk, er at de i de fleste tilfeller selv vil kunne tjene på å innføre tiltak. Enøk-tiltakene bidrar til å redusere butikkens driftskostnader, noe som virker positivt inn i forhold til både butikksjefenes karriere og personlige økonomi. Som driftsansvarlige blir butikksjefene vurdert etter økonomisk resultat, noe som kan spille inn i forhold til om de for eksempel får mulighet til å bli "forfremmet" til en større butikk, dersom de skulle ønske det, eller om de blir tilbudt deleierskap. Med tanke på den nyinnførte bonusordningen, i tillegg til at enkelte butikksjefer allerede har eierandeler i sin butikk, er det ingen tvil om at enøk-tiltak vil kunne medføre personlige

økonomiske fordeler for butikksjefene. Dette bekreftes både av ledelsen og butikksjefene selv. Etersom større enøk-investeringer ofte tar flere år å betale ned, lurte jeg imidlertid på hvorvidt større investeringer kunne gi negativt utslag på driftsresultatet i investeringsåret, slik at enøk-tiltaket ville ha negativ innflytelse på blant annet butikksjefens bonus. Dette benektes av Randa:

“Du kan si at med den bonusordningen de har, så vil ikke sånne investeringer gi så stort utslag, for det er en del andre faktorer som vil veie opp. (...) Og i den grad det eventuelt vil berøres, så vet vi i alle fall hvorfor, at det har med en investering å gjøre.” (Ottar Randa, 15.11.00)

Så lenge vellykkede enøk-tiltak altså medfører mulige økonomiske og karrieremessige fordeler for butikksjefene, og få ulemper, er det all grunn til å tro at de vil være positivt innstilt til innføring av tiltak i sin butikk. I praksis viser det seg imidlertid at butikksjefene, selv om de er positive, ikke viser den entusiasmen for å drive med enøk som en kanskje kunne forvente. Som eksempel på dette viser jeg til butikksjefen i Butikk 2 sine prioriteringer på “ønskelisten” for år 2000. Butikksjefen hadde ført opp elektriske gardiner til frysediskene på listen, men han understreker at andre ting prioriteres høyere:

“...det som var viktigst for meg nå, for eksempel, var å få ny vippeport til inngangen, en sånn port som åpner seg når du går inn. For den var ødelagt, sånn at folk kunne gå både ut og inn. Så det var mye viktigere å få med en gang, følte jeg, for det kunne egentlig være en stor kilde til svinn. Og jeg husker ikke hva jeg satte som nummer to på listen. Men i løpet av året skal det [rullegardinene] i alle fall komme, så lenge de blir godkjent.” (Int. 6, 11.04.00)

Butikksjefen har altså inkludert en enøk-investering i sin ønskeliste, men han betrakter en investering som bidrar til å unngå svinn som mye mer presserende. Også andre steder i intervjuet kommer det fram at denne butikksjefen er betydelig mer personlig engasjert i å unngå svinn enn i å spare strøm. For mens han i relativt kjølige termer omtaler de økonomiske fordelene han kan oppnå ved strømsparing som “større avkastning på aksjene”, omtaler han svinn i form av tyveri med ordene “hvis de stjeler ti kroner så tar de to femti fra meg” (Int. 6, 11.04.00) Uten av jeg har til hensikt å betvile lønnsomheten i å prioritere vippeport framfor rullegardiner, er det interessant å merke seg den noe distanserte holdningen butikksjefen har til å spare penger gjennom å satse på enøk. Denne holdningen har sannsynligvis sammenheng med at butikksjefen selv mangler kompetanse på feltet, og hans ønske om rullegardiner stammer sannsynligvis fra anbefalinger han har fått fra Randa. I tillegg til mangel på kompetanse på enøk-feltet, er det nok lett for butikksjefene å passiviseres av det faktum at deres egen rolle som beslutningstaker i enøk-arbeidet er av liten praktisk betydning. Som nevnt ovenfor, blir både de største og de minste enøk-tiltakene iverksatt direkte fra hovedkontoret. Når det gjelder de tiltak der butikksjefen selv har innflytelse, har han som oftest ikke kompetanse til annet enn å følge rådene fra Randa. Selv om butikksjefene tjener på investeringene personlig, er det dermed ikke til å undres over at de inntar en noe passiv innstilling så lenge deres egen rolle nærmest vil kunne oppfattes som en formalitet.

I tillegg til ulike typer investeringer, utgjør energiovervåkning en av de definerte enøk-tiltak der butikksjefene kan tenkes å spille en rolle. Per 2000 var energiovervåkningsprosjektet ikke kommet lenger enn til utprøvningsfasen. Randa sier riktignok at han er svært fornøyd med tiltaket, og han ønsker å innføre det i alle bedriftens butikker. I tillegg til de fire butikkene på Os, der Randa selv har fulgt med på forbruket, har to butikksjefer, som for øvrig ikke er med i min undersøkelse, selv tatt initiativ til å starte opp og administrere energiovervåkning i sine butikker.

Med tanke på en videre utbygging av energiovervåkningen er Randa usikker på om ordningen bør administreres sentralt eller av butikksjefen i den enkelte butikk. Denne usikkerheten kommer fram i sitatet nedenfor. Mellom linjene mener jeg man kan lese at Randa på den ene siden er klar over den lave tekniske kompetansen hos butikksjefene, og i sin endelige konklusjon tar han konsekvensen av dette forholdet. På den andre siden ser han fordelene av å engasjere butikksjefene lokalt gjennom å distribuere oppgaver:

Intervjuer: “Er det planen at de enkelte butikksjefene skal gjøre dette?”

“Ja, enten må de gjøre det, eller så må jeg gjøre det sentralt og følge med for de da. Det er kanskje den beste måten å få det til å fungere på. Så får vi heller gi dem beskjed over telefon dersom noe er galt. Men de hadde kanskje fått litt bedre eierforhold til det hvis de hadde gjort det selv. At de ikke bare hadde fått fortalt at “nå bruker du for mye strøm”.”

Intervjuer: “Så det er ikke helt bestemt hvordan det kommer til å bli, altså?”

“Nei, det er ikke det. Hva som er riktig å gjøre og ikke... Nei, jeg tror, for å få det til å fungere, så tror jeg det må gjøres her på huset. Det er jo ikke noe problem i disse datatidene, du kan jo sitte hvor du vil. Så jeg tror det vil havne her på huset.” (Ottar Randa, 15.11.00)

På tross av egne motargumenter kommer Randa altså fram til at det nok vil fungere best å administrere energiovervåkningen fra sentralt hold også i fortsettelsen. Det er sannsynlig at denne argumentasjonslogikken samtidig uttrykker måten Randa tenker rundt organiseringen av enøk-tiltak mer generelt: Nemlig at en desentralisering av kompetanse og beslutninger helt klart ville vært fordelaktig, men at det er enklere og mer praktisk å gjøre jobben selv.

8.3.3 Butikkansattes rolle

På grunnplan i butikkene fant jeg noe overraskende at praksiser begrunnet fra et enøk-perspektiv var totalt fraværende. Dette betydde ikke at de ansatte ikke var opptatt av å slukke lyset, tvert imot. Poenget er i stedet at de ikke betraktet disse praksisene som en del av noe større enøk-perspektiv. Følgende ordveksling er illustrerende:

Intervjuer: “Har du hørt noe om enøk-tiltak...for å spare strøm?”

“Vi får jo beskjed om å slå av strøm der vi ikke er, da. Det er stort det jeg vet om. “Husk å slå av lys”, står det rundt omkring.”

Intervjuer: “På brytere, og sånn?”

“Nei, ikke akkurat der, men på lagrene...og frysen, at ikke den blir stående med lys på og... Men jeg vet ikke om det er et prosjekt. Jeg går bare ut fra at det er sånn det skal være, liksom.” (Int. 5, 21.03.00)

Sitatet avdekker flere poeng. For det første ser vi at ledelsen, gjennom å henge opp plakater, er opptatt av å minne ansatte på enkle enøk-rutiner som å slukke lys. Randa forteller at ledelsen holder på å lage en spesiell type klistremerker til å henge over lysbrytere, for å minne om å slukke. Videre sier han at han overfor butikksjefer og -ansatte vektlegger det han kaller “dørdisiplin”, nemlig å holde døren til lageret lukket for å unngå gjennomtrekk og varmetap. Når budskapet om å slukke lys og å lukke dører når fram til de butikkansatte, betraktes det imidlertid generelle butikkrutiner, og ikke rutiner som er forbundet med “enøk” eller “miljø”. Dette i motsetning til kildesorteringsrutinene, som også har funnet plassen som en daglig rutiner blant andre rutiner, men som likevel eksisterer som en egen, institusjonalisert kategori.

Forskjellen mellom enøk og kildesortering strekker seg imidlertid lenger enn dette. Det er ikke bare slik at de butikkansatte ikke føler at de tar del i “enøk-arbeid”, i veldig stor grad vet de ikke en gang at noe slikt eksisterer i organisasjonen. Fem av de seks butikkansatte jeg intervjuet om dette, sa at de ikke var informert om at det fantes noe enøk-program i bedriften. Enkelte ble dessuten veldig usikre når jeg spurte om enøk, sannsynligvis fordi de følte de *burde* ha visst noe, eller fordi de ikke ville gi dårlig inntrykk av bedriften. Informanten i sitatet nedenfor ble faktisk så usikker når jeg spurte om andre miljøtiltak enn kildesortering at hun begynte å hviske:

Intervjuer: “Hvilke konkrete [miljø]tiltak er det som har vært gjort utenom kildesortering?”

(Hvisker:) “Jeg vet ikke, jeg. Nei, det vet jeg ikke.”

Intervjuer: “Har du hørt noe om tiltak for å spare strøm? Enøk?”

(Hvisker:) “Det er nok ikke jeg den rette til å svare på. Men jeg vet ikke hva det skulle være, altså. (Normalt stemmeleie:) Men det kan jo hende de der oppe [på hovedkontoret] har noe på gang, altså, men det har jeg ikke hørt noe om.” (Int. 4, 13.03.00)

Det at faktum at de butikkansatte viser seg å være særdeles dårlig informert om et høyst aktivt miljøtiltak, som også betraktes som en stor suksess av ledelsen, var et overraskende funn. Den mest sannsynlige årsaken til at butikkansatte ikke er informert, er likevel enkelt nok: Det har ikke blitt betraktet som nødvendig. Kjedeledelsen overlater ansvaret for å informere butikkansatte til butikksjefene, og i sin hektiske arbeidshverdag i liten grad har funnet det nødvendig å informere om enøk. Her må det igjen presiseres at de sannsynligvis informerer om faktiske rutiner, men disse blir ikke satt inn i noen felles enøk-ramme.

Selv om organiseringsformen av enøk-tiltakene i DSS, med utbredt automatisering, ikke har gjort det unødvendig å involvere og informere de butikkansatte om noe “enøk-program”, er det sannsynlig at bedriften kunne ha tjent på å gjøre nettopp dette. Ved å gi de ansatte informasjon om gjennomførte enøk-tiltak, og gjerne også inkludert dem i gjennomføringen av enøk-programmet, ville organisasjonen skapt en naturlig fortsettelse på bedriftens miljøvernarbeid etter at kildesorteringen var kommet på plass. Dermed ville de ansatte også følt at det hadde eksistert en kontinuitet i bedriftens verdigrunnlag og målsetninger som kunne dannet basis for organisasjonsmessig tilhørighet (Selznick, 1957). Så snart kildesorteringsordningen var falt på plass, sluttet ledelsen sluttet å fokusere på “miljø” i kommunikasjonen overfor de ansatte så snart. Med dette virker det som om det hos mange butikkansatte oppsto en form for overskudd av miljøorientert motivasjon uten nærmere spesifisert retning; et slags -“hva nå”? Dette inntrykket baserer seg først og fremst på måten butikksjefer og -ansatte besvarer spørsmålet om hva de betrakter som mest negativt med bedriftens miljøvernarbeid. Her svarer nemlig de aller fleste med utsagn av typen “at det ikke er mer av det”. Noen undrer seg videre over om det i det hele tatt finnes noe mer bedriften kan gjøre for miljøet: “Hva kan gjøres, da? (...) Jeg vet ikke om de kunne gjort så mye mer. Jeg vet ikke, jeg.” (Int. 4, 13.03.00)

8.4 Oppsummering av hovedfunn

I likhet med kildesorteringen i sine glansdager, har enøk vært en økonomisk suksess i DSS. I motsetning til kildesorteringen, der gevinsten har endret karakter og dermed oppfattes som mindre interessant av ledelsen, betraktes enøk fortsatt som økonomisk fordelaktig. Økningen i el-avgiften betraktes imidlertid mer som et irritasjonsmoment enn motivasjonsfaktor. Ny teknologi har bidratt til å utvide mulighetsstrukturen på enøk-feltet. Utvikling av slik teknologi er imidlertid i stor grad avhengig av politisk satsning, og fungerer

dermed i liten grad som en egen drivkraft, uavhengig av sosiale forhold. Videre har DSS' samarbeidspartner VE spilt en viktig rolle i utformingen av enøk-arbeidet.

Enøk-prosjektet i DSS skiller seg også fra kildesorteringsprosjektet på grunn av den ikke-inkluderende organiseringsformen som er valgt. En spesialfunksjon i ledelsen, nærmere bestemt eiendomssjef Ottar Randa, har fått stor frihet til selv å utforme og implementere tiltak. Teknisk sett organiseres en stor andel av enøk-tiltakene ved hjelp av enkel automatisering. Ved at enøk-utstyret nærmest bygges inn som en del av selve bygningen, behøver butikkansatte i liten grad å inkludere hensyn til strømsparing i sine daglige rutiner. Formelt sett er Randas frihet begrenset av at den øvrige ledelsen må godkjenne større tiltak, og at butikksjefer selv må foreslå investeringer i butikkutstyr. I praksis virker det imidlertid som om Randa i all hovedsak får støtte for sine forslag i begge leire.

Det faktum at de butikkansatte på grunnplan i liten grad er informert om enøk-arbeidet i bedriften kan betraktes som negativt med tanke på muligheten for å la miljøvernarbeidet framstå som en kontinuerlig verdi i organisasjonen. Det faktum at Randa har et ikke-formalisert ansvar for enøk-arbeidet, og benytter seg av en inkrementalistisk tilnærming framfor målstyrte metoder, gjør at enøk-arbeidet ikke kan betraktes som institusjonalisert i ledelsen. På organisasjonens grunnplan er det også lite bevissthet om at bedriften i det hele tatt er opptatt av energisparing. De rutinene de ansatte faktisk er involvert i, betraktes dessuten ikke som en del av et større program. Enøk-arbeidet kan dermed heller ikke betraktes som institusjonalisert på grunnplan.

Kapittel 9:

Miljøvennlig vareutvalg

I miljøvernarbeidets Høyaktivitetsfase forsøkte DSS å selge miljøvennlige varer i butikkene. I motsetning til kildesortering og enøk, viste det seg at miljøvennlig vareutvalg var et relativt problematisk miljøtiltak, og satsningen er i dag avsluttet. Etter først å ha definert begrepet miljøvennlig vareutvalg vil jeg innledningsvis, i delkapittel 9.1, belyse hvilke muligheter DSS har hatt til å selge miljøvennlige varer innenfor Norgesgruppens sortimentsystem. I delkapittel 9.2 tar jeg for meg hvordan kjeden har gått fram for å selge miljøvennlige varer. Butikk 3 sin særegne tilnærming til feltet beskrives her i et eget avsnitt. I 9.3 diskuterer jeg deretter de problemene som er blitt identifisert i forhold til å selge miljøvennlige varer, samtidig som muligheter for en fremtidig satsning skisseres. Til slutt oppsummeres kapittelets hovedfunn.

9.0.1 Miljøvennlige varer - hva og hvorfor?

Miljøvennlig vareutvalg er i denne oppgaven definert som økologiske matvarer og miljømerkede varer. Sistnevnte varegruppe er nærmere definert som varer merket med Svanemerket eller "Bra Miljøval"²³. Formålet med miljømerkeordningene er å veilede forbrukerne til å velge minst mulig miljøbelastende produkter. For Svanemerket utarbeides kriterier for ulike produktgrupper, med utgangspunkt i en helhetstankegang om miljøbelastning fra varen blir produsert til den ender som avfall. Miljøkravene i de ulike produktgruppene skjerpes med intervall på 2-3 år. Forutsatt at produsenter av miljøvennlige produkter faktisk søker om godkjenning, er det dermed sannsynlig at de svanmerkede produktene i alle fall over tid vil være de mest miljøvennlige produktene på markedet. De mest aktuelle miljømerkede produktgruppene i en dagligvarekontekst er ulike typer vaskemidler og papirvarer (Stiftelsen Miljømerking, 13.05.03).

Økologiske varer betraktes som miljøvennlige på grunn av at økologisk jordbruksproduksjon medfører mindre kjemisk forurensning enn konvensjonell produksjon. Økologisk jordbruk er basert på at det enkelte bruket i størst mulig grad skal være en selvforsynt enhet. Blant annet er bruk av gjødsel som ikke stammer fra egen økologisk drift strengt regulert, og det er ikke tillatt å bruke syntetiske plantevernmidler. I forbindelse med økologisk kjøttproduksjon finnes det videre regler som fremmer dyrevelferd, samt strenge reguleringer i forbindelse med bruk av medisiner og ikke-økologisk fôr. ("Økologiforskriften", 1998) Den økologiske produksjonsmåten, slik den har blitt praktisert fram til nå, med lavere volum både på produksjons- og distribusjonssiden, har medført at prisen er høyere for økologisk- enn for konvensjonelt produserte varer. De miljømerkede varene er til sammenlikning ikke systematisk dyrere enn varer uten miljømerke.

²³ Bra Miljøval, som er den svenske Naturskyddsföreningens miljømerkeordning, var utbredt i Norge på 90-tallet. I senere år har EU's miljømerke (blomsten) blitt mer utbredt, men denne merkeordningen omtales ikke av mine informanter.

