

Catalina Elena Barbu og Kristian Straume Stundal

Bærekraft i styring og ledelse i Trondheim kommune

FNs bærekraftsmål som grunnlag for styring og ledelse

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)

Veileder: Espen Leirset

Mai 2022

Catalina Elena Barbu og Kristian Straume Stundal

Bærekraft i styring og ledelse i Trondheim kommune

FNs bærekraftsmål som grunnlag for styring og ledelse

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)
Veileder: Espen Leirset
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er resultatet av 2,5 år med studier, kombinert med full jobb (og vel så det), jobbskifte for en av oss, samt familieførøkelse og foreldrepermisjon for oss begge.

Koronapandemien har også gjort sitt til at studiet har medført stor andel av digital undervisning, som også påvirket intervjuer og veiledning tilknyttet denne avhandlingen.

Likevel har det vært mulig å gjennomføre både studie og masterprosjekt på en god måte. Det har naturlig nok vært krevende, men også lærerikt og givende, å jobbe med emner og oppgaver i denne perioden. Våren 2022 ble en intensiv sluttspurt, kombinert med mye sykdom både på arbeidsplassen og på hjemmebane. Dette gjør at vi må si oss svært fornøyd med endelig å kunne publisere dette sluttresultatet. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning, oppgavens omfang og lengde er i henhold til avtale med veileder.

Vi vil takke vår veileder Espen Leirset for uvurderlig støtte, gode innspill og veiledning gjennom perioden. Takk også til NTNU Handelshøgskolen og alle medstudenter på kullet 2020-2022. Det ble i overkant digitalt dette, men det har likevel vært givende de gangene vi har kunnet møtes. Det har også fungert godt med samlinger på Zoom og Teams, forholdene tatt i betraktning. Takk også til familie og venner som har tatt seg tid til å gi innspill til oppgaven og arbeidsgivere som har lagt til rette for at vi kunne gjennomføre studiet. Vi vil også rette en stor takk til alle informanter som stilte opp til intervju og gav av sin tid i en hektisk hverdag. Så vil vi rette en takk til hverandre for godt samarbeid og et spennende forskningsprosjekt.

Sist, men ikke minst: Tusen hjertelig takk til Roelant og Henrik, Oddrun, Sofie, Amalie og Thea som har latt oss fordype oss i dette prosjektet og vært til tider i overkant fraværende på hjemmebane. Dette hadde ikke vært mulig uten deres rause innstilling.

Nå ønsker vi hverdagen velkommen tilbake!

Trondheim/Oppdal, 16. mai 2022

Catalina Elena Barbu og Kristian Straume Stundal

Sammendrag

Bakgrunn og hensikt: Formålet med masterprosjektet har vært å studere hvordan Trondheim kommune arbeider for en mer bærekraftig utvikling i organisasjonen. Hvordan kan kommunen praktisere styring og ledelse på en måte som tilrettelegger for oppnåelse av FNs bærekraftsmål?

Problemformulering: Hvordan bruker Trondheim kommune bærekraft i styring og ledelse?

Vi har formulert følgende forskningsspørsmål: **a)** Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer? **b)** Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn? **c)** I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?

Teoretisk forankring: Oppgaven tar utgangspunkt i et translasjonsteoretisk perspektiv der bærekraftsmålene representerer en organisasjonsidé eller organisasjonsoppskrift som skal oversettes fra de globale verdensmålene vedtatt av FN, til lokale forhold i Trondheim kommune. FNs bærekraftsmål nummer 17 «samarbeid for å nå målene» er et metodemål som legger premisser for hvordan man skal nå de øvrige målene. Vi tar utgangspunkt i nettverksledelse og verdibasert ledelse, når det kommer til hvordan bærekraftsmål nummer 17 skal forstås og oppnås.

Metode: Data innhentet fra ti dybdeintervju med ti ulike informanter fra Trondheim kommune. Disse representerer tre nivå i Trondheim kommune: politisk nivå, administrativ toppledelse og rådgivernivå.

Resultater: Følgende representerer de viktigste funnene. 1) Kommunen har ikke kommet så langt i arbeidet med kontekstualisering og lokal tilpasning av bærekraftsmålene, og det gjenstår en del arbeid knyttet til tydelig definering. 2) Kommunen synes å ha for lite samarbeid på tvers av tjenesteområdene, som samsvarer lite med bærekraftsmål nummer 17.

Konklusjon: Det er behov for å tydeligere definere hva bærekraft skal være lokalt i Trondheim kommune, og sikre en felles forståelse innen de ulike tjenesteområdene. Bærekraftsmålene kan representere et felles språk som vil kunne tjene som et godt grunnlag for samarbeid mellom tjenesteområdene, dersom kommunen lykkes med en god tverrsektoriell ledelse.

Abstract

Background and aims: The purpose of this thesis dissertation has been to study how the municipality of Trondheim works towards a more sustainable development in the organization. How can the municipality apply management and leadership to enable the reaching of the United Nations' sustainable development goals?

Central question: How does Trondheim municipality apply sustainable development in management and leadership?

We have formulated the following research questions: a) How do key people in the different sectors we study, interpret, and apply the aims of sustainable development? b) Where and when has sustainable development been taken into account in the municipality? c) To which degree do the different sectors and service providers of the organization perceive the requirement to work in new ways for achieving the UN's sustainable development aims?

Theoretical basis: At the outset, this work was set in a translational theoretical perspective where global development goals represent an organizational idea or recipe which is translated from the global aims of the UN to the local settings in Trondheim municipality. The UN's sustainable development goal number 17 «Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development» is a methodological goal which lays the premises for how the other goals should be reached. In the analysis, our work is based on network management and value-based management as to how development goal number 17 shall be interpreted and reached.

Method: Data collected from ten in-depth interviews with different actors in Trondheim Municipality. These represent three levels in the municipality: the political level, the administrative top leadership, and the advisor level.

Results: The most important findings are: 1) The municipality has not made much progress in terms of contextualizing and local adaptations of the sustainable development goals, and much work related to defining the goals remains to be done, and 2) the municipality appears to have little partnership across services, thus only poorly responding to sustainable development goal number 17.

Conclusion: A clearer definition of sustainable development must be made for Trondheim municipality in the local context, and the different sectors in the municipality must have a common appreciation of the goals. The sustainable development goals can represent a common understanding which would serve as a good foundation for partnership across the services, provided that the municipality achieves a good cross-sector management.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	<i>II</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>III</i>
<i>Abstract</i>	<i>IV</i>
1. <i>Innledning</i>	1
1.1 Casebeskrivelse	3
Presentasjon av Trondheim kommune	4
Bærekraftssenteret	4
2. <i>Teorikapittel</i>	6
2.1 Kunnskapsoverføring som translasjon	7
2.1.1 Dekontekstualisering	9
2.1.2 Kontekstualisering	10
2.1.2.1 Kontekstualiseringens arenaer og aktører	11
<i>Pragmatisk institusjonalisme for å forstå translasjon</i>	13
2.1.2.2 Kontekstualiseringsregler	17
<i>Innskrivingsregler</i>	17
<i>Oversettelses- og omformingsregler</i>	19
2.2 Nettverksledelse og verdibasert ledelse – New Public Leadership	23
2.2.1 Nettverksledelse	25
2.2.2 Verdibasert ledelse	27
2.3 Oppsummering av teorikapittelet	32
3 <i>Metodekapittel</i>	35
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	35
3.1.1 Modernisme, sosialkonstruktivisme og pragmatisk institusjonalisme	36
3.1.2 Deduktiv- induktiv tilnærming	39
3.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning	41
3.3 Datainnsamling	42
3.3.1 Dybdeintervjuer	43
3.3.1.1 Presentasjon av informantene	44
3.3.1.2 Observatørrollen	45
3.3.1.3 Intervjuguide	46
3.3.1.4 Gjennomføring av intervjuene	46
3.3.2 Dokumentgransking	47
3.4 Analyse, tolkning og behandling av data	48
3.5 Reliabilitet/pålitelighet, validitet og generaliserbarhet	49
3.6 Etske betraktninger	51
4 <i>Empiri</i>	53
4.1 Bærekraft – relevans og definisjon	53
4.2 Interessenter og aktører	56
4.3 Silotenkning vs. nettverk – samarbeid for å nå målene	57
4.4 Bærekraftssenteret i Trondheim	59