9.1 Norgesgruppens sortimentspolitikk: Om fast og frivillig sortiment

Som beskrevet i avsnitt 5.2.2 var DSS med å starte innkjøpssamarbeidet Køff Detalj i 1993, som etter en rekke fusjonsprosesser ble en del av dagens NorgesGruppen ASA. Av praktiske årsaker tar jeg utgangspunkt i NorgesGruppens nåværende ordninger her.

Sortimentspolitikken i Norgesgruppen og andre dagligvarekjeder innebærer at størstedelen av varene i enkeltbutikkene er bestemt hos konsernledelsen. I Norgesgruppens system blir butikkene tildelt en sortimentskode fra 1 til 5, avhengig av butikkonsept. DSS-butikkene, som er definert som supermarkeder, har fått sortimentskode 4. Dette innebærer at alle varer med kode 1-4 er fast sortiment. I tillegg til det faste sortimentet, kan de fritt velge varer fra det frivillige sortimentet, eller kjøpe fra uavhengige leverandører. Ifølge to informanter i ledelsen er mellom 80 og 95% av varene i de største DSS-butikkene bestilt fra Norgesgruppens sortimentslister, mens utvalget i de minste butikkene nesten utelukkende besto av varer bestemt fra konsernhold. Årsaken til at butikkstørrelse kommer inn som en faktor her, er fokuset på butikkonsept. Butikkene i min undersøkelse har identisk fast sortiment selv om butikkenes salgsflate varierer mellom 1800m² (Butikk 1) og 800m² (Butikk 3). Det er dermed ikke merkelig at dette systemet betraktes som en mye kraftigere begrensing av handlefriheten for de minste butikkene, enn for de største. Dette er et faktum også Vittersø (2001) påpeker. I mitt case kommer det fram at mens DSS' ledelse og butikksjefene i Butikk 1 og 2 mener de har tilstrekkelig handlefrihet innenfor sortimentssystemet, føler butikksjefene i butikk 3 seg "veldig styrt i forhold til hva vi kan ta inn og ut av varer" (Int. 8, 02.05.00).

Hvilke varer er det så som bestilles inn i DSS- butikkene, i tillegg til NorgesGruppens faste og frivillige sortiment? Her er stikkordene lokale leverandører og ferskvarer. Enkelte lokale leverandører brukes i hele kjeden, mens andre brukes lokalt. Bakgrunnen for valg av lokale leverandører er for det første kvalitetshensyn, og for det andre ønsket om å tilpasse en eller flere butikker til et lokalt marked. Kjeden benytter lokale leverandører i større grad enn konkurrentene, noe ledelsen betrakter som "en unik fordel vi har i forhold til de andre profilhusene" (Int. 14, 04.10.01)

9.2 Miljøvennlig vareutvalg før og nå

På bakgrunn av kjedens praksis har jeg i framstillingen nedenfor delt de miljøvennlige varene inn i tre hovedkategorier, henholdsvis miljømerkede varer, økologiske tørrvarer og økologiske ferskvarer. Både miljømerkede varer og økologiske tørrvarer bestilles gjennom NorgesGruppens leverandørsystem, mens det har eksistert ulike ordninger for de økologiske ferskvarene. Avsnitt 9.2.1 og 9.2.2 omhandler kjedens politikk med hensyn på miljøvennlig vareutvalg. Både Butikk 1 og 2 har fulgt denne tilnærmingen. Butikk 3 behandles separat i avsnitt 9.1.3 ettersom denne butikkens tilnærming har skilt seg fra de to andres på flere vesentlige punkt. Til slutt i delkapittelet tar jeg for meg hvordan tilstanden i butikkene var med tanke på utvalg av økologiske varer ved undersøkelsens slutt, før jeg oppsummerer.

9.2.1 Miljømerkede varer

Når det gjelder miljømerkede varer, virker det som om butikksjefene betrakter utvalget som mer eller mindre "gitt" fra konsernhold. Butikksjefene bekrefter at det finnes en rekke miljømerkede varer i det faste sortimentet, men de har på ingen måte selv forsøkt å prioritere flere slike varer fra det frivillige sortimentet. Da jeg luftet muligheten for slik prioritering med en informant i ledelsen, påpekte han at dette ville vært praktisk vanskelig: "For å si det sånn, så vet jeg ikke hva som er svanemerket, fordi at vi har 10.000 varelinjer vi forholder oss til. Det står ikke noe svanemerke på [sortimentslisten], det står bare et bestillingsnummer og så et varenummer eller varenavn" (Int. 14, 04.10.01) Så lenge varene ikke er merket på bestillingslistene, er det svært liten sjanse for at de bestillingsansvarlige i butikkene vil prioritere miljømerkede varer. Ledelsen hadde selvsagt hatt muligheten til selv å skille ut de miljømerkede varene på disse listene. Det virker likevel på ingen måte som om de er innstilt på å gjennomføre et slikt initiativ. Dette fordi informantene i ledelsen mener det er konsernets, eller eventuelt bransjens oppgave å sørge for at sortimentet holder en akseptabel miljøprofil:²⁴

"Men da burde jo NorgesGruppen sagt at vi skal bare ha svanemerket [kaffefilter, i dette tilfellet]. Det er mye enklere hvis de som forhandler på vegne av oss tar det. For da blir det mer volum av det, da for du mer gjennomslag i forhold til det. Hvis NorgesGruppen og Hakongruppen og Rema sa at "vi skal kun ha det og det", så hadde industrien gjort det. Men hvis lille Dragset spør om det, så kan vi kjøpe fra sånne nisjeleverandører. Men det beste er å få det på høyeste plan, og få gjennomført det i hele Norge altså, for den saks skyld. Det går an." (Int. 14, 04.10.01)

Ettersom de miljømerkede varene fra kjedens side er utdefinert av satsningen på miljøvennlig vareutvalg, vil jeg i den videre fremstillingen i all hovedsak konsentrere meg om de bestrebelsene som har vært gjennomført for å selge økologiske varer.

9.2.2 Økologiske tørrvarer

I motsetning til de miljømerkede varene, som både finnes i fast og frivillig sortiment, er de økologiske tørrvarene kun plassert i det frivillige sortimentet. Mengden økologiske tørrvarer i som har vært tilgjengelige gjennom DSS' leverandørsystem, har økt gradvis utover på 90-tallet. I dag fører NorgesGruppen et rikt utvalg økologiske varelinjer i sortimentskode 5. (Naturianer, 31.03.03) I motsetning til de miljømerkede varene er de økologiske varene merket som sådan på bestillingslistene. Merkingen gjør det praktisk mulig å prioritere disse varene dersom dette skulle være ønskelig. Fra ledelsens side følger imidlertid innføring av nye økologiske tørrvarer nøyaktig samme prinsipp som innføring av andre nye varer:

"[Økologiske] tørrvarer...det er mest frivillig [sortiment]. (...) På de produktene jeg får inn legger jeg en kalkyle på den inn-prisen jeg får, og så lar jeg produktet leve sitt eget liv uavhengig av meg. Da er det som skjer i butikken som avgjør. (...) Jeg ser at butikkene tar det inn fordi de ser, eller de tror ihvertfall, at dette er et marked som kommer. Så når jeg melder inn så pleier de som regel å prøve ut de fleste produkter, altså." (Int. 14, 04.10.01)

²⁴ Når det gjelder Norgesgruppens utvalg av miljømerkede produkter, fant SMN i en undersøkelse gjennomført i 2000 at konsernets butikker førte en akseptabel andel miljømerkede vaskemidler, mens de faller dårlig ut når det gjelder papirvarer (Samtale med Jan Erik Stokke, 10.11.00). Jeg fikk selv tilgang til Norgesgruppens sortimentslister innen de aktuelle varegruppene i 2001. Etter å ha sammenliknet dem med lister over miljømerkede varer, kom jeg fram til samme konklusjon som SMN hadde gjort året før (Sortimentsliste, 2001; SMN, 2002).

Her ser vi altså at de økologiske tørrvarene prøves ut i butikken på linje med andre varer. De blir dermed også kuttet ut dersom de ikke selger. Siden økologiske tørrvarer kommer i tillegg til standardsortimentet er det problematisk for de små butikkene å få plass til denne varegruppen.

Når det gjelder eksponering av både miljømerkede varer og økologiske tørrvarer, legger ledelsen i DSS ansvaret på leverandørene. Dette fordi det i hovedsak er leverandørene som stiller disse varene ut i butikken, eller som utarbeider maler for hvordan dette skal gjøres. Argumentasjonen er som følgende:

“Dette er jo materiell som leverandøren må tilrettelegge for oss. (...) De må ta markedsføringen fra jord til bord, for å si det sånn. Vi stiller egentlig bare areal til disposisjon i butikken slik at de kan selge sine varer. Og da må de se til at det blir laget en plakat eller hva det måtte være, slik at det kommuniseres at dette her er miljøvennlige varer, altså. For hvis vi skal begynne å rote med hvert lille produkt...og ekstrabehandling og så videre, da renner det ut i sanden, da blir det ingenting utav det” (Int. 14, 04.10.01)

Det som skjer i praksis er at noen leverandører merker og prioriterer hylleplass til sine økologiske og miljømerkede varer, mens andre ikke gjør det. Det eksisterer i alle tilfelle ikke en felles merkeordning for miljøvennlige varer i butikkhyllene.

9.2.3 Økologiske ferskvarer

I motsetning til miljøvennlige hyllevarer, har økologiske ferskvarer vært et eget satsningsfelt i bedriften. Fokuset på ferskvarer kan bunne i at det tidlig på 90-tallet kun var få sorter økologiske tørrvarer tilgjengelig gjennom bedriftens leverandørsystem. I Butikk 1 ble salg av økologiske varer satt på dagsordenen kort tid etter at bedriften startet sin miljøsatsning i 1990. Dette er dokumentert gjennom at utvalg av slike varer fungerte som et av kriteriene for NVH's kåring av Butikk 1 til Hordalands mest miljøvennlige dagligvarebutikk i 1993 (Natur Vest, 1993). Selv om Butikk 1 sin status som pilotbutikk på miljøfeltet medførte at satsningen på økologiske varer var ekstra sterk her, ble økologiske varer også innført i andre butikker. Butikk 2 begynte eksempelvis å ta inn økologisk mat etter at butikken var blitt kjøpt opp av DSS i 1993.

Både Butikk 2 og 3 eksponerte de økologiske grønnsakene i egen seksjon i grønnsaksavdelingen. Informanter nevner at de solgte grønnsaker som kål, gulrøtter, poteter, kålrabi og løk i “økoseksjonen”. I mai 1994 var Butikk 1 dessuten en av fem butikker i bergensområdet som ble godkjent av Debio for å drive salg av økologisk storfekjøtt fra Vestlandske Salgslag (BT, 14.05.94). Etter noen års forsøk på å selge økologiske ferskvarer, fjernet imidlertid DSS disse varene fra butikkenes disker. Den tidligere miljøansvarlige i Butikk 1 kopler avslutningen av salget av økologiske ferskvarer direkte til inngåelsen av samarbeidet med Aka i 1996. Den underliggende årsaken til at bedriften ikke har tatt satsningen opp igjen, har imidlertid sammenheng med de problemene som viste seg å være knyttet til salg av økologiske varer.

Varetilgang representerer et av disse problematiske forholdene. Dette forklarer en informant i ledelsen slik:

“Når det gjelder økologisk, så er det noe som vil komme i fremtiden, men per i dag så er de organisasjoner som...skal levere produktene...de er ikke godt nok oppe å gå. Illustrert på følgende måte: Jeg har hatt mange bønder som dyrker økologisk på besøk her, som vil selge

varer. (...) Men hvis vi skal legge opp en avdeling for økologisk og gjøre det over hele kjeden, og kunne profilere og annonsere det, så må vi ha en logistikk og jevn varetilførsel. Det er liksom... "Fint det, så høster jeg i morgen, og så får du fem paller", ikke sant. Og så sitter vi og venter...og så er det stygt vær en periode... (...) Det er for usikkert, ustrukturert og useriøst, selv om de er seriøse i det de holder på med, altså. Vi har hatt diskusjoner, og jeg har sagt at dere må gjerne bruke en fruktgrossist...samarbeide og samhandle slik vi får -på samme måte som for alle andre grønnsaker- en jevn varestrøm. Selv om det bare er tre-fire måneder i løpet av året du hadde hatt en sånn [økologiske grønnsaksavdeling], så vet vi da at vi har det fra, la oss si september og ut desember." (Int. 14, 04.10.01)

Praksisen med å kjøpe varer direkte fra produsentene ble hovedsakelig gjennomført i den første tiden DSS prøvde ut økologiske varer. Slik direktedistribusjon oppfattes som problematisk på grunn av ønsket om å standardisere vareutvalget. Sitatet ovenfor viser at butikkenes krav om volum og stabile leveranser ikke står i relasjon til lokale bønders leveringsmuligheter. Kvalitet nevnes som et annet problem i forhold til å handle direkte med produsent. Ut ifra sitatet ovenfor kan det imidlertid virke som om økologiske grønnsaker ikke har blitt tilbudt gjennom grossist i det hele tatt, noe som er feil. DSS' grossist Bergen Frukt begynte å levere økologiske grønnsaker fra tidlig på 90-tallet, og den tidligere miljøansvarlige i Butikk 1 forteller at de økologiske varene stort sett ble bestilt gjennom grossisten i den perioden hun var miljøansvarlig (1994-1996). Hun fortelle imidlertid at også fruktgrossisten hadde vanskelig for å få tak i de økologiske varene. Det framstår dermed som tydelig at heller ikke grossisten kunne tilby den ønskede stabiliteten i leveransene. I tillegg kommer det fram at tilbudet av økologiske grønnsaker til dels var sesongavhengig. Lokale forskjeller og manglende leveringsstabilitet har gjorde det vanskelig å annonsere de økologiske grønnsakene ettersom DSS benytter samme annonseringsystem for hele kjeden. Den aktuelle informant i ledelsen sier at dersom han skal annonsere de økologiske varene, så må han "vite at det er en logistikk, at varene finnes i butikken. Det må ikke være sånn at vi annonserer, så kommer kundene i butikken, og så er det utsolgt. Det gjør at vi ikke kan gjøre det, per i dag." (Int. 14, 04.10.01)

På tross av betydelig oppmerksomhet i media (BT, 25.02.94, 14.05.94, 02.09.95), hadde både Butikk 1 og Butikk 2 problemer med etterspørselen etter økologiske grønnsaker. Manglende salg førte til varer måtte kastes. Om dette sier butikksjefen i Butikk 2 "Før så prøvde vi å ha en sånn økologisk avdeling i frukten, da. Men...det ble boss ut av det. (...) Fordi at det ble for dyrt. Og det er jo litt feil, egentlig" (Int. 6, 11.04.00). En informant i Butikk 1 forteller: "Vi prøvde...iherdig...mens vi var på topp med dette her. Men altså, det var ikke noen interesse for det blant kundene. Og så ble det dyrt" (Int. 15, 10.10.01) Den manglende etterspørselen etter økologiske grønnsaker knyttes til den økologiske matens høye pris. Dette er en oppfatning som deles av det store flertallet blant informantene.

På tross av at problemet med lav etterspørsel og svinn, fortsatte DSS å tilby økologiske grønnsaker over en lengre periode. En informant forteller at hun vanligvis prøver ut nye varer i omkring et halvt år før hun eventuelt gir dem opp (Int. 15, 10.01.01), men i Butikk 1 strakk utprøvningsfasen for økologiske grønnsaker seg over flere år. Et problem her var selvsagt kontinuiteten, ettersom varetilgangen sviktet i perioder. Fra DSS' side er det uansett ingen tvil om at de økologiske grønnsakene fikk "spesialbehandling" i forhold til det som er vanlig praksis for utprøving av varer. Følgende BT-sitat gir en indikasjon på at det var ønsket om å tiltrekke seg visse kundegrupper som gjorde at DSS fortsatte å føre økologiske grønnsaker, på tross av lav etterspørsel: "Inger Bjørkhaug (...) klagar særleg over at det er vanskeleg å selja økologiske poteter og grønsaker i vinterhalvåret, det blir mykje svinn. Men dette er varer som ein del kunder vil ha, og vi har bestemt oss for å satsa vidare på

økomaten, sier ho.” (BT, 02.09.95) I tillegg var det nok også avgjørende at bedriften markedsførte seg som en miljøvennlig bedrift, og derfor i størst mulig grad forsøkte å fremstå med en helhetlig miljøprofil. Salget av økologisk mat var dessuten det feltet BT viste størst oppmerksomhet i sin dekning av kjedens miljøsatsing, noe som nok var et ytterligere argument for å fortsette.

For å avhjelpe problemet med lav etterspørsel etter økologiske grønnsaker, forteller en representant fra ledelsen at bedriften gjennomførte en aktiv prispolitikk en periode: “Faktisk tidlig på 90-tallet så prøvde vi jo dette her med å samarbeide med lokale...som dyrket. Og vi la bare på moms, vi, for å prøve å få i gang en prosess der. Men selv om vi bare la på moms så ble jo prisen mer enn dobbelt så dyr.” (Int. 14, 04.10.01). Det er uklart hvor lenge bedriften fortsatte denne prispolitikken, som for øvrig synes å ha hatt liten effekt. Ettersom de økologiske varene i svært liten grad ble annonsert, var prisreduksjonen på økologiske varer likevel på ingen måte et “lokketilbud”. Eksperimentet med å la være å ta avanse var heller et forsøk på i det hele tatt å få solgt de økologiske varene, og skape varige relasjoner til en viss kundegruppe.

9.2.4 Butikk 3 som særtilfelle

Satsningen på miljøvennlig vareutvalg i Butikk 3 skiller seg fra kjedens satsning på tre viktige punkt. For det første fikk butikken støtte fra en utenforstående part som spesifikt fokuserte på tiltak knyttet til vareutvalg og eksponering. For det andre startet denne lokale satsningen først etter at miljøsatsningen i kjeden var kommet inn i sin Nedgangsfase. For det tredje var satsningen på miljøvennlig vareutvalg i Butikk 3 et mer helhetlig prosjekt enn den tilsvarende satsningen i kjeden.

Kommunen satset eksplisitt på vareutvalg i sitt samarbeid med Butikk 3. Dette i motsetning til NMF som i hovedsak har fokusert på kildesortering og andre driftsrelaterte tiltak. En annen forskjell er at kommunen samarbeidet direkte med Butikk 3, mens NMF hovedsakelig har vært i kontakt med personer i kjedens ledelse. Et unntak fra begge disse generaliseringene, er at vareutvalg og eksponering til en viss grad har vært oppe i forbindelse med NMF's besøk i enkeltbutikker.²⁵ I prosjektskissen for miljøfyrtårsprosjektet kommer det tydelig fram at fokus var eksplisitt rettet mot vareutvalg, riktignok fordi kildesortering allerede var på plass: “Bedrifta har allereie utvikla ei god praksis i høve til avfallshandtering (...) Som fyrtårsbedrift i *Grøn Handel* er dei i gong med å utvide det grønne vareutvalet” (Prosjektskisse *Grøn Handel*, 1997). Miljøorganisasjonen Miljøheimevernet, gjennom underorganisasjonen Grønne Familier, deltok også i prosjektet. Representanter fra miljøorganisasjonen deltok på møtene relatert til prosjektet, i tillegg til at butikksjefen ble invitert på deres møter. Muligheten til å kunne kommunisere med en gruppe “miljøbevisste forbrukere” bidro helt klart til å heve butikksjefens engasjement: “De hadde sånne “Grønne familier”, det var rundt hundre av dem...og jeg var rundt på messer og møter og fortalte hva vi gjorde. Og det var litt gøy. Fordi da følte vi at vi hadde noe som vi var litt stolte av” (Int. 9, 02.05.00)

²⁵ NMF har imidlertid ikke vært på besøk i alle butikkene i kjeden. Butikk 3 har eksempelvis aldri hatt NMF på besøk.

Det faktum at miljøsatsningen i Butikk 3 fant sted senere enn i de andre butikkene har selvsagt først og fremst sammenheng med at det var på nettopp dette tidspunktet kommunen tok kontakt med butikken. En kan imidlertid undre seg hvorfor ikke butikken hadde svart på kjedens oppfordringer om å ta inn økologiske varer på et tidligere tidspunkt. Her er det sannsynlig at avstandsfaktoren har spilt inn. Løse oppfordringer fra hovedkontoret synes å ha mindre kraft jo flere kilometer de må reise, og som franchisetaker stiller dessuten Butikk 3 i en ekstra uavhengig posisjon. Avstandshensyn er også bakgrunnen til at Butikk 3 ikke bruker samme fruktleverandør som Butikk 1 og 2. Mens Butikk 2 og de andre butikkene i bergensområdet kunne "henge seg på" Butikk 1 sin økologiske satsning, måtte Butikk 3 ha opprettet egne forbindelser. Det er ikke usannsynlig at Butikk 3 ikke hadde tilgang til økologiske varer gjennom sin fruktleverandør ettersom butikksjefene forteller at de utelukkende har kjøpt økologiske grønnsaker gjennom lokale produsenter. Det faktum at Butikk 3 stod utenfor Aka-samarbeidet, var nok også en faktor som gjorde det mulig å satse på miljøvern på dette tidspunktet.

Årsaken til at jeg kaller satsningen på miljøvennlig vareutvalg i Butikk 3 mer "helhetlig", er at denne butikken forsøkte å forbedre sin miljøprofil i forhold til alle typer miljøvennlige varer, mens kjeden hovedsakelig fokuserte på økologisk ferskvare. Når det gjelder økologiske varer, virker det som om satsningen i Butikk 3 i hovedsak lå på tørrvarer. Forsøket på å ta inn flest mulig økologiske tørrvarer fra det frivillige sortimentet, viste seg imidlertid å være problematisk grunnet butikkens dårlige plass i forhold til tildelt sortimentsprofil. I tillegg til forsøket på å ta inn økologiske varer, tross dårlig plass, ble det lagt betydelig vekt på god eksponering av alle typer miljøvennlige varer. Dette ble gjort gjennom å merke de miljøvennlige varene i hyllene med egne, grønne merkelapper. Butikksjefen forteller:

"Vi hadde en informasjonstavle nedi inngangspartiet hvor det sto litt om de forskjellige miljømerkene som finnes på enkelte varer. Så begynte vi å merke opp butikken...ved siden av hylleetikettene...med Debio-merke og Bra Miljøval og den svanen. Ved siden av prisen. (...) Så tanken var jo den gangen at kunden skulle få se det før den kom bort til emballasjen. Når han står og leter og søker etter varer, så kan han se det på hyllen at her er det en vare som er miljøvennlig" (Int. 8, 02.05.00)

Også i Butikk 3 viste imidlertid arbeidet med miljøvennlig vareutvalg nedslående resultater med tanke på etterspørselen. Den butikksjefen som virket i stillingen da butikken gjennomførte sin miljøvennlige vareprosjekt uttaler seg generelt om både om økologiske grønnsaker og tørrvarer når han konkluderer: "Vi ser et datoproblem på en del sånne Debio-merkede produkt. Så det er kanskje mer markedsjippo enn ren økonomi å ha de produktene" (Int. 9, 02.05.00). Denne informanten betrakter imidlertid ikke manglende etterspørsel som det største problemet med å selge økologisk mat, slik de fleste andre informantene gjør. For denne butikksjefen er det ulike aspekt tilknyttet NorgesGruppens sortimentspolitikk, sammenliknet med konkurrentenes, som framstår som den største hindringen for å kunne satse på økologisk mat, og dermed for en helhetlig satsning på miljøvennlig butikkdrift som sådan:

"På sortimentssiden når det gjelder miljøvennlige produkt så er ikke vi god nok. Der blir vi overkjørt av kooperasjonen...Mega og Obs. Jeg føler at hvis vi skal ha en troverdig miljøprofil så må den følge hele veien, det nytter ikke å bare være god på avfallssortering. Du må også være god på det som er av butikk og produkt, og det er ikke vi i dag. Der er vi ikke best. Det ligger jo litt sånn på kjedenivå...og Norgesgruppen og satsningsområde. (...) Og når du føler at andre har kommet og blitt bedre på mange punkt... samtidig som du ikke kan påvirke det med sortiment så veldig mye...da opptar det meg plutselig ikke så mye lenger. Da blir du litt sånn...nei, da må jeg heller prøve å jobbe med andre ting" (Int. 8, 02.05.00.)

Jeg tolker informanten dithen at han mener NorgesGruppens vareprofil og system har gjort at hans egen butikk er dømt til å tape i konkurransen med Mega-butikken, som ligger i nærheten. Forbrukersamvirkets butikker har mye bedre vilkår for å satse på miljøvennlige varer, blant annet fordi slike varer er prioritert fra konsernledelsen gjennom til dels å være inkludert i det faste sortimentet (Naturianer, 31.03.03). NorgesGruppens system medfører derimot at små butikker får plassproblemer så snart de forsøker å ta inn økologisk mat. Dersom salg av økologiske varer faktisk er en “markedsjippo” rettet mot en bestemt kundegruppe, slik informanten spør seg ovenfor, er vil den aktuelle gruppen sannsynligvis skifte beite så snart konkurrentens tilbud er bedre.

Denne butikksjefen, som var mer opptatt av å kunne tilby et miljøvennlig vareutvalg enn de andre butikksjefene, er samtidig mye mer desillusjonert enn dem. Han konkluderer med at han har for liten innflytelse til kunne påvirke at Butikk 3 skal kunne fremstå som en miljøvennlig, og derfor legger han heller ned innsats på andre felt. Dette “fallet” i butikksjefens engasjement var sannsynligvis en viktig årsak til at satsningen på miljøvennlig vareutvalg i Butikk 3 ble nedprioritert etter kort tid. En annen medvirkende faktor er at oppfølgingen fra kommunen synes å ha tatt slutt så snart miljødiplomet var utdelt. Nedprioriteringen av miljøvennlig vareutvalg i Butikk 3 viser seg gjennom at den har sluttet å føre økologiske varer, samtidig som butikkens miljø-merkeordning ikke har blitt oppdatert i senere tid.

9.2.5 Utvalg av økologiske varer i butikkene ved undersøkelsens avslutning

I 2000, ved undersøkelsens slutt, var det ingen av butikkene som førte verken økologiske grønnsaker eller kjøtt på fast basis. Økologiske meierivarer kom imidlertid inn som en ny varegruppe fra 1998 (Brendehaug og Groven, 2000), og økologisk melk fantes i alle tre butikker per 2000. Et annen ny varetype var et økologisk brød som Familiebakeriet begynte å produsere i 2000. Dette brødet er å finne i de fleste av kjedens butikker. Det å starte produksjonen av et eget økologisk brød framstår nærmest som en anomali med tanke på det faktum at det ikke eksisterer noen øvrig strategi på området. En informant forklarer imidlertid at prosessen med å få Debio-godkjenning tok lang tid, og ideen med å lansere et økologisk brød har dermed sannsynligvis røtter i tidligere visjoner om en mer omfattende miljøsatsing.

Selv om Butikk 3 i dag har kuttet ut økologiske tørrvarer, er det sannsynlig at utvalget av økologiske tørrvarer er større nå enn under satsningen på økologiske mat i Høyaktivitetsfasen. Dette fordi “det kommer stadig så mye nytt på den fronten der” (Int. 6, 11.04.00), som butikksjefen i Butikk 2 understreker. Her er det likevel klart at mengden miljøvennlige varer som må til for å kunne påberope seg en troverdig miljøprofil er en relativ størrelse. Andelen økologiske og miljømerkede varer er som må til for å bli lagt merke til som en miljøvennlig butikk, vil blant annet være avhengig av hvor mange slike varer som finnes på markedet, og av konkurrentenes satsning.

9.3.6 Oppsummerende om miljøvennlig vareutvalg

Som det fremkommer i fremstillingen ovenfor, har det eksistert svært mange problemer med tanke på satsning på miljøvennlig vareutvalg i DSS. Disse problemene vil bli nærmere diskutert i avsnitt 9.3. Først vil jeg imidlertid kort summere opp historien om miljøvennlig vareutvalg i DSS.

Det finnes en rekke miljømerkede varer i NorgesGruppens faste sortiment, men verken kjeden eller representanter i butikkene har forsøkt å prioritere slike varer utover dette. Økologiske tørrvarer prøves ut i butikkene etterhvert som de dukker opp, på linje med andre nye varer, og beholdes i butikkene så sant de selger. Kjeden har imidlertid gjennomført en bevisst satsning på økologiske ferskvarer. Denne satsningen startet i Butikk 1 omkring 1990, og ble eksportert til andre butikker etter hvert. Den interne organiseringen av denne satsningen var svært løs, og gikk i hovedsak ut på at butikksjefene ble oppfordret til å ta inn økologiske varer, og å opprette en egen økoseksjon i grønnsaksdisken. I tillegg unnlot ledelsen en periode å ta avanse på de økologiske grønnsakene for å øke etterspørselen. På tross av disse tiltakene var responsen fra kundene svært lav. Satsningen på økologisk mat ble avsluttet da DSS inngikk samarbeid med Aka i 1996, selv om dårlig etterspørsel nok også var en viktig årsaksfaktor til at bedriften avsluttet salget av disse varene. I dag finnes det svært lite økologiske grønnsaker i butikkene, selv om brød og melk riktignok har kommet inn som nye økologiske varettyper.

Butikk 3 gjennomførte en lokal satsning på miljøvennlig vareutvalg som på flere måter representerer et unntak i forhold til de andre butikkene. Butikk 3 sin lokale satsning var blant annet preget av å være mer helhetlig orientert mot salg og eksponering av alle typer miljøvennlige varer, ikke bare økologiske ferskvarer. For Butikk 3, som er en liten butikk i forhold til størrelsen på sortimentet, var plass et vesentlig problem i forhold til å satse på økologiske varer. I tillegg representerte manglende etterspørsel etter økologiske varer et problem også her, og disse varene ble etter kort tid fjernet fra sortimentet.

9.3 Diskusjon av problemer og muligheter tilknyttet miljøvennlig vareutvalg

Sidene ovenfor avdekket at det har eksistert flere typer problemer i forbindelse med salg av miljøvennlige varer. Etersom DSS i liten grad har gått aktivt inn for å selge miljømerkede varer, vil diskusjonen nedenfor i alle hovedsak omhandle salg av økologiske varer. Jeg vil først ta opp problemer knyttet til manglende varetilgang. Deretter diskuterer jeg den manglende etterspørselen etter økologisk mat, som totalt sett nok har representert den viktigste hindringen i forhold til å fortsette å kunne tilby disse varene. Spørsmålet om hvorvidt konkurranse representerer et problem blir deretter tatt opp. Til slutt diskuteres ansattes kunnskap som en mulig suksessfaktor i forbindelse med salg av økologisk mat.

9.3.1 Varetilgang

Problemene med varetilgang når det gjelder økologisk mat har vært av to ulike typer. For det første har det vært vanskelig å få stabile leveranser av økologiske grønnsaker, både ved kjøp gjennom produsent og leverandør. Videre medfører NorgesGruppens sortimentssystem, der

økologiske varer er kodet som frivillig sortiment, til at mindre butikker som Butikk 3 ikke har plass til disse varene.

DSS' leverandørsystem bekreftet at det var korrekt at Bergen Frukt i lang tid hadde hatt problemer med å tilby leveringsstabilitet og utvalg når det gjaldt økologiske grønnsaker (Bergen Frukt, 02.10.01, Økokompaniet, 03.10.01). Situasjonen bedret seg ikke før høsten 2000, da Bergen Frukt sin leverandør, Bama, opprettet et samarbeid med den økologiske nisjeleverandøren Økokompaniet. Dette medfører at Bergen Frukt i dag kan tilby stabile leveranser av økologiske frukt og grønt til butikkene.

Grossisten har likevel få sorter økologiske grønnsaker inne, og forklarer det manglende utvalget med manglende etterspørsel fra detaljistene. Da jeg presenterte en informant i DSS' ledelse for denne informasjonen, svarte han at han ikke var blitt informert om de nye mulighetene: "Det som skjer, det er jo at vår fruktgrossist må informere meg, og det gjør de ikke. (...) Vi kan ikke vite hva vi skal spørre om så lenge vi ikke vet hva de har." (Int. 14, 04.10.01) På den andre siden "innrømmer" informanten at DSS heller ikke har kommunisert noen interesse for økologiske grønnsaker overfor grossisten. Ettersom både detaljist og grossist betrakter salg av økologiske varer som mer risikofyllt enn salg av "vanlige" varer, inntar de en avventende holdning, som også er identifisert i andre studier (Brendehaug og Groven, 2000; Vittersø, 2001). Konklusjonen blir som følgende: "...han vil ikke ha svinn på sitt lager, og vi vil ikke ha svinn i våre butikker" (ibid.). Resultatet er status quo.

Problemet med sortimentsstørrelse i forhold til butikkstørrelse har DSS selv løst ved å bygge ut de aktuelle butikkene. Utbyggingen av de minste butikkene i kjeden ble fullført i 2001. Denne utbyggingen av butikker viser klart hvordan bransjens konsepttankegang tvinger fram forandringer lokalt framfor sentralt. Standardisering av DSS-butikkene var for øvrig både et ønske fra alle parter; både konsernet, kjeden og de lokale butikkene. Standardiseringen forenkler logistikk og markedsføring både på konsern- og kjedeplan. For enkeltbutikkene medførte utbyggingen større handlefrihet innenfor konsernets sortimentssystem.

De endringene som har skjedd både i DSS' leverandørsystem for frukt, og i forhold til standardisering av butikkstørrelse, gjør at de praktiske problemene knyttet til varetilgang er løst. Forutsetningene for å satse på økologisk mat ligger dermed bedre til rette i dag enn de gjorde på 90-tallet. Nå som alle butikker har mulighet til å få tilgang på, og "huse" de samme varene, er det også mulig å annonsere økologiske varer på linje med andre varer.

9.3.2 Etterspørsel

På tross av manglende inntjening forsøkte DSS i det lengste å tilby økologisk dyrkede grønnsaker til kunder i bergensområdet. I en økonomisk virksomhet er det begrenset hvor lenge en kan fortsette å tilby varer som ikke gir inntjening, enten dette skyldes at man selv ikke tar avanse, eller svinn. En viktig årsak til at DSS fortsatte sin satsning var at kjeden i denne perioden markedsførte seg som "miljøbutikkene". Sammenhengen mellom markedsføring og vareutvalg er svært tett ettersom det først og fremst er varene som er synlige for kundene. Tilbud av økologisk mat stiller dermed i en nøkkelposisjon som

miljøtiltak i forhold til det å kunne drive en helhetlig satsning på miljørettet butikkdrift. Dette fordi tilbud av økologisk mat representerer et imperativ for å kunne drive troverdig, miljørettet markedsføring. Det viste seg også at kjeden avsluttet sin ulønnsomme satsning på økologisk mat så snart den skiftet markedsføringsstrategi som et resultat av sitt samarbeid med Aka.

Sammenhengen går imidlertid også den andre veien, fra erfaring med salg av økologisk mat til markedsstrategi. Den dårlige erfaringen med å satse på økologisk mat har sannsynligvis vært en viktig faktor i beslutningen om å ikke ta opp igjen salg av økologisk mat:

“...for vi har trodd på det, og så viser det seg at når det kommer ut, så...forbrukerne snakker om det, ønsker det, men de kjøper det ikke. Det blir bare sånn idealisme og utopier nærmest, altså. Alle ønsker å være miljøvennlige, det gjør jeg også det. (...) Erfaringen har vært at det ikke selger så godt på grunn av den prisforskjellen. Folk vil ha det, men de vil ikke betale” (Int 14, 04.10.01)

Så lenge bedriften ikke våger å begi seg ut på noen nysatsing innen miljøvennlig vareutvalg, utelukkes muligheten til å drive miljørettet markedsføring. Og så lenge man ikke kan markedsføre seg som miljøbedrift, forsvinner samtidig et argument for å drive miljøvernarbeid totalt sett.