4.5 Handlingsrom og autonomi - implementering av bærekraft	61
4.6 Hensikter bak og effekter ved bærekraftstenkning	63
4.7 Bærekraft i Trondheim kommune – tidslinje og framtidsutsikter	64
5 Drøfting	67
5.1 Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?	68
5.1.1 Bærekraft: relevans og definisjon	68
5.1.2 Handlingsrom og autonomi	72
5.1.3 Bærekraftssenteret – lokal translasjonsarena	78
5.2 Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?	80
5.2.1 Bærekraft i Trondheim kommune – tidslinje	80
5.2.2 Hensikter bak og effekter ved bærekraftstenkning	82
5.3 I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?	86
5.3.1 Interessenter og aktører	87
5.3.2 Silotenkning vs. nettverk – samarbeid for å nå målene	91
5.3.3 Bærekraftssenteret	95
5.3.4 Bærekraft i Trondheim kommune - framtidsutsikter	96
<i>Oppsummering og konklusjon</i>	98
<i>Litteraturliste</i>	101
<i>Appendiks</i>	103

1. Innledning

Begrepet bærekraft er hyppig brukt i det offentlige ordskiftet, både av politikere, media og i privat næringsliv (FN-sambandet, 2021). Ifølge perspektivmeldingen (Finansdepartementet, 2021) vil det i årene som kommer stå stadig færre yrkesaktive bak hver pensjonist, statens utgifter vil øke uten at inntektene øker like mye. Parallelt med dette skal samfunnet gjennomføre det grønne skiftet. Disse utfordringene kan oppsummeres i temaene sysselsetting, økonomi og klima. Dette stemmer godt overens med det som FN-sambandet beskriver som de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling, som verden må jobbe innenfor dersom man skal skape en bærekraftig utvikling (FN-sambandet, 2021):

1. Klima og miljø
2. Økonomi
3. Sosiale forhold

Vi har noen sentrale begrep som det er behov for å konkretisere og definere. *Bærekraft* kan ansees som samlebegrepet for disse idéene, og betyr vanligvis at noe passer med idealet om bærekraftig utvikling (Tjernshaugen, 2022). Så har vi de *tre dimensjonene* nevnt over som er områdene man må jobbe innenfor for å sikre en bærekraftig utvikling. Men hva er så *bærekraftig utvikling*? Bærekraftig utvikling brukes ofte som et samlebegrep som viser til overordnede målsettinger og verdier for videre samfunnsutvikling. Begrepet brukes hyppig og er blitt en del av dagligtalen både på lokalt-, nasjonalt plan og på verdensbasis. Bærekraftig utvikling fikk internasjonal oppmerksomhet i april 1987 i forbindelse med publisering av rapporten *Vår felles fremtid*, senere kjent som Brundtland-rapporten (FN-sambandet, 2021). Forarbeidet til rapporten startet allerede i 1983 da FNs generalsekretær etablerte en arbeidsgruppe, verdenskommisjonen for miljø og utvikling, med Gro Harlem Brundtland som leder. Brundtland-kommisjonen besto av 22 medlemmer med vidt forskjellig bakgrunn, ulike erfaringer, holdninger og meninger. Etter flere års arbeid kunne kommisjonen forenes enstemmig om følgende definisjon for bærekraftig utvikling: «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN-sambandet, 2021). Rapporten tegnet et bilde av globale utfordringer og la frem en rekke strategier som løsninger. Til tross for at rapporten har fått en del kritikk for å være vag og lite forpliktende (FN-sambandet, 2021), har arbeidet rundt bærekraftig utvikling fortsatt. I 2015 vedtok FNs medlemsland 17 *bærekraftsmål* og 169 *delmål* som representerer verdens felles arbeidsplan for å «utrydde fattigdom, bekjempe

ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030» (FN-sambandet, 2022). FNs bærekraftsmål erstattet tusenårsmålene og er den nye planen verdenssamfunnet skal innrette seg etter, hvor målet er å jobbe mot en bærekraftig utvikling innenfor alle de tre dimensjonene: miljø, sosial og økonomisk bærekraft (FN-sambandet, 2021).

Den norske regjering har gjennom *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023* bestemt at FNs 17 bærekraftsmål skal være det politiske hovedsporet for å ta tak i samtidens største utfordringer, også i Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 3). Regjeringen forventer at «fylkeskommunene og kommunene legger FNs bærekraftsmål til grunn for samfunns- og arealplanleggingen» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 11). Dette har konkrete følger for kommunal og regional planlegging, som i utgangspunktet ikke nødvendigvis er i samsvar med FNs bærekraftsmålene og delmål. Her har vi spesielt bærekraftsmål nummer 17 i tankene, «samarbeid for å nå målene¹», som vil være en sentral del av vår oppgave.

FNs bærekraftsmål er verdensmål, og det kan derfor argumenteres for at enkelte av målene ikke nødvendigvis oppleves særlig relevant i en skandinavisk velferdsstat. Dette skyldes at noen mål kan anses for allerede å være oppfylt. Til dels kan man si at mål 1 «utrydde fattigdom²» og mål 2 «utrydde sult³» i utstrakt grad er oppnådd i Norge. På den annen side anslår FN at rundt 10% av befolkningen i Norge lever under den relative fattigdomsgrensen, som innebærer en årsinntekt på under 60% av medianinntekten (Matsentralen Norge, 2019). Medianinntekten i Norge er naturligvis høy sammenlignet med verden som helhet, så hvilken målestokk man bruker er sentralt i denne vurderingen. Hvordan skal man så forstå bærekraftsmålene og hva de betyr for den enkelte kommune og lokalsamfunn? Vi skal i denne oppgaven ta for oss nettopp dette, og se på hvordan bærekraftsmålene oversettes fra verdensmål vedtatt av FN til å bli lokale styringsverktøy i en norsk kommune. Denne oversettelsen vil vi studere med utgangspunkt i translasjonsteori, som tar for seg hvordan organisasjonsidéer oversettes mellom ulike organisatoriske kontekster, med en parallell til oversettelse mellom ulike språk. Kjell Arne Røvik (2007) sin bok «Trender og translasjoner» vil danne grunnlaget for dette teoretiske perspektivet i oppgaven.