Ledelsen er likevel overbevist om at økologisk mat er noe som vil komme i framtiden. Nøyaktig hvor nær framtid, synes det imidlertid ikke å være enighet om. Paul Drageset mente at kjeden sannsynligvis kom til å gjøre et nytt forsøk på å selge økologisk mat i nær framtid. På spørsmål om han tror kundene er klare for økologisk mat nå, svarer han: “Det blir kjempespennende å se! Jeg vet at enkelte butikker...Mega har jo vært flink i den senere tid med å tilby en del økologiske varer. Og en del av de har fått det til. Men vi må bare prøve. Og så må vi gjøre det ordentlig sånn at kunden har et reelt valg.” (Paul Drageset, 13.04.00) Informanten som uttalte seg i sitatene ovenfor, tror derimot ikke tiden er moden for en nysatsing. Han har også et mer pessimistisk syn enn Drageset på konkurrentens vegne: “Nei, økologisk...jeg vet jo at Mega og disse her prøver jo på dette, men om de har suksess, det er jeg ikke så veldig sikker på, altså” (Int. 14, 04.10.01).

Spørsmålet om hvorvidt “kundene er klare nå” blir et spørsmål om ren overbevisning. Det faktum at et mer stabilt leverandørsystem har kommet på plass, gjør at kjeden har større mulighet enn før til å gjennomføre en ordentlig satsning, med Drageset ord. Ifølge en informanten i ledelsen har dessuten prisen på økologiske varer blitt noe lavere. Kundernes respons er imidlertid fortsatt vanskelig å forutse.

9.3.3 Bransje og konkurranse

En av butikksjefene i Butikk 3 peker på konkurransen fra Mega som et problem i forhold til det å selge økologisk mat. Ingen andre informanter omtaler konkurransen fra Forbrukersamvirket som et problem, og som vi ser i sitatene ovenfor, betraktes konkurrentens satsning mer som en referanse. Slik jeg forstår butikksjefen i Butikk 3, er imidlertid konkurransen et problem først og fremst fordi Mega har mye bedre vilkår for å lykkes i sin miljø-satsning. Dersom de to butikkene hadde konkurrert om miljøbevisste kunder på like vilkår hadde butikksjefen sannsynligvis vært mindre desillusjonert med tanke på å kunne fremstå som en miljøvennlig butikk.

Spørsmålet om hvorvidt konkurranse om de miljøbevisste forbrukerne representerer et problem, er likevel aktuelt nok. For dersom det faktisk er riktig som butikksjefen i Butikk 3 hevder, at denne gruppen består av “en liten menighet” (Int. 8, 02.05.00) med svært bevisste forbrukere, er det da rom for at flere aktører kan operere på dette “nisjemarkedet”? Dersom det faktisk stemmer at markedet for miljøvennlig forbruk er marginalt, representerer dette et vesentlig motargument overfor den økologiske moderniseringsteorien. I teoriens antakelse om at miljøhensynet vil institusjonaliseres i markedet, finnes det ingen innvendinger i forhold til at dette kun vil være fordelaktig for et mindre antall innovatører. Teorien utelukker dermed et sentralt aspekt ved markedsaktørers forestilling om begrepet *konkurransefortrinn*. For hvis miljøvern skal være et fortrinn, må det ikke da representere noe unikt? En sentral informant i DSS’ ledelse argumenterer slik: “Nå er det [miljøvern] en naturlig ting, det er ikke spesielt å være miljøvennlig. Fordi kravene ifra samfunnet er at alle skal være miljøvennlige. Alle kildesorterer nå. Så det er ikke noe spesielt å være det, faktisk.” (Int. 14, 04.10.01)

Gjennom samarbeidet i “Dagligvarebransjens miljø- og emballasjeforum”, de norske detaljistenes felles miljøforum, uttrykkes denne logikken klart. Dagligvarekjedene samarbeider nemlig gjerne om tiltak rettet logistikk, emballasje og avfall, mens tiltak rettet mot forbrukerne holdes utenfor samarbeidet. Dette fordi slike tiltak betraktes som potensielle konkurransefortrinn som kjedene vil jobbe med hver for seg. (Samtale med Kate A. Lingjerdet, 07.06.00) Interessant nok viser det seg at dagligvarebransjene i Sverige og Danmark ikke finner det problematisk å samarbeide om å fremme salg av økologisk mat (Vittersø, 2001). Kan årsaken til dette være at markedet for miljøvennlig forbruk er større i disse landene? En sammenlignende studie av dette feltet ville vært interessant.

9.3.4 Ansattes kunnskap - et uutnyttet potensial?

Den satsningen på miljøvennlig vareutvalg som fant sted i DSS, var relativt løst organisert, og gikk i hovedsak ut på at butikksjefer ble oppfordret til å satse på økologiske varer, spesielt økologiske grønnsaker. Denne løse organiseringsformen har sannsynligvis medført at ulike tilfeldigheter har spilt inn, slik at satsningen har vært manifestert seg på ulike måter i ulike butikker. Dette fordi praksisen i den enkelte butikk, i tillegg til praktiske faktorer som plass og varetilgjengelighet, har vært avhengig av kunnskap og holdninger hos de personene som har bestilt, eksponert og solgt de økologiske varene. Det faktum at verken butikksjefer eller andre ansatte noen gang har fått opplæring spesielt rettet mot salg av slike varer, har sannsynligvis medført at den tilfeldige variasjonen fra butikk til butikk og fra selger til selger har vært desto større.

Kunnskap om det som betraktes som “merverdiene” tilknyttet økologiske varer med tanke på faktorer som miljø, helse eller dyrevelferd, må kunne betraktes som abstrakt. Dette fordi det ikke er mulig å se på selve varen at den innehar disse egenskapene. Bedre smak har blitt fremhevet som en annen fordel ved økologiske varer, og denne eventuelle merverdien er selvsagt konkret nok dersom kundene først kjøper de økologiske varene og konstaterer at de smaker godt. Når de gjelder de mer abstrakte formene for merverdi gir merkingen av varen som “økologisk” en indikasjon på at slike merverdier eksisterer, men hva disse konkret består i krever kunnskap om den økologiske produksjonsmåten. (Torjusen et. al., 1999) Når kunder vurderer om de skal kjøpe økologisk mat vil pris bli vurdert opp mot abstrakt merverdi. Dersom kunden i en slik vurderingssituasjon henvender seg til personalet

for å spørre hva en får igjen for å betale ti kroner ekstra for gulrøttene, bør personalet kunne gjøre rede for hva den økologiske merverdien består i. Dersom personalet ikke vet hva fordelene med økologisk produsert mat består i, er det liten sjanse for at kunden ønsker å betale mer for denne.

Datamaterialet mitt gir dessverre ikke grunnlag for å vurdere de butikkansattes kunnskap om den økologiske produksjonsmåten. Så lenge de ansatte ikke har fått spesiell opplæring på dette feltet, må en imidlertid kunne anta at de ikke har vesentlig høyere kunnskap enn gjennomsnittet i befolkningen. I sin undersøkelse basert på et tilfeldig utvalg i Stange og Hamar i 1997, finner Torjusen (ibid.) at bare 11% av respondentene er helt enig i at de har god kunnskap om hva som er miljøvennlig mat. 48% mener dessuten at de har dårlig tilgang på informasjon om miljøvennlig mat. Disse resultatene indikerer at det sannsynligvis er et potensial for å øke kunnskapen om den økologiske produksjonsmåten både i befolkningen generelt, og dermed også hos salgspersonale i butikker. Spørsmålet om hvorvidt butikkpersonales kunnskap om økologisk mat representerer en suksessfaktor i forhold til salg av økologiske matvarer, betrakter jeg for øvrig som et interessant område for videre forskning.

9.4 Oppsummering av hovedfunn

Satsningen på miljøvennlig vareutvalg i DSS har hovedsakelig vært rettet mot salg av økologiske varer, og da spesielt grønnsaker. Miljømerkede varer finnes i NorgesGruppens faste sortiment, og noen ytterligere innsats for å høyne andelen slike varer, har ikke vært ansatt som nødvendig.

Det faktum at salget av de økologiske varene gikk tregt og førte til svinn, var sannsynligvis det viktigste problemet knyttet til satsningen på disse varene. Det manglende etterspørselen, i tillegg til at kjeden til dels unnlot å ta avanse på de økologiske grønnsakene, førte til manglende inntjening på disse produktene. Den miljørettede markedsføringen som fant sted i Høyaktivitetsfasen var et viktig hensyn som gjorde at bedriften på tross av den manglende inntjening fortsatte sin satsning på økologisk mat over en lengre periode. Da bedriften skiftet markedsstrategi i forbindelse med Aka-samarbeidet i 1996, avsluttet den også satsningen på økologiske varer. Hvordan det i dag står til med etterspørselen etter økologiske varer, er i stor grad et vurderingssak som informantene i ledelsen har ulike meninger om.

Problemet med varetilgang for økologiske varer, som gjorde seg gjeldende på ulike vis for ulike typer varer og butikker, er i dag eliminert. Dette har skjedd gjennom endringer i leveransesystemet for frukt, samt at de minste butikkene er blitt bygget ut for å være bedre tilpasset et supermarked-konsept. Det faktum at de praktiske vanskelighetene knyttet til varetilgang er forsvunnet, bidrar til å forbedre forutsetningene for å kunne få til en vellykket satsning i fremtiden. Jevn varetilgang gjør det blant annet lettere å annonsere de økologiske varene. Et annet mulig potensial i en eventuelt framtidig satsning, er i større grad å satse på systematisk opplæring av ansatte.

En informant betrakter den tiltakende konkurransen fra Forbrukersamvirket som et problem i forhold til å konkurrere om de miljøvennlige forbrukerne. Dersom det er tilfelle at miljøvennlige forbrukerne kun utgjør en liten gruppe, er det ikke usannsynlig at det bare er rom for en stor aktør på dette "nisjemarkedet". En slik tankegang representerer en

utfordring for den økologiske moderniseringsteorien i forhold til antakelsen om at miljøhensynet vil ha en tendens til å spre seg i hele markedet.

Kapittel 10: Avslutning

I denne kapittelet runder jeg oppgaven av gjennom å svare på de problemstillingene og forskningsspørsmålene som ble presentert på side 9 og side 25-26.

10.1 Teknologi og lønnsomhet

DSS' satsning på miljøvern har utvilsomt vært et lønnsomt prosjekt. Både kildesortering og enøk har bidratt til betydelige innsparinger for bedriften²⁶, og det er dermed på driftssiden bedriften har høstet de klareste økonomiske fordelene av sitt miljøvernarbeid. Dette til tross for at DSS er en servicebedrift, der det ville være rimelig å anta at miljøvernarbeidets lønnsomhetspotensial hovedsakelig ville stammet fra effekter gjennom etterspørsel. Satsningen på miljøvennlig vareutvalg, som er et markedsorientert tiltak, viste seg derimot å ikke være lønnsomt for DSS. Det faktum at denne satsningen ble avsluttet, mens bedriften fortsatt driver med enøk og kildesortering, kan helt klart kobles til lønnsomhetsaspektet.

I tillegg til innsparte utgifter, har sannsynligvis miljøvernarbeidet også hatt markedsføringsverdi overfor kunder og samarbeidspartnere. Informasjon om DSS' miljøvernarbeid har blitt distribuert både gjennom intern markedsføring og mediedekning. Et problem med markedsføring som "kilde til lønnsomhet" er imidlertid at det er svært vanskelig å måle dens økonomiske effekter. Dette i motsetning til driftstekniske innsparinger som framstår som håndfaste størrelser i regnskapet. Troverdige markedsføring forutsetter at man kan følge opp det aktuelle budskapet i praksis. Det faktum at DSS' fortsatte sin satsning på økologiske varer en periode, på tross av dårlig avsetning, kan dermed forklares med at det å tilby slike varer i butikkene var en forutsetning for å kunne drive miljørettet markedsføring. Årsaken til at de ikke ble tatt opp igjen etter en pause i Aka-fasen, synes å være at deler av ledelsen hadde mistet troen på at kundene var opptatt av miljøvern.

Skyldes lønnsomheten knyttet til kildesortering og enøk at DSS har brukt den type "ny" teknologi som Huber, Mol og Spaargaren fester sin lit til? Mitt svar er at det bare er i forbindelse med enøk-arbeidet at DSS har benyttet seg av "hardware" og kunnskapsteknologi i sin interne organisering. Teknologien som benyttes internt på kildesorteringsfeltet faller ikke inn under Mol og Spaargarens betegnelse "ny teknologi". I mottakssystemet har det imidlertid skjedd en utvikling i gjenvinningsteknologi for plast på 90-tallet. Bakgrunnen for utviklingen av gjenvinningsteknologi synes imidlertid å være politisk press. Heller ikke ny teknologi på enøk-feltet har blitt utviklet uavhengig av politisk påvirkning. Satsningen på miljøvennlige varer har for øvrig i liten grad vært forbundet med noen spesifikk teknologi. Her har verken kjeden promotert noe felles system eller benyttet seg av maskin- eller informasjonsteknologi.

10.2 Et institusjonalisert miljøvernarbeid?

²⁶ Kildesorteringen var dessuten en inntektskilde de første årene.

Er miljøvernarbeidet i Drageset Super Spar institusjonalisert? Spørsmålet besvares gjennom først å diskutere i hvilken grad "miljøvernarbeid" er blitt integrert i bedriftens struktur og målsetninger som et helhetlig program. Deretter vil jeg vurdere hvorvidt de enkelte tiltakene på kildesorterings-, enøk- og vareutvalgfeltet kan betraktes som institusjonaliserte.

"Miljøvernarbeid" som helhetlig program er ikke forankret verken i bedriftens målstruktur eller posisjonsstruktur, og dette arbeidet kan derfor ikke betraktes som institusjonalisert. Selv om målsetningen om å være en "foregangsbedrift" på miljøfeltet riktignok er nedfelt i internkontrollsystemet, begrenses målsetningens praktiske betydning gjennom det faktum at den kun er operasjonalisert på kildesorteringsfeltet. Med tanke på posisjonsstruktur har miljøvernarbeidet alltid vært forankret hos personer i bedriftens ledelse, men dette arbeidet har ikke på noe tidspunkt blitt formalisert som en del av de aktuelle personenes stilling. Dette har bidratt til at miljøvernarbeid har hatt en tendens til å bli lavere prioritert enn mer tidsmessig presserende aktiviteter. På butikknivå har butikksjefen øverste ansvar for "miljøvernarbeidet" i sin butikk. Grunnet den ovenfor nevnte målstrukturen er imidlertid denne oppgave kun forpliktende på kildesorteringsfeltet. Også de butikkansatte er klar over at de har et medansvar i "miljøarbeidet" som sådan, men i praksis har de ikke noen oppgaver utenom å kildesortere.

Kildesortering

Kildesortering er som nevnt det eneste konkrete miljøtiltaket som er formalisert gjennom bedriftens målstruktur. I starten var mye av arbeidet knyttet til kildesorteringsordningen orientert mot det å opprette rutiner og organisere hentesystemer. Dette organiseringsarbeidet ble utført av ledelsen i samarbeid med NVH/NMF og andre eksterne aktører. Mens ledelsen tok seg av utviklingsarbeid med tanke på kildesortering, har ansvaret blitt overlatt til butikksjefene så snart kildesorteringen har begynt å dreie seg om daglige rutiner. Ledelsen bistår fortsatt med hjelp dersom problemer skulle oppstå, eller når sortering skal innføres i en ny butikk, men dette representerer igjen unntakstilfeller. Jeg vil derfor hevde at institusjonaliseringen av kildesorteringsarbeidet kun har funnet sted på butikknivå. Her har kildesorteringen blitt institusjonalisert gjennom å bli innarbeidet som en del av butikkens generelle rutiner, slik at det å kildesortere ikke skiller seg ut i forhold til andre aktiviteter. Kildesorteringen i butikkene fungerer dermed i stor grad som "rutinisering av vanemessige handlinger" (Berger og Luckmann, 1992), mens det varierer i hvilken grad de ansatte betrakter denne praksisen som "objektiv virkelighet".

Enøk

På tross av de oppnådde resultatene på enøk-feltet, kan ikke enøk-arbeidet betraktes som institusjonalisert. Dette fordi utviklingen på feltet drives framover av eiendomssjef Ottar Randas egne kunnskaper og interesser. På dette feltet har Randa i stor grad utarbeidet både sitt eget arbeidsfelt og sine egne metoder, riktignok i samarbeid med eksterne aktører. Det faktum at enøk-arbeidet er knyttet til person framfor posisjon, gjør at det sannsynligvis ville gått inn i en stagnasjonsfase dersom Randa hadde sluttet i sin stilling. Denne effekten forsterkes av det faktum at Randa i liten grad har samarbeidet med andre interne aktører i dette arbeidet.

Miljøvennlig vareutvalg

Miljøprofil i forhold til vareutvalg er et enda mindre innarbeidet hensyn i bedriften. På dette feltet er det aldri blitt tildelt noe formelt ansvar verken på ledelsesplan eller butikkplan. De miljøvennlige varene kan kategoriseres i tre typer, henholdsvis økologiske tørrvarer, miljømerkede varer og økologiske ferskvarer. I forbindelse med de to første varetypene er

det konsernet, gjennom utforming av sortimentsutvalg og -system, som definerer butikkens valgmuligheter i forhold til utvalg av varer. For de samme varene er det leverandørene som utarbeider opplegg for vareeksponering. Kjedens mulighet til å gjøre justeringer begrenses i stor grad av plassen i butikkene, og kjeden velger derfor å la utvalg og eksponering av slike varer være en sak mellom konsern, leverandør og butikk. En liknende prosess har funnet sted i forhold til økologiske grønnsaker, der handlefriheten har vært begrenset grunnet sviktende varetilgang og leveringsstabilitet. Disse problemene gjorde det vanskelig å passe de økologiske grønnsakene inn i kjedens stadig mer standardiserte konsept for drift og annonsering. Selv om kjeden har noe større rom for å velge eksponeringsløsninger når det gjelder ferskvarer, valgte den også her å la de enkelte butikkene utforme sine egne opplegg. I praksis var det ofte de fruktansvarlige som fikk regien for økomatsatsningen, som dermed også ble koplet til de økologiske grønnsakene. Det var bare i Butikk 3 at det har eksistert en tilsvarende bevissthet rundt salg og eksponering av andre typer miljøvennlige varer. I mangel på felles mal eller opplæring er det sannsynlig at det har eksistert store forskjeller fra butikk til butikk med tanke på hvordan satsningen på økologisk mat ble gjennomført. Uklare ansvarsforhold og manglede mål og rutiner gjør at arbeidet på dette feltet på ingen måte kan betraktes institusjonalisert, noe som også bekreftes gjennom det faktum at det svært enkelt lot seg avvikle.

10.3 Kollektive aktører som drivkrefter

Myndighetene

Norske myndigheters miljøvernpolitikk på 90-tallet har absolutt utviklet seg i tråd med Mol og Spaargaren modell. Både tanken om å bruke markedet som ressurs, og å inngå i dialog med markedsaktører avspeiles i den nye politikken. Ønsket om å internalisere miljøhensyn i markedet kommer tydelig til uttrykk i utformingen av politikken på avfalls- og energifeltet, der deregulering kombineres med avgifter. Disse endringene har bidratt til å gjøre det mer lønnsomt å opptre miljøvennlig på disse feltene. Et aspekt ved denne lønnsomheten består imidlertid i at avfallshåndtering og energi har blitt vesentlig dyrere, noe som gjør at informantene betrakter den nye avgiftspolitikken som lite motiverende. Dialogaspektet i myndighetenes politikk avspeiles både gjennom de nye emballasjeavtalene, og gjennom at bedriftene selv har fått ansvar for å dokumentere sitt HMS-arbeid. På andre felt har myndighetene bidratt til å legge vilkårene til rette for markedet. På forbruksfeltet har det blant annet skjedd gjennom opprettelse av merkeordninger som medfører at økologiske og andre miljøvennlige varer lettere skal kunne omsettes gjennom konvensjonelle distribusjonskanaler. Selv om innføring av strengere krav til miljørapportering og HMS-arbeid har form som tradisjonell, direkte regulering, kan også dette tiltaket betraktes som en markedsmessig tilrettelegging gjennom at miljøinformasjon gjøres tilgjengelig for bruk.

Bransjen

Som en liten aktør i en bransje dominert av giganter, har DSS begrenset innflytelse over sine samarbeidspartnere. I Høyaktivitetsfasen på midten av 90-tallet forsøkte likevel DSS, i samarbeid med NMF, å påvirke samarbeidspartnere bransjen i miljøvennlig retning. Kartleggingen av leverandørenes PVC-bruk representerte et slikt initiativ. Et annet var initiativet til oppbyggingen av et plastinnsamlingssystem sammen med samarbeidspartnerne i bransjen. Ingen av tiltakene ble av varig art. Tiltakene vakte imidlertid reaksjoner både hos leverandører, der flere skrøt av DSS' initiativ, og hos PVC-produsentene, som sendte opprørte brev. Det faktum at en aktørs integrering av miljøhensyn vekker så pass mye

oppsikt, kan i seg selv betraktes som et uttrykk for at miljøhensynet er blitt en faktor av betydning i markedet.

Norgesgruppens konkurrent Forbrukersamvirket har i de senere årene satset sterkere enn de andre detaljistkjedene på å integrere miljøhensynet i sin virksomhet. Satsningen har blitt synlig i butikkene fra slutten av 90-tallet i form av økt utvalg av økologisk produserte matvarer. Informantene mine har selvsagt registrert denne utviklingen, men for disse synes konkurrentens satsning å være et fenomen åpent for fortolkning framfor inspirasjon til handling. DSS befinner seg rett og slett for langt ned i forsyningssystemet til selv å kunne ta opp kampen med Forbrukersamvirkets butikker på miljøfeltet. I den grad konkurrentens miljønnovasjon har hatt noen innvirkning på DSS, går effekten i retning av passivitet framfor økt satsning.

Miljøorganisasjonen Norges Miljøvernforbund

NMF²⁷ framgangsmåte og verdimeslige orientering medfører at organisasjonen i stor grad kan betraktes som et uttrykk for det Spaargaren kaller en økologisk modernisert miljøvernbevegelse. NMF samarbeider gjerne med markedet, der de også henter sine driftsmidler. Videre er organisasjonen orientert mot enkeltsaker, og begrepet "miljøeffektivitet" står sentralt. Trekk ved NMF som strider mot Spaargarens kategorisering, er imidlertid organisasjonens kritiske innstilling til Staten, og dens til tider svært konfronterende og aksjonistiske tilnærming. NMF har i stor grad vært en pådriver for miljøvernarbeidet i DSS. Det var Oddekalv som i utgangspunktet inspirerte DSS' ledelse til å innføre miljøvernarbeid, og det bekreftes at NMF har vært til stor nytte som faglig rådgiver. Sin viktigste rolle spilte imidlertid NMF i forbindelse med innføringen av kildesortering. NMF var ellers pådriver for å få DSS til å begynne med enøk. Organisasjonen har også tatt initiativ i forhold til andre tiltakstyper knyttet til miljøbelastning fra intern drift, men her har de konkrete resultatene vært mangelfulle. Organisasjonen har imidlertid i liten grad tatt initiativ til å bistå med å utvikle mer miljøvennlig vareutvalg. Dette kan skyldes at slike tiltak betraktes som mer kompliserte og langvarige. Organisasjonens vektlegging av miljøeffektivitet medfører nemlig at den helst orienterer seg mot tiltak og saker som genererer raske resultater.

Samarbeidet mellom NMF og DSS innebar andre fordeler for begge parter i tillegg til faktiske miljørelaterte resultatene. Samarbeidets trekk av å være et "mål i seg selv" kan ha bidratt til at orientering mot faktiske miljøresultat ble mindre viktig. Fra 1996 har imidlertid samarbeidet gradvis blitt nedbygd, og det er kapasitetsproblemer i DSS' ledelse som oppgis som offisiell årsak til dette. Sannsynlige underliggende årsaker synes imidlertid å være at DSS til dels var misfornøyd med oppfølgingen fra NMF, og at NMF i mindre grad enn før maktet å bistå DSS i det som ble oppfattet som relevante saker. Videre forutsatte utviklingen i markedet at den type utadrettet miljøvernarbeid som DSS hadde drevet i samarbeid med NMF i stadig større grad forutsatte en miljøvennlig vareprofil. Så lenge DSS ikke ønsket noen nysatsning på en miljøvennlig vareprofil, ble samarbeidet mindre relevant.

Drageset Super Spars kunder

²⁷ I den tidlige fasen av Prosjekt Miljøbedrift, synes dette i stor grad å ha vært Kurt Oddekalvs private prosjekt. Ettersom Oddekalv allerede på dette tidspunktet var eksponent for den tilnærmingen til miljøvern som NMF senere skulle komme til å representere, velger jeg her å konsentrere meg om NMF som organisasjon.

DSS' kunder har i liten grad respondert slik Spaargaren fremstiller forbrukerne i sin versjon av den økologiske moderniseringsteorien. Som gruppe har kundene vært relativt "anonyme" i møte med miljøsatsningen i DSS. Den interaksjonen Butikk 3 hadde med Grønne Familier representerer et unntak her, der butikksjefen på lokalt hold fikk anledning til å kommunisere med en gruppe miljøbevisste forbrukere. Heller ikke som enkeltpersoner har DSS' kunder respondert gjennom å kjøpe de økologiske varene som ble tilbudt i DSS' butikker. Resultatet var at salget av disse varene gikk svært dårlig, og erfaringen med "uinteresserte" kunder har ført til at ledelsen i DSS er tilbakeholdne i forhold til en eventuell nysatsning på økologiske varer. På den andre siden er det klart at kundenes manglende respons kan ha sammenheng med faktorer som sviktende stabilitet i utvalget, manglende annonsering og sannsynligvis også manglende kunnskap om økologisk mat hos selgerne. En annen viktig innvending er at kundene kan tenkes å være opptatt av andre forhold ved DSS' miljø-satsning selv om de ikke kjøpte økologiske varer. Hvorvidt for eksempel markedsføringen i media bidro til at flere ville handle hos DSS, har jeg ikke hatt mulighet til å undersøke.

10.4 Miljøvernarbeidet i DSS - et uttrykk for en økologisk modernisering?

Sentrale antakelser i den økologiske moderniseringsteorien er at miljøhensynet institusjonaliseres i sosiale praksiser og samfunnsmessige institusjoner. Innarbeidingen av miljøhensynet i samfunnet forventes å drives framover av "ny", miljøvennlig teknologi, samt av ulike kollektive aktørers markedsorienterte praksis. Den økologiske moderniseringsprosessen representerer en utvikling der både teknologiutvikling og andre markedsaktører vil bidra til at det blir mer økonomisk lønnsomt å opptre miljøvennlig. Her vil jeg oppsummere oppgaven gjennom å relatere mine funn direkte til spørsmålene om institusjonalisering, teknologi og kollektive aktørers rolle.

Institusjonalisering av miljøvernarbeid i DSS har kun har funnet sted på kildesorteringsfeltet, og da kun på butikknivå. Bransjen har riktignok begynt integrere miljøhensynet. Også i samarbeidet mellom bransjeaktørene er det driftstekniske forhold som vektlegges, mens aktørene i bransjen har en avventende holdning i forhold til det å utvikle leverandørsystemet for økologisk mat, og for å fremme salg av ulike typer miljøvennlige varer i butikkene. Konklusjonen når det gjelder institusjonalisering er altså at det er langt igjen før alle relevante sider ved "miljøvern" er innarbeidet i den norske dagligvarebransjen.

Satsningen på miljøvern i DSS har utvilsomt vært lønnsom. I forholdet til spørsmålet om hvorvidt "ny" teknologi har vist seg å ha lønnsomhetspotensial i en serviceorganisasjon, har funnene vært noe sprikende. Det er nemlig bare på enøk-feltet teknologi har bidratt til å gjøre miljø-satsningen lønnsom. Kildesorteringen, som også har vært et lønnsomt tiltaksfelt, har ikke vært knyttet til bruk av "ny" teknologi internt i bedriften. Heller ikke miljøvennlig vareutvalg, som for øvrig ikke har vært et lønnsomt tiltak, har vært knyttet til teknologiske nyvinninger. Det har dermed også kommet fram at det er de driftstekniske tiltakene som har vist seg å være lønnsomme på tross av at DSS er en serviceorganisasjon.

De fleste kollektive aktørene som har vært diskutert i denne oppgaven har i større eller mindre grad bidratt til at miljø-satsningen i DSS har blitt lønnsom. Således har de vist utviklingstrekk som samsvarer med antakelsene i den økologiske moderniseringsteorien. Det er likevel myndighetene og miljøorganisasjonen NMF som i størst grad har forholdt seg i tråd

med teoriens antakelser. Som nevnt ovenfor er den norske dagligvarebransjens tilnærming mer tvetydig. Dagligvarekundene har i aller minst grad forholdt seg slik det forventes i den økologiske moderniseringsteorien ettersom forbrukermakt verken har vært utøvd i organisert form eller gjennom kjøpsatferd. En innvending her er at jeg kun har hatt anledning til å undersøke kunders respons på tilbud av økologiske varer.

10.5 Vurdering av økologisk moderniseringsteori i lys av mine funn

Funnene i denne undersøkelsen har avkreftet Mol og Spaargarens institusjonaliseringsteori. På tross av at den bedriften som ble valgt som utgangspunkt for undersøkelsen hadde aspirasjoner om å være foregangsbedrift, og altså hadde trekk av å være et "kritisk case", stemte antakelse om en institusjonalisering av miljøvern hensynet heller ikke her. Mine funn, som er basert på et enkelt case, kan imidlertid tenkes å ha begrenset generaliseringsverdi overfor andre bedrifter og bransjer.

Når det gjelder implikasjoner på høyere samfunnsplan, synes miljøhensynet heller ikke å være innarbeidet i dagligvarebransjen som helhet. Mol og Spaargarens forestilling om at stat, marked og sivilt samfunn sammen bidrar til at markedet skal fungere miljøvennlig, stemmer bare delvis. Selv om det har funnet sted en økende grad av dialog mellom bransje og myndigheter, er det fortsatt myndighetene som spiller den mest avgjørende rollen som drivkraft i forhold til å gjøre norsk dagligvarebransje mer miljøvennlig. Her kan det legges til at heller ikke teknologiutviklingen framstår som en uavhengig drivkraft. Selv om norske myndigheter har begynt å bruke nye og markedsrettede metoder, støtter ikke studien opp om forestillingen om at myndighetene har gitt eller bør gi fra seg kontrollen til markedet i utviklingen mot et mer miljøvennlig samfunn.

10.6 Forslag til videre forskning

Denne undersøkelsen har vist at kildesortering og enøk kan gjennomføres på enkle og lønnsomme vis i en dagligvarebedrift. Når det gjelder innføring av miljøvennlig vareutvalg, eksisterer det imidlertid flere problemer, både på gjennomførings- og lønnsomhetsiden. Dette gjør videre forskning på "varesiden" mest relevant. Her mener jeg det ville vært interessant å undersøke i hvilken grad butikkansattes kunnskap om økologisk produksjon fremmer salget av økologisk matvarer i dagligvarebutikker. Antakelsen her er at dersom de butikkansatte har tilstrekkelig kunnskap om den økologiske matens "abstrakte merverdier", vil de bedre kunne forklare fordelene med å kjøpe denne maten i møte med forbrukerne.

Et annet interessant felt er "det miljøvennlige matvaremarkedet" som konkurransearena. I land som Sverige, Danmark, Tyskland, Sveits og Østerrike (Foster og Lampkin i Brendehaug og Groven, 2000) er omsetningen av økologiske matvarer vesentlig høyere enn i Norge. Gjennom å utføre en sammenliknende studie av omsetningsstrukturen i ulike land, kunne man blant annet undersøkt hvilke aktører som har fremmet utviklingen på feltet i de ulike landene, og hva som er den resulterende situasjonen. Har for eksempel forbrukerne vært en sterkere drivkraft med tanke på salg av økologisk mat i andre vesteuropiske land?

Litteratur

- AC Nielsen (2001). *Dagligvarefasiten 2001*.
[Web page]. URL <http://www.acnielsen.no/news/facts/fact.cfm?OptionID=27> [2003, Mai 18]
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Askeland, H. (2003). Kurt Oddekalv og Naturvernforbundet. I H. Askeland (red.): *Strid og vern. Glimt fra Naturvernforbundet Hordalands historie* (s. 33-56), Naturvernforbundet Hordaland, 2003.
- Azzone, G. & Noci, G. (1998). Seeing ecology and “green” innovations as a source of change. I *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), 94-111.
- Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. Sage Publications Ltd., London.
- Benton, T. (2002). Environmental Sociology: Controversy and Continuity. I *Sosiologisk Tidsskrift*, 9(1-2), 5-48.
- Bergens Avisen, 31.03.95: “Fra plast til plast. 460 butikker med nytt miljøtiltak”.
- Bergens Tidende, 25.02.94: “Vestlands øko-mat er mangelvare”.
- Bergens Tidende, 14.05.94: “Øko-kjøtt i bergensbutikker”.
- Bergens Tidende, 21.09.94.: “Miljøkrigere blir konsulenter”.
- Bergens Tidende, 31.03.95: “Butikker skal resirkulere plast”.
- Bergens Tidende, 02.09.95: “Økomat på fleire fat”.
- Bergens Tidende, 15.02.98: “Kurt’ens lille miljøimperium”.
- Berger, P. L. og Luckmann, T. (1992). *Den samfundsskabte virkelighed. En videnssociologisk afhandling*. Lindhardt og Ringhof, Viborg.
- Blüdnorn, I. (2000). Ecological Modernization and Post-Ecologist Politics. I G. Spaargaren, et. al.: *Environment and Global Modernity* (s. 209-228). SAGE Publications Ltd., London.
- Brattebø, H. (1995). Bærekraftig industriell produksjon: Et rammeverk for miljøledelse og teknologisk utviklingsarbeid. I J. Hermansen (red.): *Miljøledelse* (s. 93-161), Tano, Trondheim.
- Brendehaug, E. & Groven, K. (2000). *Økologi og marknad. Ein studie av rasjonalitet i produksjon og marknadsføring av økologisk mjølk og kjøtt*. Vestlandsforskning, Sogndal.

Busch, T. og Vanebo, J. O. (1995): *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (3. opplag). Tano, Oslo.

Cohen, M. D. et. al. (1987). People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance. I J. G. March & J. P. Olsen (Red.), *Ambiguity and Choice in Organizations* (s. 24-37), Universitetsforlaget, Bergen.

Colby, M. E. (1991). Environmental management in development: the evolution of paradigms. *Ecological Economics*, 3(3), 193-213.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1992). *A Behavioural Theory of the Firm*. Blackwell Business, Cambridge.

ENØK Bulletin (2000). Supersparere på strøm. *Informasjonsavis for Vestnorsk Enøk*, nr. 3.

Debio (2003): "Kort om Debio-ordningen" [Web page]. URL <http://www.debio.no/diverse/debkoord.htm> [2003, Mai 7]

De Young, R. (1993). Changing Behavior and making it stick – the conceptualization and management of conservation behavior. *Environment and Behavior*, 25(4), 485-505.

De Young, R. (1996). Some psychological aspects of reduced consumption behavior. The role of intrinsic satisfaction and competence motivation. *Environment and Behavior*, 28(3), 358-409.

Dunlap, R. E. & van Liere, K. D. (1978). The "New Environmental Paradigm". *Journal of Environmental Education*, 9(4), 10-19.

Endal, D. (1996). Miljøheimevernet: Fra tilskuere til deltakere. I K. Strømsnes & P. Selle (red.), *Miljøvernpolitikk og miljøvernorganisering mot år 2000* (s. 233-257), Tano Aschehoug, Oslo.