Vi nevnte bærekraftsmål nummer 17 «samarbeid for å nå målene» som sentralt for vår oppgave. Dette målet skiller seg fra de øvrige målene, da det er snakk om et metodemål i

¹ <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/samarbeid-for-aa-naa-maalene>

² <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/utrydde-fattigdom>

³ <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/utrydde-sult>

motsetning til en slutttilstand. Dersom samarbeid skal danne grunnlaget for måloppnåelse, er det relevant å spørre seg hvordan styring og ledelse best gjennomføres i et slikt perspektiv. Vi finner det derfor hensiktsmessig å legge teorier knyttet til nettverksledelse og verdibasert ledelse til grunn for analyse knyttet til dette bærekraftsmålet. Tor Busch (2011 og 2012) skriver om disse emnene i sitt kapittel i boken «Modernisering av offentlig sektor» og «Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner», og vi henter hovedvekten av vårt teoretiske grunnlag knyttet til ledelse fra disse bøkene.

I vår oppgave tar vi utgangspunkt i Trondheim kommune og kommunens overordnede målsetting om en mer bærekraftig retning med hensyn til økonomi, sosiale forhold, klima og miljø. Vi er særlig interessert i hvordan begrepet bærekraft tolkes og implementeres i kommuneadministrasjonen og innen ulike tjenesteområder.

Gjennom vår oppgave og analyse søker vi å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan bruker Trondheim kommune bærekraft i styring og ledelse?

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte, har vi satt opp tre forskningsspørsmål som tar nærmere for seg sentrale aspekter i problemstillingen i lys av det teoretiske grunnlaget.

- a. Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?***
- b. Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?***
- c. I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?***

Metoden vi mener egner seg best til å belyse våre spørsmål, gitt oppgavens omfang, er å gjennomføre en casestudie hvor vi studerer tre nivåer innenfor Trondheim kommune: politisk nivå, administrativ toppledelse og rådgivernivå.

1.1 Casebeskrivelse

Vi har valgt Trondheim kommune av den grunn at vi bor i området og har en arbeidstilknytning til organisasjonen. Dette gjør det praktisk hensiktsmessig å gjennomføre studien. I 2019 utpekte FN Trondheim som en foregangskommune innen bærekraftig utvikling (Trondheim kommune, 2022), og kommunen har en høy bevissthet rundt arbeid knyttet til bærekraftig utvikling. Det jobbes også med utarbeidelse av en ny kommuneplan,

hvor FNs bærekraftsmål er retningsgivende for videre utvikling av kommunen. Dermed er vi både praktisk og faglig tjent med å bruke Trondheim kommune som empirisk grunnlag for oppgaven.

Bærekraftssenteret i Trondheim er tilknyttet kommunen, og legger til rette for samarbeid mellom kommuner og næringsliv. I lys av forskningsspørsmål c) og FNs bærekraftsmål nummer 17, ser vi derfor behov for å trekke inn arbeidet som bærekraftssenteret gjør. Vi vil derfor kort presentere Trondheim kommune og Bærekraftssenteret.

Presentasjon av Trondheim kommune

Trondheim kommune er den tredje største byen i Norge i forhold til befolkningstall, og har et budsjett på 16,6 milliarder til drift og finansutgifter i 2022 (Trondheim kommune, 2021).

Handlings- og økonomiplanen (HØP), som omfatter kommunens virksomhet og tegner et bilde over inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgave i planperioden, består av 400 sider der mer enn 50 av disse er relatert til bærekraft og FNs bærekraftsmål. I samme dokument påpekes det at «en overordnet målsetting er å utvikle Trondheim i en enda mer bærekraftig retning med hensyn til økonomi, sosiale forhold, og klima og miljø» (Trondheim kommune, 2021, s. 40). Dette er i samsvar med FNs tre dimensjoner i bærekraftig utvikling, illustrert ved figuren til høyre (FN-sambandet, 2021).



Figur: Tre dimensjoner i bærekraftig utvikling

Figur 1.1 (FN-sambandet, 2021)

HØP er ikke det eneste styringsdokumentet som viser hvordan kommunen konkret jobber for å nå FNs bærekraftsmål. For tiden jobbes det med en ny kommuneplan som skal være med å konkretisere veien videre, og hvilke strategiske grep som må til for å nå bærekraftsmålene.

Bærekraftssenteret

Etter at FN i 2019 utpekte Trondheim som foregangskommune innen bærekraftig utvikling, etablerte kommunedirektøren i juni 2020 bærekraftssenteret. Senteret er et sekretariat som skal videreutvikle samarbeidet i regionen med vekt på mulighetene FN-statusen gir.

Bærekraftssenteret er et samarbeid mellom Trondheim kommune, Trøndelag

fylkeskommune, Kommunenes sentralforbund (KS), NTNU, SINTEF, Næringsforeningen i Trondheimsregionen og Trøndelags Europakontor (Trondheim kommune, 2022).

Hensikten med Bærekraftssenteret er å bidra til en helhetlig og integrert implementering av FNs 17 bærekraftsmål i Trondheim og Trøndelag, i tett samarbeid med fagmiljøer, private aktører og andre offentlige instanser i regionen. I tillegg fungerer senteret som en forlenget arm av FNs program for smart og bærekraftig utvikling (U4SSC). Gjennom programmet får Trondheim kommune tilgang til relevante måle- og utviklingsverktøy, samt tilgang til spisskompetanse på bærekraftig utvikling som finnes i verden. I samarbeid med FN evaluerer også senteret 30 kommuners bærekraft, og funnene brukes til å koble lokale behov og muligheter til tilgjengelige løsninger og ressurser. Resultatene deles med både FN og andre regioner i Norge gjennom det nasjonale Bærekraftsnettverket (Trondheim kommune, 2022).

I HØP for perioden 2021-2024 vedtok bystyret at bærekraftssenteret skal ha en sentral plass i utvikling av metodikk og koordinering av arbeid knyttet til bærekraft i kommunen (Trondheim kommune, 2020). I en sak fremmet i Miljø- og næringskomiteen i april 2021 (PS 0008/21) informerer kommunaldirektøren om at Bærekraftssenteret skal bidra til oppnåelse av bærekraftsmålene gjennom:

- a. Rådgivning og praktisk støtte til strategisk ledelse i spørsmål om bærekraftig styring og ledelse.
- b. Opplysnings- og opplæringsarbeid rettet både mot byens innbyggere og ansatte i kommunen, for eksempel innen området “sirkulærøkonomi”.
- c. Nettverkssamarbeid med andre offentlige og private aktører som kan bidra til en bærekraftig utvikling av Trondheim og Trøndelag i kraft av sin kompetanse, løsninger og ressurser (Miljø- og næringskomiteen, 2021).

2. Teorikapittel

Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for det teoretiske grunnlaget for studien og presentere relevant forskning på feltet. Som nevnt i innledningen vil det teoretiske grunnlaget for studien være teorier knyttet til translasjon, nettverksledelse og verdibasert ledelse. Vår problemstilling, *hvordan bruker Trondheim kommune bærekraft i styring og ledelse*, gjør det relevant å vurdere teorier knyttet til nettverksstyring og verdibasert ledelse. Tor Busch (2011 og 2012) skriver om disse teoretiske tilnærmingene innenfor offentlig sektor i bøkene «Modernisering av offentlig sektor» og «Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner». Dette vil danne hovedvekten for den delen av teorikapitlet som knytter seg til styring og ledelse. Videre representerer bærekraftstenkningen et tankesett og en idé som antas å være nytt eller delvis nytt for Trondheim kommune, da det er FN som har vedtatt disse målene og de gjelder for hele verden. Når man skal ta en organisasjonsidé eller organisasjonsoppskrift inn i en ny virksomhet, kan dette anses som en oversettelse av idéer eller oppskrifter mellom ulike organisatoriske kontekster. Kjell Arne Røvik (2007) skriver i sin bok «Trender og translasjoner» om dette som en parallell til litterær oversettelse mellom språk, og denne teoretiske tilnærmingen vil danne grunnlaget for translasjonsteori i vårt teorikapittel.