Enoknorge Ny Teknologi [Web page] URL http://www.enoknorge.no/tree_menu/default.asp [2003, Mai 22]

Finansdepartementet og Olje- og energidepartementet (2000). Vurdering av en progressiv el-avgift, notat. [Web page]. URL <http://odin.dep.no/fin/norsk/publ/utredninger/andre/006041-990134/index-hov001-b-n-a.html> [2003, Mai 13].

Flaa, P. et. al. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget, Oslo.

Forskrift om produksjon og merking av økologiske landbruksvarer (1996), Landbruksdepartementet.

Forskrift om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (Energilovforskriften) (1990), Olje- og energidepartementet.

Forskrift om sortering, oppbevaring og levering til gjenvinning av brunt papir (1994), Miljøverndepartementet.

Forskrift om spesialavfall (1994), Miljøverndepartementet.

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften) (1996), Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

Frijns, J. et. al. (2000). Ecological Modernization Theory and Industrializing Economies: The Case of Viet Nam. I A. P. Mol & D. A. Sonnenfeld (Red.), *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates* (s. 257-292). Frank Cass Publishers, London.

Gabrielsen, T. S. (1995). *Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i varehandelen*. SNF-rapport, Nr 52, Bergen.

Giddens, A. (2000). *Modernitet og selvidentitet. Selvet og samfundet under sen-moderniteten* (5. opplag). Hans Reitzels Forlag, København.

Gille, Z. (2000). Legacy of Waste or Wasted Legacy? The End of Industrial Ecology in Post-Socialist Hungary. I A. P. Mol, & D. A. Sonnenfeld (Red.) *Ecological Modernisation Around the World* (s. 203-234). Frank Cass Publishers, London.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, New York.

Goodman, A. (2000). Implementing sustainability in service operations at Scandic Hotels. I *Interfaces*, 30(3), 202-214.

Grip Senter (2003). Eksempelsamling.

[Web page] URL <http://www.grip.no/Felles/eksempelsamling.htm> [2003, Mai 18]

Grønn Hverdag (2003). Nettverk for Mat og Miljø.

[Web page] URL <http://www.gronnhverdag.no/nettverkformatogmiljo.php> [2003, Mai 17]

Gundersen, F. (1996). Framveksten av den norske miljøbevegelsen. I K. Strømsnes & P. Selle, (red.). *Miljøvernpolitikk og miljøvernorganisering mot år 2000* (s. 37-81), Tano Aschehoug, Oslo.

Hajer, M. A. (1995). *The Politics of Environmental Discourse*. Clarendon Press, Oxford.

- Hajer, M. A. (1996). Ecological Modernization as Cultural Politics. I S. Lash, B. Szerszynski & B. Wynne (red.). *Risk, Environment and Modernity. Towards a New Ecology* (s. 246-248). SAGE Publications Ltd., London.
- Halme, M. (1997). Environmental Management Paradigm Shifts in Business Enterprises. Organizational Learning Relating to Recycling and Forest Management Issues in Two Finnish Paper Companies. Tampere: University of Tampere.
- Halme, M. (2002). Corporate environmental paradigms in shift: Learning during the course of action at UPM-kymmene, *Journal of Management Studies*, 39(8), 1071-1085.
- Hjellnes COWI AS, for Miljøverndepartementet (2000). *Avtaler om reduksjon, innsamling og gjenvinning av emballasjeavfall*.
- Hovden, J. (1995). HMS-ledelse i bedrifter. I J. Hermansen (Red.), *Miljøledelse* (s. 321-349), Tano, Trondheim.
- Jacobsen, E. og Dulsrud, A. (1993). *Konsentrasjon i detaljhandelen med matvarer i Norge*. Landbrukets utredningskontor, Rapport 2, Oslo.
- Jansen, A. I. (1992). *Makt og miljø. Om utformingen av natur- og miljøvernpolitikken i Norge*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Jansen, A. I. et. al. (1998). Environmental challenges and institutional changes. An interpretation of the development of environmental policy in Western Europe. I K. Hanf, & A. I. Jansen (Red.): *Governance and Environment in Western Europe. Politics, Policy and Administration*. (s. 277-325). Addison Wesley Longman Limited, 1998.
- Johnson, D. B. & Macy, G. (2001). Using environmental paradigms to understand and change an organization's response to stakeholders. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 314-335.
- Jokinen, P. (2000). Europeanisation and Ecological Modernisation: Agri-environmental Policy and Practices in Finland. I A. P. Mol & D. A. Sonnenfeld (Red.), *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates* (s. 138-170). Frank Cass Publishers, London.
- Kapital (1995). *Drageset Spar-kjeden: Tjener én million i året på å ta miljøhensyn.*, nr. 22.
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal, Oslo.
- Langhelle, O. (2000). Why Ecological Modernization and Sustainable Development should not be conflated. I O. Langhelle (Red.), *Fra ideer til politikk: Bærekraftig utvikling - svada eller rettesnor for samfunnsutviklingen* (s. 42-45). Avhandling, Institutt for statsvitenskap, Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Universitetet i Oslo.

Leroy, P. & Van Tatenhove, J. (2000). Political Modernization Theory and Environmental Politics. I G. Spaargaren, A. P. Mol, & F. H. Buttel (Red.), *Environment and Global Modernity* (s. 187-208). SAGE Publications.

Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. I *Public Administration Review*, 39, 517-526.

Lindblom, C. E. (1995). The "Science" of Muddling Through. I S. Z. Theodoulou, & Cahn, M. A., *Public Policy. The essential readings*, (s. 113-127). Prentice Hall.

Lov om vern mot forurensninger og om avfall (Forurensningsloven) (1993), Miljøverndepartementet.

Lov om årsregnskap m.v. (Regnskapsloven) (1998), Finansdepartementet.

March, J. & Simon, H. (1994). *Organizations*. Blackwell Business, Cambridge.

Martinussen, W. (2001). *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Universitetsforlaget, Oslo.

Mehti, N. (2000). *Miljøvernets plass i hverdagslivet. Intervjuer med utvalgte forbrukere*. Statens institutt for forbruksforskning, Nr. 8, Lysaker.

Mol, A. P. & Sonnenfeld, D. A. (2000). *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates*. Frank Cass Publishers, London.

Mol, A. P. (1995). *The Refinement of Production. Ecological Modernization theory and the Chemical Industry*. Cip-data Koninklijke Bibliotheek, Den Haag.

Mol, A. P & Spaargaren, G. (2000). Ecological Modernization Theory in Debate: A Review. I A. P. Mol & D. A. Sonnenfeld (Red.): *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates* (s. 17-49). Frank Cass Publishers, London.

Materialretur AS: Miljørevolusjon i dagligvarehandelen [Web Page]. URL <http://www.materialretur.no/melding18-12-01.html> [2001, 18. desember]

Materialretur AS: Materialselskapene [Web Page] URL <http://www.materialretur.no/info/gjenvinning.htm> [2003, 17. mai]

Maaløe, E. (1996). *Case-studier af og om mennesker i organisationer*. Akademisk Forlag, København.

Naturianer Hvor kjøper man økologisk mat? [Web page] URL <http://www.naturianer.no/index.php?ID=Bakgrunn&counter=24> [2003, Mars 31]

Natur Vest (1993). *Hordalands mest miljøvennlige butikk er kåret*, nr. 3.

- Náray-Szabo, G. (2000). The role of technology in sustainable consumption. I B. Heap & J. Kent (Red.), *Towards sustainable consumption. A European perspective* (s. 67-73). The Royal House, London.
- NorgesGruppen (2000). Årsrapport 2000 [Web page]. URL http://www.norgesgruppen.no/images/Files/NG_Årsrapport2000.pdf [2003, mai 18]
- Norges Miljøvernforbund (1996). *Handlingspakke for kildesortering i bedrift og skole*. Norges Miljøvernforbund.
- Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (1997). *Forskning og personvern. Orientering om sentrale lovbestemmelser for forskeres bruk av persondata*.
- NOU (1998:11). *Energi- og kraftbalansen mot 2020*. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 16. april 1997. Avgitt til Olje- og energidepartementet 3. juli 1998.
- NOU (1995:4). *Virkemidler i miljøpolitikken*. Utredning fra et utvalg nedsatt av Miljøverndepartementet i oktober 1992. Avgitt februar 1995.
- Nyberg, A. (1999). *Miljømonitor. Stabilitet og endring i forbrukernes miljøengasjement*. Statens institutt for forbruksforskning, Nr. 6, Lysaker.
- Oddekalv, K. (1996). Norges Miljøvernforbund: Hvorfor vi trenger en ny organisasjon. I K. Strømsnes & P. Selle (Red.), *Miljøvernpolitikk og miljøvernorganisering mot år 2000* (s. 210-221). Tano-Aschehoug, Oslo.
- Pellow, D. N., Schnaiberg, A., Weinberg, A. S. (2000). Putting the Ecological Modernization Thesis to the Test: The Promises and Performances of Urban Recycling. I A. P. Mol, & D. A. Sonnenfeld, (Red.), *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates* (s. 109-137). Frank Cass Publishers, London.
- Pittman, T. S. (1998). Motivation. I D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey. *The Handbook of Social Psychology*, 4th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, K. (1989). *Den stora omdaningen*. Arkiv Forlag, Lund.
- Porter, M. & van der Linde, C. (1996). Green and Competitive: Ending the Stalemate. I R. Welford & R. Starkey (Red.), *Earthscan reader in Business and the Environment* (s. 61-77). London, Earthscan.
- Repstad, P. (1994). *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlagets Metodebibliotek, Oslo.
- Richards, D. J. et. al. (1994). The Greening of Industrial Ecosystems: Overview and Perspectiv. I B. R. Allenby & D. J. Richards, *The greening of industrial ecosystems* (s. 1-23). National Academy Press, Washington DC.

- Rinkevicius, L. (2000a). Ecological Modernization as Cultural Politics: Transformation of Civic Environmental Activism in Lithuania. I A. P. Mol & D. A. Sonnenfeld (Red.), *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates* (s. 171-202). Frank Cass Publishers, London.
- Rinkevicius, L. (2000b). The Ideology of Ecological Modernization in 'Double-Risk' Societies: a case study of Lithuanian environmental policy. I *Environment and Global Modernity* (s. 163-186), SAGE Publications Ltd., London.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. 4th edition, The Free Press, New York.
- Rud, L. et. al. (2000). *Næringsliv og miljøvern - hva ble oppnådd på 1990-tallet og hvor går veien videre*. Sluttrapport, Oslo (begrenset sirkulasjon).
- Ruud, F. T. (1997). Om miljørapportering i norske foretak. I *Revisjon og Regnskap*, nr. 8.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations - Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall International Inc., Stanford.
- Seippel, Ø. (2000). Ecological Modernization as a Theoretical Device. I Ø. Seippel, *Modernitet, politikk og miljø* (s. 81-87), Institutt for samfunnsforskning, rapport nr. 6.
- Selle, P. & Strømsnes, K. (1996). Norske miljøvernorganisasjoner: En demokratisk folkebevegelse? I P. Selle & K. Strømsnes (red.), *Miljøvernpolitikk og miljøvernorganisering mot år 2000* (s. 261-291). Tano Aschehoug, Oslo.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Harper & Row Publishers, New York.
- Simon, H. A. (1976). On the Concept of Organizational Goal. I S. Herbert: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (s. 257-278), The Free Press, New York.
- Sonnenfeld, D. (2000). Contradictions of Ecological Modernization: Pulp and Paper Manufacturing in South-east Asia. I A. P. Mol & D. A. Sonnenfeld (Red.), *Ecological Modernisation Around the World. Perspectives and Critical Debates* (s. 235-256), Frank Cass Publishers, London.
- Spaargaren, G. (1997). *The Ecological Modernization of Production and Consumption. Essays in Environmental Sociology*. Doktorgradsoppgave ved Landbouw Universitet Wanigen, 1997.
- Spaargaren, G. (1997a). Ecological Modernization Theory and the Changing Discourse on Environment and Modernity. I G. Spaargaren. *The Ecological Modernization of Production and Consumption. Essays in Environmental Sociology* (s. 1-42). Doktorgradsoppgave ved Landbouw Universitet Wanigen, 1997.

Spaargaren, G. (1997b). Sociology, Environment and Modernity; Ecological Modernization as a Theory of Social Change. Kapittel 3 i G. Spaargaren. *The Ecological Modernization of Production and Consumption. Essays in Environmental Sociology* (s. 63-88). Doktorgradsoppgave ved Landbou Universitet Wanigen, 1997.

Spaargaren, G. (1997c). Sustainable lifestyles; Dutch' Social Science and Policy Perspectives on Promoting 'Sustainable' Behaviour. Kapittel 5 i G. Spaargaren. *The Ecological Modernization of Production and Consumption. Essays in Environmental Sociology* (s. 121-160). Doktorgradsoppgave ved Landbou Universitet Wanigen, 1997.

Spaargaren, G. (2000). Ecological Modernization Theory and the Changing Discourse on Environment and Modernity. I G. Spaargaren et. al. (Red.): *Environment and Global Modernity* (s. 41-72). SAGE Publications, London.

Statens Forurensningstilsyn (1998). *Bærekraftige lokalsamfunn. Næringslivet*. Rapport 99:05, Oslo.

Stiftelsen Miljømerking (2003). *Om svanen* [Web page]. URL <http://www.ecolabel.no/> [2003, Mai 13].

Stortingsmelding nr. 44, 1991-92. *Om tiltak for reduserte avfallsmengder, økt gjenvinning og forsvarlig avfallsbehandling*.

Stortingsmelding nr 29, 1998-99. *Om energipolitikken*.

Stortingsmelding nr 8, 1999-2000. *Regjeringens miljøvernpolitikk og rikets miljøtilstand*.

Throne-Holst, H. (2002). *Forbruksvekst "spiser opp" teknologiske miljøgevinster*. [Web page]. URL www.sifo.no/pressemedling/pressemedling20020919.htm [2002, mai 18]

Torjusen, H. (1999). *Økologisk produsert mat: Forbrukernes vurderinger og bruksmønster*. Statens institutt for forbruksforskning, nr. 5, Lysaker.

Torjusen, H. (2001). *Økologisk mat. Hindringer og muligheter for forbruk av økologisk mat sett fra forbrukernes side*. Statens institutt for forbruksforskning, nr 16, Lysaker.

Vittersø, G. (2001). *Fra Helios til Prix. Begrensninger og muligheter for salg av økologisk mat i dagligvarehandelen*, Sifo oppdragsrapport nr 15.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. SEEK A/S, Flekkefjord.

Weber, M. (1969). *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press, New York.

Weber, M. (1995). *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*. Pax Forlag AS, Oslo.

Welford, R. (1995). *Environmental strategy and sustainable development. The corporate challenge for the 21st century*. Routledge, London/New York.

Werner, C. M. & Makela, E.(1998). Motivations and behaviors that support recycling. *Journal of Environmental Psychology*, 18(4), 373-386.

Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Newbury Park.

Interne referanser

Brev ang. bruk av PVC-plast, datert 20.12.94

Brev fra Sogn og Fjordane Gjenvinning, datert 08.12.94

Drageset Eiendom 1998 Mønster for internkontroll Drageset Super Spar

Miljøpolicy for Drageset Super Spar, datert mars 1998

Møtereferat fra møte mellom NMF og DSS, 11 mars 1998

Personalhåndbok Drageset Super Spar

Samarbeidsavtale om miljøbedrift, datert mars 1998

Statusrapport for Drageset Super Spar, februar / mars 1998

Appendiks:

Appendiks 1 - Informasjonsskriv til potensielle informanter

Appendiks 2 - Samtykkeerklæring

Appendiks 3 - Eksempel på intervjuguide – butikkansatt

Appendiks 4 - Eksempel på intervjuguide – butikksjef

Appendiks 5 - Grafisk oversikt over kjedens vekst

Appendiks 6 - Ansettelser på hovedkontoret 1990 – 2000

Appendiks 7 - Budsjettering av renovasjon og avfall i 95/96

Appendiks 8 - Budsjettering av renovasjon og avfall 1999

Appendiks I – Informasjonsskriv

Forespørsel om intervju

~ Informasjonsskriv til potensielle informanter i forbindelse med hovedfagsprosjekt

Jeg heter Tone Mari Dahle, og studerer sosiologi hovedfag ved Universitetet i Bergen. Jeg planlegger å skrive hovedfagsoppgave om miljøarbeid i næringslivet, og har valgt butikkjeden Drageset Superspar som den bedriften jeg vil sette fokus på. Informasjon til oppgaven min ønsker jeg å samle gjennom intervjuer med ansatte i tre ulike Drageset-butikker. Jeg har avklart at det er i orden at jeg gjennomfører undersøkelsen overfor ledelsen sentralt, samt butikksjefer og tillitsvalgte i de enkelte butikkene.

Formålet med denne henvendelsen er dermed å spørre deg som Drageset Superspar-ansatt om lov til å intervju deg i forbindelse med min hovedoppgave. Dette skrivet er ment å informere om hva det vil si å være informant i et forskningsprosjekt, tema oppgaven min, og praktiske forhold rundt selve intervjuene.

Jeg vil understreke at å delta i undersøkelsen er frivillig. Dersom du er sikker på at du ikke ønsker å delta, kan du sende inn slippen på side 3. Dersom jeg ikke mottar denne, vil jeg ta kontakt med deg per telefon i uke 14. Under denne telefonsamtalen kan du ta opp eventuelle spørsmål, og dersom du bestemmer deg for at du vil delta i undersøkelsen avtaler vi tidspunkt for intervju.

Om hovedfagsprosjektet:

Hovedoppgaven min har arbeidstittelen ”muligheter og begrensninger ved miljøvernarbeid i dagligvarebransjen”. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan miljøvernarbeidet, og spesielt kildesorteringsarbeidet i butikkene er organisert, og hvordan det gjennomføres i praksis. Den beste måten å finne ut mer om disse tingene, slik jeg ser det, er å intervjuene ansatte som deltar i dette arbeidet.

Jeg vil selv gjennomføre alle intervjuene. Veilederen min på Sosiologisk institutt heter Odd Gåsdal. Han kan kontaktes på telefonnummer 55 589153, eller via mailadressen Odd.Gasdal@sos.uib.no.

Intervjuene og intervjusituasjonen:

Du som har fått dette brevet er plukket tilfeldig ut fra en oversikt over ansatte som jeg har fått fra din butikksjef. Slik tilfeldig utvelging er ment å skulle øke sannsynligheten for at ulike syn vil bli representert i undersøkelsen, og du kan derfor ikke gi brevet videre til andre.

Det eventuelle intervjuet vil finne sted på et kontor i butikken i april eller mai 2000. Intervjuets varighet vil være mellom en halvtime og en time. Jeg har fått tillatelse til å gjennomføre intervjuet i din arbeidstid.

Under intervjuet har du selvsagt mulighet til å la være å svare på ett eller flere spørsmål, eller til å avbryte intervjuet når du måtte ønske det. Dersom det er noe du lurer på om selve intervjusituasjonen, eller dersom du ønsker presisering av mine spørsmål, er jeg åpen for spørsmål fra deg både på forhånd og under hele intervjuet. Du har også full rett til å ”trekke tilbake” intervjuet i etterkant. Du har ingen begrunnelsesplikt dersom du ønsker å gjøre dette.

Jeg planlegger å levere inn hovedoppgaven min høsten 2000. Etter at prosjektet er avsluttet vil intervjuene bli destruert eller lagret forsvarlig i overensstemmelse med Personvernloven.

Anonymisering:

Den informasjonen jeg får fra deg som informant vil bli fullstendig anonymisert i oppgaven. Det vil si at alle navn slettes (du vil få pseudonym i oppgaven), og at det heller ikke på noen annen måte vil være mulig å knytte de ulike uttalelsene til deg som person.

Taushetsplikt:

Som forsker har jeg full taushetsplikt om den informasjonen jeg får gjennom intervjuene. Det samme gjelder selvsagt veilederen min.

Informert samtykke:

Informert samtykke vil si at du er klar over hva det vil si å være informant i et forskningsprosjekt, og at du formelt sett sier deg villig til å delta. Datatilsynet stiller krav om at jeg skal benytte meg av skriftlig informert samtykke. Dette vil i praksis si at du før eller etter intervjuet skriver under på at du har lest dette informasjonsskrivet, og at du vil delta i forskningsprosjektet på de betingelser som her er nevnt. Jeg skriver også under, og forplikter meg derved overfor deg til å overholde taushetsplikt, anonymitetskrav og til å oppbevare intervjumaterialet forsvarlig både i prosjektperioden og etter at undersøkelsen er over.

Jeg kan kontaktes på følgende adresser/telefonnummer:

Tone Mari Dahle
Sosiologisk Institutt
Fosswinckelsgate 6
5007 Bergen

Tlf dagtid/ Sosiologisk institutt: 55 558699
Tlf kveld/ privat: 55 324476
e-mail: Tone.Dahle.sos.uib.no

Med vennlig hilsen

Tone Mari Dahle

Dersom du ikke sender inn slippet nedenfor tar jeg som tidligere nevnt kontakt med deg per telefon i uke Du forplikter deg ikke til å delta i undersøkelsen selv om du lar meg kontakte deg på telefon.

Avslag på forespørsel om å være informant i forskningsprosjekt:

Jeg ønsker ikke å delta som informant i forskningsprosjektet ”muligheter og begrensninger ved miljøarbeid i dagligvarebransjen”. Vær vennlig å ikke ta kontakt på telefon.

Navn:

Jobber ved Drageset Super Spar –
butikk: _____

Slippet sendes til: Tone Mari Dahle
Sosiologisk Institutt
Fosswinckelsgate 6
5007 Bergen

Appendiks 2 – Samtykkeerklæring

SAMTYKKE-ERKLÆRING

Jeg bekrefter at jeg har lest informasjonsbrevet knyttet til prosjektet "Muligheter og begrensninger ved miljøvernarbeid i dagligvarebransjen" med Tone Mari Dahle som prosjektleder. Jeg gir med dette mitt samtykke til å delta i prosjekt på de vilkår som er oppgitt i informasjonsbrevet.

Deltakelse i prosjekt innebærer at jeg deltar i intervju med prosjektleder, der tema er miljøvernarbeid i butikkjeden Drageset Super Spar.

Jeg er klar over at deltakelse i prosjektet er frivillig, og at jeg når som helst kan trekke meg og få alle registrerte opplysninger om meg slettet.

.....

Dato, underskrift (deltaker)

.....

Dato, underskrift (prosjektleder)

Appendiks 3 – Eksempel på intervjuguide – butikkansatt

Intervjuguide butikkansatt, mars 2000

1) Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv...?

- _ Hvor gammel er du?
- _ Hvor kommer du fra, og hvor bor du nå?

2) Fortell om jobben din her i butikken.

- _ Hvor lenge har du arbeidet i butikken?
- _ Hvor ofte jobber du her?
- _ Hvilken stilling har du?
- _ Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- _ Har du hatt de samme arbeidsoppgavene hele tiden mens du har jobbet her?
- _ Hvor mye tid går med til de ulike arbeidsoppgavene?
- _ Hvor stor del av jobben er avfallshåndtering/kildesortering?
- _ Jobber du ute i butikken, eller jobber du kun på lageret?
- _ Hvor mange er det som jobber på lageret om gangen? Kun kveld?
- _ Hvem er dine over- og underordnede når du er på jobb?

3) Hva er det som er spesielt for Drageset-butikkene i forhold til andre dagligvarebutikker?

- _ Hva er mest positivt med å jobbe hos Drageset Superspar?
- _ Er du stolt av arbeidsplassen din? Hvorfor (ikke) ?
- _ Tror du Drageset-butikkene er mer miljøvennlige enn andre butikker?

4) Hva forbinder du med miljøvern?

- _ Er miljøvern viktig for deg personlig?
- _ Har du endret syn på miljøvern etter at du begynte å jobbe i Drageset Superspar / etter at Drageset Superspar startet sitt miljøprogram?

5) Drageset Superspar har som målsetning å være foregangsbedrift når det gjelder miljøarbeid. Hva merker du som ansatt til dette?

- _ Hva synes du personlig om denne satsningen? (Positivt? Negativt?)
- _ Ser du noen negative sider ved at butikken du jobber i driver med miljøarbeid og kildesortering?
- _ Synes du butikken gjør nok for miljøet, eller kunne de gått lenger?
- _ Hva tror du er årsakene til at Drageset Superspar satser på miljøarbeid?
- _ Har butikkjedens miljøprogram effekt overfor kundene?

6) Hvordan får du informasjon om butikkjedens miljøprogram?

- Skulle du ønske du hadde fått mer informasjon?

7) Hvilke konkrete tiltak har vært satt i gang i denne butikken når det gjelder miljøarbeid?

- Hvilke av disse tiltakene har du vært involvert i?
- Har du hørt noe om tiltak for å spare strøm/ Enøk-tiltak?

8) Fortell generelt om kildesorteringsordningen her i butikken.

- Hvilke materialer sorteres i de ulike avdelingene i butikken?
- Hvem er med å sortere?
- Har ordningen fungert på samme måte hele tiden mens du har vært ansatt? Hvordan har den eventuelt forandret seg (utsorterte fraksjoner - oppramsing, plassering, ansvarsforhold)?

- Synes du den praktiske organiseringen av kildesorteringen i butikken deres fungerer slik den er i dag (plassering av beholdere, fordeling av oppgaver, antall fraksjoner)?

- Hva burde eventuelt forandres?

- Dersom du hadde hatt forslag til endringer av kildesorteringsordningen i butikken, hvem ville du i så fall tatt kontakt med?

- Tror du kildesorteringen fører med seg mye ekstraarbeid for de som jobber ute i butikken?

9) Hvordan klargjøres de ulike materialene på lageret (papp, plast, tre...)?

Papp:

- Kan du fortelle hvordan du går fram når du presser papp og tømmer pappressen?
- Hvor mange ganger kan man presse pappen før pressen må tømmes?
- Hvordan går du fram når du tømmer pressen?
- Hvor stables den ferdig pressede pappen?

Plast:

- Presser dere plasten, eller er det bare å knyte igjen sekkene?
- Hva gjør dere med den ferdig bearbejdede plasten?

Trevirke:

- Fortell om sorteringsordningen for tre?
- Synes du ordningen fungerer greit?
- Blir det sorterte trevirket alltid hentet?
- Hender det at trevirket havnet i restavfallet?
- Blir treet presset?
- Blir halvpaller og paller alltid levert i retur til industrien?

Organisk avfall:

- Har dere på lageret noe med det organiske avfallet/grisematen å gjøre?

Andre fraksjoner?

10) Kan du fortelle om henteordningene for de ulike fraksjonene?

- Hvilke firmaer er det som henter de ulike fraksjonene?
- Er det noen fraksjoner som blir hentet sammen?

- _ Vet du hvor ofte de ulike fraksjonene blir hentet?

I 1) Hvis du jobber med panteflasker og -bokser, kan du fortelle hvordan dere går fram her?

- _ Hva gjør dere med knuste og ukurante flasker? Blir rutinen alltid fulgt opp?
- _ Er det noe som burde vært annerledes i håndteringen av pantegodset?

I 2) Kan du beskrive, rent praktisk, hvordan du går fram når du kildesorterer på jobben?

(Det vært fint om du kunne vist meg disse tingene ute i butikken etter intervjuet...)

- _ Hvordan passer kildesorteringsoppgavene inn i "flyten" i arbeidsoppgavene dine?
- _ Er det å kildesortere veldig forskjellige fra de andre arbeidsoppgavene du har?
- _ Hvor mye tid tror du at du bruker på kildesortering og avfallshåndtering i løpet av en typisk arbeidsdag?

I 3) Hva er årsakene til at ansatte i Drageset Superspar er med og kildesorterer?

- _ Dreier det seg kun om å følge ordre / arbeidsinstruks?
- _ Hvis du tenker deg om...når du kildesorterer, hvem er det du gjør det for? (-Gjør du det av hensyn til ledelsen i butikken (fordi det er en ordre), for de andre ansatte (fordi alle andre gjør det, fordi det er et fellesprosjekt), for deg selv, for miljøet...?)
- _ Føles kildesorteringen som et teamprosjekt, noe du gjør i fellesskap med andre? (Tenker du at du jobber sammen med de andre ansatte mot et felles mål, eller dreier det seg kun om arbeidsoppgaver du gjør alene?)
- _ Har ledelsen her i butikken eller ledelsen sentralt satt inn spesielle tiltak for å motivere ansatte til å kildesortere? Har du eksempler på slike tiltak fra ledelsen?
- _ Tror du personlig miljøengasjement kan virke motiverende i forhold til å delta i kildesortering på jobben?
- _ Kommer du på andre faktorer som kan motivere ansatte til å drive miljøarbeid enn de vi har snakket om nå?

I 4) Hender det at du eller kollegene dine ikke kildesorterer eller kildesorterer galt?

- _ Er det mulig å sluntre unna? Benytter folk seg av denne muligheten?
 - _ Hvem er det i så fall som ikke følger opp? Hva er årsaken til at de ikke gjør det?
 - _ Hva med representantene fra industrien, er de flinke å kildesortere? (Tror du de har fått nok informasjon om ordningen?)
 - _ Er det noen som kontrollerer at alle i butikken kildesorterer?
 - _ Hvilke konsekvenser tror du det hadde fått for butikken dersom mange av de ansatte sluttet å kildesortere riktig?
 - _ Sånn som jeg har forstått det, er det å kildesortere en del av arbeidsinstruksjonen. Tenk deg isteden at det hadde vært valgfritt, du kunne enten kildesortert, eller hevet alt i bosset. Hadde du kildesortert dersom det hadde vært valgfritt?
 - _ Hadde du kildesortert selv om mange andre hadde latt være?
- Tenk deg disse situasjonene:

- _ Du ser en medarbeider kildesortere galt, f.eks kaste plast sammen med pappen. Hadde du sagt fra til vedkommende?
- _ Har du noen gang "ryddet opp" etter at noen andre har kildesortert galt? Beskriv situasjonen. (Jeg tenker f.eks på å ta en pappeske som er kastet i bosset opp igjen og hive i pappressen eller flytte plast til riktig sted.)
- _ Har du selv opplevd å kildesortere galt, og at noen har sagt fra til deg? Beskriv situasjonen.

15) Har det hendt at du har vært usikker på hvordan du skal kildesortere /håndtere avfall?

- _ Er det noen materialer som er vanskeligere å sortere enn andre?
- _ Hvem ville du spurt hvis det var noe du lurte på i forbindelse med kildesortering i butikken?

16) Er det kjedelig å kildesortere/ håndtere avfall? (Jeg tenker på selve aktiviteten.)

- _ Kan det å kildesortere være en grei avveksling fra det øvrige arbeidet?
- _ Er det noen kildesorteringsoppgaver som er kjekkere å holde på med enn andre? Hvilke?

17) Fortell om kildesorteringsordningen på spiserommet.

- _ Er du selv med og sorterer på spiserommet?
- _ Hva sorteres på spiserommet?
- _ Hvilken type beholdere bruker dere?
- _ Har denne ordningen fungert, synes du?
- _ Er folk flinke til å rydde opp etter seg?
- _ En annen av de ansatte fortalte at ordningen omfattet fire fraksjoner tidligere, men at det ikke fungerte slik at det nå bare er to fraksjoner?
- _ Er det et problem at folk glemmer å bære det som er blitt sortert på spiserommet ned i hovedsorteringen?
- _ Tømmes beholderne i arbeidstiden eller i pausen?
- _ Pleier du selv å bære ned og tømme beholderne fra spiserommet?
- _ Kan du vise meg sorteringsordningen på spiserommet etter intervjuet?

18) Jobbet du her for noen år tilbake da butikken hadde en kampanje der man skulle innføre bærenett og plastbrett istedenfor poser?

- _ Hvordan fungerte denne kampanjen i praksis?
- _ Hvordan reagerte kundene på denne kampanjen?
- _ Hvorfor ble kampanjen avsluttet?
- _ Var det en mislykket kampanje?

19) Gjør du ting for å spare miljøet når du er hjemme eller i fritiden?

- _ Er du opptatt av å spare strøm? Andre ting?
 - _ Kildesorterer du hjemme?
- _ Hvilke materialer kildesorterer du hjemme?
- _ Hvilke henteordninger finnes der du bor?
- _ Begynte du å kildesortere hjemme før eller etter du begynte å sortere på jobben?

- _ Er det andre årsaker til å kildesortere hjemme enn til å gjøre det på jobben?
- _ Tror du kildesorteringen på jobben inspirerer Drageset-ansatte til å kildesortere hjemme?

Appendiks 4 – Eksempel på intervjuguide – butikksjef

Intervjuguide butikksjef, mai 2000

1) Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv...?

- _ Hvor gammel er du?
- _ Hvor kommer du fra?
- _ Hvor lenge har du vært ansatt i Drageset Superspar, og hvor lenge har du vært butikksjef?
- _ Hva er bakgrunnen din når det gjelder jobb og utdanning?
- _ Har du jobbet i andre Drageset Superspar- butikker tidligere?

2) Kan du fortelle om butikken her i Florø ?

- _ Når ble butikken startet?
- _ Hvor stor er butikken (m²) ?
- _ Hvor mye omsetter dere for årlig?
- _ Hvor mange ansatte har butikken? Heltid, deltid og vikarer.
- _ Hvilke ulike avdelinger har dere i butikken?
- _ Vil du si at dere har et godt arbeidsmiljø her i butikken? Hvorfor?
- _ Er denne butikken en "typisk" Drageset-butikk? Hvorfor/ hvorfor ikke?
- _ Hvordan vil du karakterisere bedriftskulturen i Drageset Super Spar?
- _ Jeg har fått inntrykk av at butikkjeden Drageset Superspar er sterkt knyttet til "opphavsstedet" Os. Hvordan virker dette inn for dere som ligger mer ute i "periferien"?
- _ Mange av butikksjefene i Bergensområdet er gamle venner fra Os. Hvordan er det sosiale miljøet blant dere som holder til her i området?
- _ Var denne butikken en del av samarbeidet med AKA-kjeden?
(Ble butikken drevet annerledes da den evt. var AKA-butikk?)

3) Fortell om jobben din som butikksjef...

- _ Hvilke arbeidsoppgaver innebærer jobben din?
- _ Har du mye kontakt med ledelsen i Drageset Superspar sentralt?
- _ Er det du som butikksjef som har ansvaret for å administrere miljøtiltakene i butikken?
Innebærer dette mye arbeid?

4) Hva vil dere at kundene skal forbinde med navnet Drageset Superspar?

- _ Er Drageset-butikkene mer miljøvennlige enn andre butikker? Hva er det dere gjør på miljøfronten som andre ikke gjør?
- _ Brukes miljø aktivt i denne butikkens markedsføring (gi eksempler)?
- _ Har dere fått tilbakemeldinger fra kundene på butikkens miljøprofil?

5) Hva forbinder du med miljøvern?

- _ Er miljøvern viktig for deg personlig?
- _ Har du endret syn på miljøvern etter at du begynte å jobbe hos Drageset?
- _ Har du personlig glede av å opptre miljøvennlig på jobben (og hjemme)? Hvorfor / på hvilken måte?

6) Fortell om miljøprogrammet i Drageset Superspar...