Dersom man skal lykkes med organisasjonsendring eller -læring, og få innført et nytt tankesett hos medarbeiderne, ser vi for oss at det er svært viktig at lederne som skal gjennomføre prosessen er bevisst de mekanismer og strukturer som er til stede i organisasjonen. En offentlig virksomhet som Trondheim kommune er en stor organisasjon med mange ansatte, og er representert med flerfoldige profesjoner og yrkesgrupper. Vi har en forventning om at det vil være utfordrende for organisasjonen å innføre en enhetlig tenkning knyttet til bærekraft i alle deler av organisasjonen, derfor er det vesentlig for oss å finne litteratur som kan belyse sentrale emner knyttet til ledelse av sammensatte organisasjoner, samt tolkning og forståelse av organisasjonsidéer og begreper. FNs bærekraftsmål er knyttet til spesifikke verdier som Norge har vedtatt å legge til grunn for regional og kommunal planlegging (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Derfor ønsker vi å se på verdibasert ledelse og vurdere hvordan ledere i kommunen kan bidra til at disse verdiene gjennomsyrrer all offentlig forvaltning og tjenesteyting. Siden organisasjonen er stor og sammensatt, er det nødvendig å ta for seg ledelse av en slik prosess. Dette innebærer ledelse av ulike tjenesteområder i kommunen, hvor ledelsen av hvert område i utgangspunktet har stor grad av autonomi. Ledelse på tvers av tjenesteområder er dermed en sentral utfordring ved implementering av bærekraft og bærekraftsmål i Trondheim kommune, og det er derfor

naturlig å ta utgangspunkt i verdibasert ledelse og nettverksledelse i den empiriske analysen. Bærekraftsmål nummer 17 *samarbeid for å nå målene*, som er et instrumentelt mål/metodemål, gjør det ytterligere interessant å ta for seg teori knyttet til nettverksledelse og ledelse av samarbeidsprosjekter. Har Trondheim kommune en vei å gå for å oppfylle bærekraftsmål nummer 17, eller er denne jobben allerede gjort?

Språk er ifølge Busch (2012) sentralt i ledelsesprosessen, og oversettelse og forståelse av organisasjonsidéer og -oppskrifter er derfor interessant å se på både i ledelsesperspektiv og med et translasjonsteoretisk perspektiv. Hvordan forstår, tolker og definerer våre informanter bærekraft og hvordan knytter dette seg til ledelsesprosesser i Trondheim kommune? For å finne ut dette vil vi ta for oss eksisterende litteratur knyttet til translasjon, eller oversettelse, av organisasjonsidéer som vi vil benytte i analysen. Vårt ønske er at arbeidet kan bidra til å øke forståelsen av hvordan Trondheim kommune translaterer bærekraft og hvordan ledelsesprosessen knyttet til implementering av bærekraft skjer. Dette vil, sammen med teoriene knyttet til nettverksledelse og verdibasert ledelse, danne grunnlaget for analysen av våre empiriske funn.

2.1 Kunnskapsoverføring som translasjon

Både Busch (2011 og 2012) og Johnsen (2006) trekker frem språkskapning som en sentral dimensjon i ledelsesprosessen. I følge nettsidene til FN-Sambandet er FN's bærekraftsmål «verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030» (FN-sambandet, 2022). Bærekraftsmålene er altså felles for hele verden, og ikke noe spesifikt for Norge. I den forbindelse oppstår spørsmålet om hvor vidt det må jobbes med den lokale språkskapingsprosessen i Norge når man tar i bruk disse globale verdensmålene. Det blir på sett og vis en oversettelse av globale verdensmål til nasjonale- og lokale forhold, og til dels tilpasning og omforming til eventuelle lokale delmål og indikatorer. I den forbindelse er translasjonsteori innenfor organisasjonsteorien en spennende måte å se nærmere på implementering av bærekraftsmål i Trondheim kommune, både i lys av språkskapningsdimensjonen i ledelsesprosessen, men også i form av hvordan målene og idéene forstås og tolkes i organisasjonen. For å kunne svare på vårt forskningsspørsmål a), *hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer*, er det helt nødvendig å ta for seg translasjonsteori.

Translasjon, eller oversettelse, av organisasjonskunnskap fra en organisasjon til en annen foregår i to prosesser mellom to sider, overførings- og mottakssiden. Den første prosessen kalles *dekontekstualisering* og innebærer en uthenting av kunnskap fra en organisasjon (kontekst) til å bli en konkret idé eller praksis løsrevet fra dens tidligere kontekst (overføringsorganisasjonen), ved at den identifiseres, språksettes og gjøres allmenn/generell. Den andre prosessen kalles *kontekstualisering* og innebærer at denne idéen eller praksisen skal implementeres i en annen organisasjon (mottakerorganisasjonen). Hva skjer når generelle organisasjonsidéer skal tas inn i mottakerorganisasjonene? De kan implementeres slavisk, avvises eller kanskje omformes og tilpasset lokal kontekst (Røvik, 2007).

Uthenting, overføring og mottak av organisasjonsidéer forstås og sammenlignes i denne teoretiske sammenheng som en type oversettelse. Idéene oversettes fra en kontekst til en annen lik en tekst oversettes fra et språk (da også en kulturell kontekst) til en annen. Dermed sammenlignes *overføring* av organisasjonsidéer med *oversetting* av tekst, og dermed translasjonsteori eller «translation studies» i blant annet lingvistisk og litterær tradisjon (Røvik, 2007, s. 250). Det som gjør det hensiktsmessig å dele oversettelsen inn i to faser er at dekontekstualisering og kontekstualisering av en organisasjonsidé svært ofte gjøres av ulike personer, i motsetning til ved oversettelse av tekst hvor translatøren er den samme. Der hvor translatøren av en tekst naturlig nok kreves at behersker begge språk, vil parallellen i translasjon av organisasjonsidéer gjerne innebære to ulike translatører med ulik kjennskap til organisasjonens kontekst (språk) vil gjennomføre translasjonen (Røvik, 2007).

Når Røvik (2007) skal initiere en utvikling av teori om kunnskapsoverføring som translasjon melder det seg visse problemstillinger.

- Hvorfor blir organisasjonsideer oversatt mellom ulike organisatoriske kontekster?
- Hva kjennetegner de som oversetter og formidler kunnskap mellom ulike organisatoriske kontekster?
- Hvilke regler og mønster benyttes for oversettelsen mellom ulike organisatoriske kontekster?
- Hvilke virkninger har oversettelsen i mottakende organisasjon?