- _ Hva tror du var bakgrunnen for at miljøarbeidet i Drageset Superspar startet?
- _ Tror du personlig engasjement hos Drageset-brødrene var avgjørende?
- _ Hvilke konkrete miljøtiltak har dere gjennomført i denne butikken (annet enn kildesortering?)
- _ Hvem er det som tar initiativene til nye miljøtiltak i Drageset- butikkene? De enkelte butikksjefene eller ledelsen sentralt?
- _ Er det stor forskjell fra butikk til butikk når det gjelder hvilke tiltak som er satt i verk?
- _ Har du hørt noe om de nye satsningsplanene for miljøarbeid framover som P. Drageset diskuterer med Miljøvernforbundet (vareutvalg etc.)?
- _ Hva tror du bedriften har "fått igjen" for å drive miljøarbeid? (positiv omtale, markedsføring, ren økonomisk inntjening, fornøyde medarbeidere?)
- _ Drageset-butikken i Industriveien hadde for et par år tilbake en kampanje for å få kundene til å bruke tøynett istedenfor plastposer. Har denne butikken noen gang satt i gang tilsvarende egne miljøtiltak eller kampanjer (kun for denne butikken)?
- _ Hvordan informeres ansatte i denne og andre butikker om Drageset- kjedens miljøprogram?
- _ Fra andre jeg har snakket med virker det som om motivasjonen og innsatsviljen til å drive miljøarbeid i Drageset Superspar var større for et par år siden. Vil du si deg enig i dette?
- _ Hvorfor ble fokuset på miljøvern tonet ned i butikkjeden?
- _ Ledelsen sentralt ved Ottar Randa har sendt ut to typer internkontrollpermer til butikken. Brukes disse aktivt i butikken?
- _ Hvorfor tror du ledelsen ønsker å drive formalisert interkontroll?

7) Er de miljøtiltakene som har blitt satt i verk god økonomi for butikken (ev. spm. 18) ?

- _ Har dere noen gang har iverksatt miljøtiltak i butikken som ikke har lønnet seg?

8) Hva er det som motiverer deg som butikksjef til å følge opp miljøtiltakene som er utmeislet av ledelsen, evt. utarbeide nye?

- _ Kan du som butikksjef personlig oppnå noe ved å følge aktivt opp om miljøprogrammet i DSS? (Økonomiske og andre incentiver)
- _ Er du selv fornøyd med Drageset-kjedens miljøprogram?
(At man har et miljøprogram, hvor omfattende det er, hvilke ting det legges vekt på...)
- _ Mener du butikkjeden kunne gjort mer for miljøet? Hvilke tiltak tenker du da på?
- _ ...eller synes du det blir litt vel mye "mas" om miljøvern?

9) Kan du fortelle om samarbeidet mellom Drageset Superspar og Miljøvernforbundet?

- _ Har du som butikksjef vært i direkte kontakt med representanter fra Miljøvernforbundet?
- _ Har representanter for Miljøvernforbundet vært her i butikken? I hvilket ærend?
- _ Har Miljøvernforbundet utført kontroll av kildesorteringsordningen her i butikken?
- _ Hvordan mener du samarbeidet mellom Drageset Superspar og Miljøvernforbundet har fungert?
- _ Har Drageset Superspar hatt fordeler av å samarbeide med Miljøvernforbundet? Eller kunne bedriften oppnådd det samme uten dette samarbeidet?
- _ Paul Drageset mente at samarbeidet med Miljøvernforbundet til tider har vært kontroversielt både innad i bedriften og i forhold til omgivelsene. Vet du hva han sikter til når han sier dette (eksempler, fortelle om episoder) ?
- _ Var det det å støtte en miljøorganisasjon som var problematisk, var det måten ting ble gjort på (gratis medlemskap for mange ansatte) eller var det Oddekalv/Miljøvernforbundet folk hadde problemer med?
- _ Hva synes du personlig om at Drageset støtter Miljøvernforbundet?
- _ Og hva synes du selv om Kurt Oddekalv og organisasjonen hans?

10) Har dere jobbet med Enøk her i butikken? Evt. hvilke konkrete tiltak har vært gjennomført?

- _ Er du som butikksjef eller den sentrale ledelsen sitt ansvar å få satt i gang Enøk-tiltak? Evt. hvilken type tiltak har hver av partene ansvar for?
- _ Er ansvarsfordelingen klar på dette punktet?
- _ Står Enøk-tiltak sentralt i Drageset-kjedens miljøprogram?
- _ Har butikken fulgt noen av forslagene i Enøk-rapporten fra (Vise fram rapporten...)
- _ Kan du som butikksjef oppnå noen fordeler dersom butikken hadde sparer penger på strøm? Bonusordninger hvis det går bra med butikken etc... (Dvs. hvilke incentiver har du som butikksjef til å få satt i gang tiltak?)
- _ Tror du det er typisk at Enøk-arbeidet i Drageset-butikkene at det ikke kommer lenger enn til å bestille Enøk-analyse?
- _ Hvorfor kan det være vanskelig å få satt i gang Enøk-tiltak tror du?

11) Tenker dere miljø i forhold til butikkens vareutvalg?

- _ Satser dere på lokale produsenter?
- _ Selger dere økologisk mat?
- _ Har dere en bevisst politikk i forhold til varer og emballasje?

12) Hvordan gikk dere fram da butikken for første gang skulle innføre kildesortering?

- _ Når begynte dere med kildesortering her i butikken?
- _ Hadde dere noen "startproblemer" da butikken skulle innføre kildesortering?
- _ Ble ett og ett materiale innført om gangen i starten?
- _ Kan du fortelle om konflikten dere hadde med Flora kommune om henting av papp?
- _ Hvordan gikk dere fram for å informere de ansatte i butikken om den nye ordningen?
- _ Har det vært vanskelig å motivere de ansatte til å kildesortere?

_ Hvordan har ordningen forandret seg siden den startet? (Jeg ønsker litt "historikk" rundt endringer i utsorterte fraksjoner, henteordninger og ansvarsforhold.)

I3) Fortell om kildesorteringsordningen i butikken slik den fungerer pr. i dag...

- _ Hvilke materialer sorterer dere? (BRUK SKJEMA HER!)
- _ Hvilken type plast sorteres? Mer enn en type plast?
- _ Hva gjør dere med PVC-plast?
- _ Hvor gjør dere av de ukurante flaskene fra pantemaskinene?
- _ Hvordan klargjøres de ulike fraksjonene før avhenting?
- _ Hvilke henteselskaper benytter butikken seg av, og hvor ofte hentes de ulike fraksjonene?
- _ Nevn eksempler på hva som havner i restavfallet.
- _ Hva gjøres med returvarer?
- _ Har dere eller har dere hatt sortering andre steder enn på lageret, f.eks på spiserommet? Hvordan har dette fungert?
- _ Hvorfor tror du det er vanskeligere å få kildesorteringen til å fungere på spiserommet enn på lageret? (Har det noe med skillet arbeidstid contra fritid å gjøre?)
- _ Hvor rene må de sorterte materialene være? Hva skjer hvis renhetkravene ikke overholdes?
- _ Hvordan er arbeidsfordelingen i forhold til kildesortering i denne butikken? Er alle med og sorterer? Hvem har ansvaret for å tømme pappressen?
- _ Planlegges det forandringer av dagens kildesorteringsordning?
- _ Hvilke materialer er du selv med å kildesortere?

I4) Hvilke tilbakemeldinger har du fått på kildesorteringsordningen fra ansatte i butikken?

- _ Har du noen gang opplevd negativ respons fra ansatte på at butikken kildesorterer?
- _ Ser du selv noen negative sider ved å drive kildesortering i butikken?
- _ Tror du de ansatte føler de vet nok om hvordan de skal kildesortere?
- _ Hvordan læres nyansatte opp til å kildesortere?
- _ Har de ansatte i butikken anledning til å være med å evaluere ordningen?
- _ Dersom en av de ansatte hadde lurt på noe i forbindelse med kildesortering, hvem tror du vedkommende ville spurt til råds? (Hva spør de om? Eksempler!)
- _ Har du fått inntrykk av at det er noen materialer som er mer problematiske å sortere enn andre?

I5) Har dere hatt problemer med ansatte som ikke har sortert eller sortert galt?

- _ Hvilke konsekvenser får det (for ordningen) dersom enkeltpersoner ikke sorterer eller sorterer galt?
- _ Hvordan reageres det overfor ansatte som ikke følger opp om ordningen? Hva skjer hvis de blir "tatt på fersken" i å f.eks tømme boss i pappressen?
- _ Finnes det noen form for straff/sanksjoner?
- _ Drives det kontroll av kildesorteringsordningen?
- _ Hender det at du må rydde opp etter andre som har sortert galt eller bare satt ting fra seg?

I6) Nevn det du tror er de viktigste årsakene til at ansatte i butikken er med og sorterer?

- _ Hvem tror du folk kildesorterer for? (For butikken, for de andre ansatte, for miljøet...)

- _ Sorterer folk mest fordi de rett og slett følger ordre eller arbeidsinstruks?
- _ Kan det tenkes at noen er med og sortere for å unngå negative reaksjoner fra medarbeidere eller butikkledelse?
- _ Tror du personlig miljøengasjement kan være en ekstra motivasjonsfaktor, eller er det slik at folk her i butikken kildesortere uansett sånn at personlige holdninger har lite å si?
- _ Er det slik at rutinene med å kildesortere nå har blitt så godt innarbeidet hos de ansatte at det ikke lenger er nødvendig å fokusere på hvorfor man gjør det, altså at det er miljøvennlig?
- _ Hvordan forsøker dere i butikkledelsen å motivere ansatte til å være med og kildesortere?

17) Når du selv kildesorterer...

- _ Hvordan vil du si at kildesorteringsoppgavene passer inn i “flyten” av andre arbeidsoppgaver?
- _ Blir det å kildesortere veldig forskjellig fra de andre arbeidsoppgavene dine, skiller det seg liksom veldig ut?
- _ Hvor mye tid vil du si at du bruker på å kildesortere i løpet av en vanlig arbeidsdag?
- _ Er det kjedelig å kildesortere?

18) Er det å kildesortere god økonomi for denne butikken?

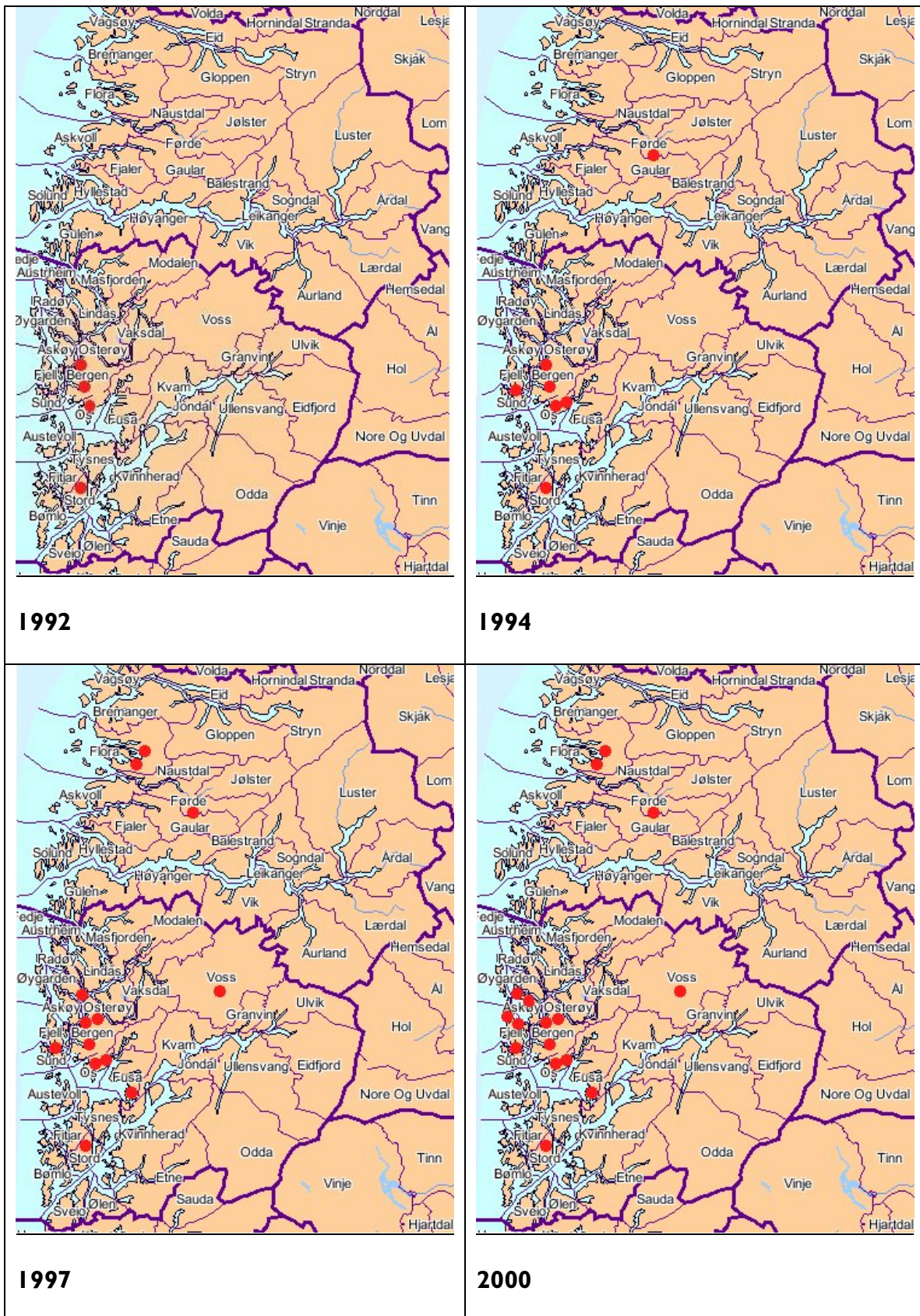
- _ Hvor mye må butikken betale for å levere de ulike fraksjonene?
- _ Er det noen fraksjoner dere får betalt for? Hvor mye?
- _ Hvilke andre kostnader har butikken med avfallhåndtering (containerleie, henteavgift...)?
- _ Kildesortering er en arbeidsintensiv virksomhet. Innebærer kildesorteringen mye ekstra tidsbruk for de ansatte? Blir dette “ekstraarbeidet” dyrt for butikken?
- _ Hvordan oppføres kildesortering og annet miljøarbeid i butikkens årsmelding (inntekter og utgifter)?
- _ Tror du Drageset-kjeden hadde kildesortert avfallet sitt dersom den ikke hadde tjent penger på det?

19) Gjør du selv ting for å spare miljøet hjemme eller i fritiden?

- _ Er du opptatt av å spare strøm? Andre ting?
- _ Kildesortere du hjemme?
- _ Hvilke materialer kildesortere du hjemme?
- _ Hvilke materialer blir hentet utenfor døren der du bor? Hvilke kan leveres i nærheten?
- _ Begynte du å sortere hjemme før eller etter at du begynte å sortere på jobben?
- _ Tror du dette er det vanlige mønsteret, eller går det også andre veien?
- _ Er det andre årsaker til å kildesortere hjemme enn til å gjøre det på jobben?

20) Noe du vil tilføye...?

Appendiks 5 – Grafisk oversikt over kjedens vekst



Appendiks 6 – Ansettelser på hovedkontoret 1990 - 2000

Årstall	Stilingsbeskrivelse
1990	MARKEDSSJEF
1993	EIENDOMS OG UTBYGGINGSJEF
1993	REGNSKAPSMEDARBEIDER
1997	REGNSKAPSMEDARBEIDER
1997	IT-SJEF
1997	REGIONSJEF
1999	ADM. DIR.
2000	MARKEDSSEKRETÆR

Appendiks 7 – Budsjettering av renovasjon og avfall i 95/96

Budsjettering renovasjon / avfall / 95 / 96

Utgifter fyllplass usortert avfall.

Snittall pr. omsatt million pr. år.

Papp papir	800 kg
Plast	40 kg
Trevirke	100 kg
Isopor	20 kg
Div.	<u>20 kg</u>
Antall kg pr oms. mil	980 kg

Bossavgift pr tonn	800 kr *	980 kg	833 kr
Transport pr tonn			150 kr
Containter leie pr tonn			<u>20 kr</u>

Ca kostnad pr tonn 1003 kr

Med en omsetning på 50 millioner får vi en kostnad til renovasjon på

$$50 * 1003 \text{ kr} = 50.150 \text{ kr}$$

Utgifter / inntekter fyllplass kildesortert

		Inntekter	Utgifter	Sum
Papp papir	800 kg	150 kr pr tonn		120
kr				
Plast	40 kg	Gratis		Gratis
Trevirke	100 kg		210 kr pr tonn	
21kr				
Isopor	40 kg		850 kr pr tonn	<u>34</u>
<u>kr</u>				
Inntekt pr tonn				55
kr				

Papp-prisen er inkludert container

Plast pakkes i sekker og hentes av Køff / Asko

Med en omsetning på 50 millioner får vi da en inntekt på renovasjon på

$$50 * 55 \text{ kr} = 2.750$$

Det utgjør en besparelse / inntekt på kr. 52.900 kr på årsbasis

Appendiks 8 – Budsjettering av renovasjon og avfall i 1999

Budsjettering renovasjon / avfall Drageset Super Spar, 09.04.99.**Utgifter fyllplass usortert avfall.**

Snittall pr. omsatt million pr. år.

Papp papir	800 kg
Plast	40 kg
Trevirke	100 kg
Isopor	20 kg
Div.	<u>20 kg</u>
Antall kg pr oms mil	980 kg

Bossavgift pr tonn	1350 kr * 980kg	1323 kr	
Transport pr tonn		654 kr	
Container leie pr tonn			<u>35 kr</u>
Ca kostnad pr tonn		2012 kr	

Med en omsetning på 50 millioner får vi en kostnad til renovasjon på

$$50 * 2012 \text{ kr} = 100\,600 \text{ kroner}$$

Utgifter / inntekter fyllplass kildesortert

		Inntekter	Utgifter	Sum
Papp papir	800 kg	0	183 (cont leie)	183
kr				
Plast	40 kg	0	0	0 kr
Trevirke	100 kg	0	550 kr pr tonn	55
kr				
Isopor	40 kg	0	2000 kr pr tonn	<u>80 kr</u>
Utgifter pr tonn				318 kr

Papp prisen varierer / p.d.d. = kr 0, vi betaler for containerleie.
 Plast pakkes i sekker og leveres med pappreturen

$$\text{Årskostnader uten kildesortering for 50 mil} \quad (2012 \times 50) \quad = 100600$$

$$\text{Reduserte årskostnader med kildesortering for 50 mil} \quad (318 \times 50) \quad = \underline{15900}$$

$$\text{Årskostnader for butikk med kildesortering} \quad = 84700$$

Dette utgjør en besparelse / inntekt på kr 15900 kr på årsbasis.