For vår studie vil vi tenke at det er FN, nasjonale myndigheter og kanskje KS som delvis har stått for dekontekstualiseringen av bærekraftsmålene. Vi har en forventning om at intervjuene vil vise i hvor stor grad det finnes en dekontekstualisert «mal» som kan brukes ved implementering av bærekraftsmål i en kommune, eller om det i større grad er opp til

kommunen selv å fastsette rammene for implementeringen. Vi vil i drøftingen vende tilbake til dette og stille oss spørsmålet hvordan eller hvorvidt det har foregått en dekontekstualisering av bærekraft.

2.1.1 Dekontekstualisering

Det vil i vår studie være mest naturlig å se på kontekstualiseringen, da det er dette som foregår i vår case, men for å forstå denne prosessen bør vi ta for oss noe teori rundt dekontekstualisering også. Dessuten ønsker vi å finne ut i hvilken grad det har foregått en prosess i FN eller på nasjonalt hold rundt dekontekstualisering, og om vi kan se noen spor etter denne i våre empiriske funn. Regjeringen har en forventning om at «fylkeskommunene og kommunene legger FNs bærekraftsmål til grunn for samfunns- og arealplanleggingen» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019), og da vil vi anta at det må ha blitt gjort et arbeid med dekontekstualisering i foregangskommuner eller andre offentlige organisasjoner som en «mal» eller et forbilde til etterfølgelse i alle de andre kommunene som nå må legge bærekraftsmål til grunn for sitt arbeid med planer og styring for første gang. Det kan jo også tenkes at man i enkelte deler av Trondheim kommune kan ha hatt gode erfaringer og kommet langt i implementeringen, og at man da lager en slags modell for implementering som blir en form for lokal dekontekstualisering av styring og ledelse etter FNs bærekraftsmål. Dermed er det relevant å ta kort for seg noe av teorien rundt dekontekstualisering av organisasjonsidéer, men hovedvekten av det teoretiske stoffet knyttet til translasjon i denne studien vil dreie seg om kontekstualisering.

Dekontekstualisering av organisasjonsidéer er altså uthenting av idéer og/eller praksiser fra en organisatorisk kontekst, ofte (med ikke alltid) med det mål for øye å implementere disse i en annen organisasjon. Dekontekstualisering kan analytisk deles inn i to hovedfaser: *løsrivelse* og *pakking*. *Løsrivelse* innebærer en identifisering av praksisen innad i overføringsorganisasjonen hvor denne gis en idémessig og språklig representasjon. *Pakking* er prosessen hvor organisasjonsidéen tas ut av den opprinnelige konteksten og omformes til å være mer kontekststuvhengig og lettere overførbar til andre organisasjoner. Dette er vel å merke et analytisk skille, og vil i virkeligheten selvsagt ha mer glidende og uklare overganger (Røvik, 2007).

Utfordringer ved overgang fra praksis til idé:

- Praksisens eksplisitet
- Praksisens kompleksitet
- Praksisens innveddhet

To strategier for løsrivelse: uthenting (oversetteren er utenfor organisasjonen, typisk konsulent) og utbringning (oversetteren er innad i organisasjonen). Her er det vesentlig å legge merke til de oversettelsesregler som foreligger og som er nokså ulike for disse strategiene, da translatørkompetansen er nokså ulik. Translatørene/oversetterne har svært ulik kjennskap til praksisens kontekst, som vil påvirke resultatet. Arenaene for dekontekstualiseringen vil også være svært ulike og gjerne også hensiktene og motivasjonsfaktorene (Røvik, 2007).

2.1.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering er altså prosessen ved implementering av allmenngjorte organisasjonsidéer i en mottakerorganisasjon, og ergo en ny kontekst. Som nevnt gjennomføres gjerne kontekstualiseringen av en annen aktørgruppe enn dekontekstualiseringen, og disse er gjerne også ukoordinert i tid og rom. Det vil også variere stort hvor sterk koblingen er mellom praksisen i overførings- og mottakerorganisasjonen, basert på blant annet translasjonens hensikt/motivasjon, arenaer, aktører, regler med mer (Røvik, 2007).

Det som skjer i Trondheim kommune vil vi karakterisere som kontekstualisering av bærekraftsmål som målstyringsverktøy, og bærekraft som målestokk på en skala mellom sporadisk refleksjonsverktøy og løpende referansepunkt. Hvor på skalaen man befinner seg har vi en forventning om at vil variere noe alt etter hvem vi snakker med, men vi har også forventning om at organisasjonen fra et strategisk ståsted har lagt en plan for hvordan, og i hvilken grad, implementeringen skal skje. Vi antar derfor at empiriske funn vil gi oss mer kunnskap om hvordan bærekraft kontekstualiseres i Trondheim kommune. For å svare på vårt forskningsspørsmål a), *hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer*, vil etter vår oppfatning kontekstualisering være den prosessen som skjer når bærekraftstenkning og bærekraftsmål tas inn i organisasjonen og det vil være i lys av dette vi søker svar på vårt forskningsspørsmål.

Videre er også sentrale deler av kontekstualiseringen, som vi skal komme inn på, å gjøre organisasjonsidéen lokalt tilpasset og skape en lokal historie for den. Her kommer forskningsspørsmål b) inn: *Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?* Her er også spørsmålet *hvor i organisasjonen* sentralt fra et translasjonsteoretisk standpunkt. Er det en top-down implementering, eller har behovet for bærekraftstenkning meldt seg på ulike arenaer og slik sett oppstått ulike steder i organisasjonen uavhengig av hverandre?

I vår studie tar vi for oss tre nivå, politisk nivå representert av bystyret/de folkevalgte, administrativ toppledelse bestående av toppledelsen i kommuneadministrasjonen og rådgivernivå. Vi vil se nærmere på hvordan bærekraft settes inn i en lokal sammenheng i Trondheim kommune innenfor disse nivåene.

2.1.2.1 Kontekstualiseringens arenaer og aktører

Ved kontekstualisering av organisasjonsidéer er det gjerne mange ulike aktører og arenaer involvert. Her vil også ulike vitenskapsteoretiske ståsted ha ulike innfallsvinkler til hvordan, og hvorfor, dette skjer. Dette kommer vi nærmere inn på i metoddelen, herunder vårt eget standpunkt, men enkelt forklart er spennet mellom det Røvik (2007) refererer til som modernisme (også kalt naturalisme i vitenskapsteoretisk sammenheng) og sosialkonstruktivisme knyttet til hvilket syn man har på kunnskapsoverføring. Modernistisk tenkning legger til grunn en forventning om at organisasjoner er like systemer, og at gode løsninger og idéer er *uttakbare* fra organisasjoner og kan overføres til andre organisasjoner. Den modernistiske tenkningen innleder en modell som kalles *den hierarkiske oversettelseskjeden*, som inneholder et sett logisk sammenhengende forutsetninger og forventninger til hva som vil være de sentrale aktørene og arenaene ved implementering av nye organisasjonsidéer. Dette består i fem argumenter og antakelser (Røvik, 2007, s. 294) som presenteres under:

Argument 1: Implementering av organisasjonsidéer har en *top-down* orientering, hvor de nye idéene kommer inn via toppledelsen, altså øverst i den hierarkiske strukturen. Videre er det den formelle hierarkiske strukturen som definerer hva som er relevante arenaer og aktører i implementering og translasjon av organisasjonsidéer. Oversettelseskjeden løper vertikalt fra overliggende til underliggende nivå i den hierarkiske strukturen. Den formelle autoriteten som befinner seg øverst i den hierarkiske strukturen utgjør den viktigste kraften til translasjon og spredning av idéen nedover i organisasjonsstrukturen.

Argument 2: Videre forutsetter modernistisk-rasjonell tenkning at implementering av nye *organisasjonsidéer er betinget av et konkret problem* som er identifisert i organisasjonen. Det er først og fremst toppledelsen som har myndighet til å ta inn nye idéer, og det forventes at ledelsen innehar en klar oppfatning til hva som til enhver tid er sentrale problemer og utfordringer i organisasjonen. De idéer som tas inn og implementeres anses som mulige løsninger på identifiserte problemer, og oppfattes dermed som verktøy og logisk sammenhengende konsept.

Argument 3: Kontekstualisering og translasjon av organisasjonsidéer oppfattes i den modernistiske tradisjon som nokså ensbetydende med en sentralt styrt implementeringsprosess. Dette innebærer at det er *begrenset frihet til oversettelse* og at toppledelsen har klare oppfatninger og planer for hvordan idéen skal implementeres, herunder hvilke aktører og enheter som skal gjøre hva, hvor og når. Underliggende enheter vil derfor ha begrenset frihetsgrad når de skal implementere og translaterer konseptene til egne lokale versjoner. Denne modellen innebærer altså liten grad av desentralisert beslutningsmyndighet, og toppledelsen vil være opptatt av å kontrollere og sikre at lokale tilpasninger er innenfor rammene og at overordnede hensyn i organisasjonen ivaretas.

Argument 4: I en hierarkisk oversettelseskjede foregår kontekstualiseringen sekvensielt, som innebærer en *stimulus-respons-basert sekvensialitet*. Prosessen utløses i toppen av hierarkiet og rykker etappevis innover og nedover i organisasjonen. Implementering av en organisasjonsidé på et organisatorisk nivå vil deretter utløse implementering av idéen i det underliggende nivået. Implementering på hvert enkelt nivå vil også utløse aktivitet i det organet, som foretar translasjon og lokal tilpasning av idéen for hvert nye nivå den implementeres i. Man får dermed en hierarkisk nedadgående sekvens av stadig ny oversettelse og lokal tilpasning av idéen.

Argument 5: Kontekstualiseringen foregår *fra det abstrakte til det konkrete* ettersom sekvensen utbrer seg nedover i organisasjonen. På det øverste hierarkiske nivået vil idéen være nokså abstrakt og generell, mens den ved lokal tilpasning i underliggende nivå vil bli stadig mer praksisnær og konkret.

Røvik (2007) påpeker at det nok finnes mange empiriske tilfeller som best forklares og beskrives med den modernistisk-rasjonelle *hierarkiske oversettelseskjeden*, men at det samtidig er stadig flere observasjoner som ikke faller på plass i lys av en slik forestilling. Sosialkonstruktivismen er i hovedtrekk preget av en skepsis mot modernismen

(naturalismens) syn om at verden er i perfekt orden og harmoni, og vil påpeke at organisasjoner består av individer og slik sett er hver organisasjon og hvert individ unikt. Dermed vil overføring av kunnskap mellom organisasjoner i prinsippet være umulig eller lite hensiktsmessig. Når det kommer til hensiktene bak å ta en organisasjonsidé ut av sin kontekst for å overføre den til en annen organisasjon, vil man fra et sosialkonstruktivistisk ståsted hevde at «historier om en oppskrifts suksess i bestemte kontekster oftest er sosialt konstruerte fortellinger utformet nettopp i den hensikt å autorisere oppskriften og dens omdømme» (Røvik, 2007, s. 52). Ergo oppfatter vi at translasjon fra et sosialkonstruktivistisk ståsted, i ytterste konsekvens, utelukkende dreier seg om omdømmebygging og å gjøre seg relevant overfor omgivelsene. For vår studie er vi derfor svært interessert i å finne ut om våre informanter snakker om bærekraft fordi det faktisk er et verktøy som kan tenkes å løse et konkret problem, eller om det er noe man fokuserer på hovedsakelig fordi «alle snakker om bærekraft i 2022».

Pragmatisk institusjonalisme for å forstå translasjon

Røvik (2007) presenterer, som et alternativ til disse vitenskapsteoretiske ytterpunktens syn på translasjon, en *pragmatisk institusjonalisme* som en slags «gyllen middelvei» mellom modernismen og naturalismen. Når det kommer til denne *hierarkiske oversettelseskjeden*, vil denne *pragmatiske institusjonalisme* derfor se til noe av den sosialkonstruktivistiske kritikken til modernismen, illustrert ved fire hovedpunkter som til sammen viser at, og hvordan, den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres og suppleres.

Fra hierarkiske myndighetsorganer til eksterne utviklingsarenaer

En grunnleggende forutsetning i den hierarkiske oversettelseskjeden er antakelsen om at arenaen for oversettelse er ordinære organisatoriske enheter som er vertikalt ordnet i forhold til hverandre i den formelle styringslinjen. Dette er dekkende i mange tradisjonelle organisasjoner, men vi ser stadig at flere viktige oversettelsesarenaer ikke synliggjøres i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden. Røvik (2007) kaller dem *utviklingsarenaer*, og disse består av blant annet kurs, konferanser, seminarer og studier (videre- og etterutdanning) gjerne rettet mot bestemte profesjoner eller yrkesgrupper. Slike arenaer befinner seg utenfor den hierarkiske organisasjonsstrukturen, og forsvinner i lys av denne måten å se på oversettelse og overføring av organisasjonsidéer, da disse arenaene

mangler formell myndighet i forhold til de organisasjonene som deltakerne representerer. Fagforeninger og profesjonsspesifikke initiativ kompliserer det enkle modernistiske hierarkiske bildet ytterligere, da det i realiteten gjerne kan være et nettverk av ulike arenaer for oversetting. En organisasjon kan ha utallige profesjoner representert, som alle har sine egne fagforeninger og eksterne utviklingsarenaer hvor det skjer translasjon og implementering av praksiser og idéer i mer eller mindre planlagt grad. Vi ser altså at det i virkeligheten slett ikke *må* være toppledelsen som tar inn nye organisasjonsidéer, men det kan initieres hvor som helst i organisasjonsstrukturen. Foruten det vil også strukturen for mange typer oversetting av organisasjonsidéer være vesentlig mer kompleks enn den hierarkiske oversettelseskjeden gir uttrykk for. Stadig større desentralisering av beslutningsmyndighet og økt teoretisk kompetanse i underliggende nivå i organisasjonen vil også øke sannsynligheten for at organisasjonsidéer tas inn i nivåer under toppledelse, da ledere i underliggende nivåer har myndighet til å ta slike beslutninger. Dermed vil implementering av ulike organisasjonsidéer i realiteten kunne skje på forskjellige steder i organisasjonen uavhengig av hverandre, uten at toppledelsen nødvendigvis har initiert det eller kanskje i det hele tatt kjenner til det (Røvik, 2007).

Vår studie tar for seg Trondheim kommune som er en stor virksomhet med mange aktører. Det kan tenkes at den hierarkiske silo-orienteringen legger til grunn en forventning om at den modernistiske top-down sekvensbaserte *hierarkiske oversettelseskjeden* kan fungere godt, men samtidig er det et komplekst samspill med ulike profesjoner og ulike interesser. Bærekraftsmålene skal implementeres i alle ledd i organisasjonen, og det vil kreve mye av ledere i denne prosessen å sørge for en helhetlig ledelsesprosess som inkluderer de ulike tjenesteområdene i kommunen. Det vil derfor være interessant å se i hvilken grad implementering av bærekraft benytter en modell som er lik den *hierarkiske oversettelseskjeden*, eller om implementeringen foregår samtidig flere steder i organisasjonen i ulike sammenhenger uavhengig av hverandre. Dersom det er sistnevnte som er tilfellet er det interessant å se på hvordan det i så tilfelle vil se ut i et teoretisk perspektiv. Uansett opplever vi at de teorier som hittil er presentert vil gi oss et godt grunnlag for å svare på spesielt våre forskningsspørsmål a) og b).

Lokalt mangfold, men ingen masterversjon

Det er som nevnt slett ikke sikkert at det er toppledelsen som iverksetter implementering av nye organisasjonsidéer. I den hierarkiske oversettelseskjeden ligger det implisitt en antakelse om at det øverste formelle nivået, som først tar inn idéen, innfører en slags masterversjon av idéen som implementeres. Ettersom de ulike underliggende nivåene iverksetter implementering av idéen foregår det en lokal oversetting og tilpassing av idéen, men alle underliggende enheter vil innføre en slags kopi eller etterligning av masterversjonen av idéen som ble innført på det øverste hierarkiske nivået. Denne oppfatningen utfordres betydelig når vi ser at organisasjonsidéer gjerne innføres direkte i underliggende nivåer på initiativ fra mellomledere og spesielle profesjoner i organisasjonen. Studier har også vist at selv om det forekommer ulike versjoner av en idé eller et konsept innad i en organisasjon, så er det ikke ensbetydende med at det finnes en masterversjon som disse er designet ut fra og avledet av (Erlingsdottir, 1999). Ulike aktørgrupper innad i organisasjonen er gjerne tilknyttet ulike eksterne utviklingsarenaer, som igjen fører til at de påvirker av ulike eksterne impulser. Den sosialkonstruktivistiske argumentasjonen av at organisasjonsidéer bare er en trend i tiden har et poeng i at visse idéer vil være «på moten» og oppfattes som moderne i ulike arenaer, og slik sett er det fullt mulig at ulike profesjonsarenaer kan ha fokus på ulike varianter av samme eller lignende idéer. Dette kan igjen føre til at representanter for ulike profesjoner innad i samme organisasjon innhenter ulike varianter av beslektede idéer som de iverksetter implementering av i sine respektive avdelinger. Dermed kan man ha to ulike versjoner av samme idé, uten at det finnes noen masterversjon i overliggende hierarkiske nivå i organisasjonen (Røvik, 2007).

Fra kjede til spiral

På samme måte som empiriske studier har vist at hierarkiet i den modernistiske tankegangen ikke er representativt for virkelighetens oversettelsesarenaer, så er det heller ikke gitt at kontekstualiseringen foregår i kjede som en sekvensiell prosess fra øverst til nederste nivå. Implementering av nye idéer må som nevnt tilpasses de lokale forhold i hver avdeling, og den kontroll og overordnede styring som toppledelsen i denne modellen antas å inneha vil i mange tilfeller føre til at lokale variasjoner i oversettelsen av idéen må gjennomgå på nytt i nivåene over. Det foregår organisasjonslæring ved implementering i hvert nivå, og et underliggende nivå kan da støte på et problem som ikke var like godt anskueliggjort i implementering på nivåene over. Dette er også en logisk slutning siden idéen antas å være

mer abstrakt i de øverste nivåene, og gradvis materialiseres ettersom den implementeres på underliggende nivå og bli mer praksisnær. Dette fører igjen til at det kan oppstå behov for å gjennomgå den oversettingen som tidligere fant sted på overliggende nivå, og oversettelsesprosessen kan etter hvert bære mer preg av å være en spiral mellom over- og underliggende nivåer i stedet for en kjedesequens ovenfra og ned. Den sosialkonstruktivistiske kritikken vil her peke på studier som har vist at konsepter som har blitt innført i organisasjoner etter en stund har blitt gått bort fra og engasjementet har avtatt, og det i kjølvannet av dette gjerne i flere runder på nytt har blitt innført variasjoner av den samme idéen for å søke å øke engasjementet rundt idéen, bare for igjen å bli avfeid og gått bort fra (Røvik, 2007, s. 299). Viser da ikke denne spirallignende reproduksjonen av en feilet idé at kontekstualisering av idéer fra andre organisasjoner ikke nødvendigvis er en god idé, men kun et forsøk på å fremstå som en moderne organisasjon?

Soppmodellen

Vi vender stadig tilbake til at disse organisasjonsidéene gjerne kan være en trend og i visse tider være populære på mange arenaer hvor det foregår oversetting og organisasjonslæring. Dette kan føre til at den nevnte stimulus-respons-baserte sekvensialiteten i den hierarkiske oversettelsesprosessen ikke er dekkende for hvordan organisasjonsidéer oversettes. Det sammensatte nettverket av oversettelsesarenaer, samt trendene i tiden, kan føre til at nye organisasjonsidéer oppstår uavhengig av hverandre på ulike steder uten noen konkret overlevering mellom aktørene. Lederne på de ulike nivåene i organisasjonen har myndighet til og velger å iverksette implementering, og oversetting, av nye organisasjonsidéer på eget initiativ. En alternativ metafor til stimulus-respons-basert sekvensialitet kan derfor være den såkalte soppmodellen. Oversettelse av en idé kan utløses mer eller mindre samtidig i ulike organisasjoner og på ulike steder, lik som sopp springer ut i skog og mark på høsten (Røvik, 2007).

I en stor virksomhet som Trondheim kommune antar vi at enten/eller skillet mellom modernistisk- og sosialkonstruktivistisk tenkning rundt translasjon av organisasjonsidéer vil være for svart/hvitt og at Røvik sin *pragmatisk institusjonalisme* tilnærming vil kunne gjøre seg gjeldende for best å forstå den kontekstualiseringen som skjer i virksomheten. Vi har derfor en forventning til at vi vil finne enkelte aspekter av fenomenene nevnt over, ettersom vi snakker med ulike informanter. Vi vil nok i høyeste grad kunne bruke dette teoretiske

grunnlaget for å finne svar på forskningsspørsmål a) og b). Likevel finner vi det hensiktsmessig å supplere med enda mer inngående teori knyttet til konkrete regler for kontekstualisering og hvordan virksomheten har lagt opp til at dette skal skje og styres.

2.1.2.2 Kontekstualiseringsregler

Bærekraftsmål er jo som sagt felles for hele verden, og da er vår antakelse at det vil være behov for å gjøre disse lokalt forankret i Trondheim kommune, da det er de samme målene som finnes også for land i tredje verden. Vår antakelse er derfor at det bør være gjort en jobb for å gjøre disse relevante for Trondheim kommune og at organisasjonen er seg bevisst denne prosessen. Kontekstualiseringsregler dreier seg om hvordan man gjør en allmenn organisasjonsidé spesifikk, og får vedt den sammen med den organisasjonen den skal inn i slik at den best kan fungere som tiltenkt. I vår studie vil vi anta man kan omtale dette som konkrete verktøy man kan bruke i prosessen med å operasjonalisere bærekraftsmålene i Trondheim kommune. Med bakgrunn i dette vil siste del av teorikapittelet dreier seg om kontekstualiseringsregler.

Når en idé implementeres og settes inn i en ny organisatorisk kontekst, skjer dette i visse mønstre eller etter visse regler. Her er aktuelle spørsmål hvordan generelle idéer transformeres til å få et mer lokalt og materielt preg som passer praksis og kontekst de skal settes inn i, samt hvor stor frihetsgrad oversetterne har til å omforme de idéene som oversettes til en ny kontekst. Her går det et analytisk skille som Røvik (2007) deler inn i *innskrivingsregler* og *oversettelses- og omformingsregler*.

Innskrivingsregler

Implementering av en idé i en ny organisatorisk kontekst vil i utgangspunktet ikke ha noen referanser til den nye konteksten. Innskriving innebærer at idéen gjennom sosiale fortolkning- og meningsdannelsesprosesser blir utstyrt med konkrete «markører» som knytter den til den nye konteksten, og gjør den gjenkjennbar i de lokale forholdene. Grunnleggende sett handler innskriving om å tolke en idé inn i den lokale kontekstens tid og rom. Den lokale kontekstens *tid* og *rom* har tilhørende analytisk skille mellom innskrivingens *regler for tidsmarkering av idéer og regler for lokalisering* (Røvik, 2007).

Lokalisering er en fellesbetegnelse på prosesser der en generell organisasjonsidé settes inn i en lokal kontekst i mottakerorganisasjonen, og over tid formidles med stadig flere referanser til det lokale. Lokale referanser kan være blant annet lokale aktører, lokale myndigheter, lokale problemstillinger og oppfatninger, samt tidligere løsninger og erfaringer innenfor feltet eller organisasjonen. Ikke minst kan idéen og dens innhold gis nye lokale navn og på det viset bidra til å fjerne den referansemessige koblingen til opprinnelsesidéen og i større grad gi den en lokal forankring, til tross for at innholdet er nokså likt. Kort oppsummert består lokaliseringen i den opparbeidede historikken til idéen ved bruk innad i organisasjonen, som derfor medfører at innskriving av en organisasjonsidé vil kreve at det foregår over en viss tid. Lokalisering foregår ikke nødvendigvis planlagt og initiert av noen, men kan skje spontant ved at det lages «fortellinger» som utstyres en idé med lokale referanser. Dette kan selvsagt også finne sted planmessig, ved at noen aktører har et mål om å utvikle en organisasjonsspesifikk versjon av en idestrømning i samtiden. Sistnevnte er gjerne illustrert ved at globalt populære fenomener, som for eksempel målstyring og medarbeidersamtaler, kan ha en høy andel noenlunde samtidige publikasjoner som omhandler samme tema men i profesjonsspesifikke former, som for eksempel innenfor skole eller helsetjenesten (Røvik, 2007).

Tidsmarkering av organisasjonsidéer er den delen av innskrivingen som omhandler lokal tidfesting. Når en idé introduseres i en ny organisasjon har den ingen lokal historie og er derfor i utgangspunktet kun utrustet med en global eller internasjonal historie. Der hvor idéen i utgangspunktet har referanser til når den ble «funnet opp» eller når internasjonalt anerkjente selskaper eller organisasjoner adopterte idéen, vil en innskriving av idéen i lokal kontekst innebære at idéen over tid utstyres med en lokal fortid (historie) gjennom sosiale fortolkning- og meningsdannelsesprosesser. De lokale problemene idéen er ment å løse kan gjerne benyttes som første tidfesting, og at man deretter søkte etter en løsning i denne idéen som man så adopterte. Dette samsvarer med den modernistisk-rasjonelle forutsetningen om at man først må identifisere et problem, før man kan adoptere en organisasjonsidé i et forsøk på å løse dette. Organisasjonsidéer skal ikke tas inn bare fordi det er en trend, det må tjene til en hensikt. Disse tingene kan rett nok være gjensidig avhengige til en viss grad, det er ikke utenkelig at problemer som er aktuelle i samtiden lettere settes fokus på og dermed at idéer og praksiser som har vist seg å løse disse problemene dermed også er populære. Modernisten og sosialkonstruktivistene vil naturlig nok peke på hvert sitt fenomen her (det populære problemet kontra den populære løsningen), men her vil den rasjonelle institusjonalisme

derimot peke på denne tvetydigheten som noe man ikke kommer bort fra, men må være oppmerksom på når man analyserer organisasjonsidéers tidsmarkører. Videre kan også tidsmarkering innebære at idéen gis en fremtid ved at den tas inn i langsiktige planer og strategier (Røvik, 2007).

Et interessant paradoks er at selv om tidsmarkering krever at idéen implementeres over en viss tid, ser vi at man ved visse grep faktisk kan få en tidsmarkering på relativt kort tid ved å skape en fortid i et lokalt problem og en fremtid gjennom planarbeid. Likevel vil innskrivingsreglene av en idé, eller innskrivingsmønstrene om du vil, over tid bli tydeligere ettersom organisasjonen gradvis oversetter idéen fra det generelle til det spesifikke og tilpasser den lokale forhold (Røvik, 2007).

Oversettelses- og omformingsregler

Der hvor de generelle innskrivingsreglene omhandler måten en generell idé tilskrives ytre kontekstspesifikke markører for å gi den en lokal tilpasning, handler de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene i større grad om hva som skjer med innholdet i idéene i det man forsøker å implementere dem i en organisatorisk kontekst. Her er spørsmålet om frihetsgrad elementært. En ting er hvor stor grad av frihet oversetteren har i forhold til hensikten med oversettingen, og en annen er hvor stor grad av frihet oversetteren tar seg. Det kan være at en idé som er hentet fra en annen kontekst utelukkende brukes som en inspirasjon til å skape noe nytt i den lokale konteksten, eller hensikten kan være å innføre nærmest en reform hvor det er svært strenge krav til at innholdet bevares i det det implementeres. I ytterste konsekvens er det nærmest konteksten som skal tilpasses idéen i like stor grad som det motsatte. *Oversettelses- og omformingsregler* kan grovt sett deles inn i tre moduser; den reproduserende modus (kopiering), den modifierende modus (addering og fratrekking) og den radikale modus (omforming) (Røvik, 2007).

Oversettelse og omforming - den reproduserende modus

Den reproduserende oversettelsesmodus vil i organisasjoner medføre at man forsøker å gjengi og gjenskape en praksis så nøyaktig som mulig når den oversettes mellom kontekster. I sammenligning med litterær klassisk translasjonsteori blir metaforen en oversettelse «ord for ord» fra originalteksten, og dermed at organisasjonsidéen eller -praksisen skal være så lik som overhodet mulig som originalen når den kontekstualiseres i mottakerorganisasjonen. I

litterær sammenheng har man for lenge siden gått bort fra dette som rådende ideal, men det finnes fremdeles skoledannende tilhengere (Røvik, 2007). Særlig i debatten om normer for god oversettelse, herunder debatten om «foreignizing» versus «domestication» som går ut på «fremmedgjøring» versus «hjemliggjøring». Skal man tilpasse det som oversettes mest mulig til hjemlige omgivelser, eller skal leseren få oppleve den fremmede kulturen og lingvistiske forskjellen?

I organisasjonssammenheng vil fysisk kopiering være vanskelig, da det som regel er ulike mennesker og individer som jobber i de ulike organisasjonene. Den sosialkonstruktivistiske kritikken fører til dette ikke er mulig i en ny og annerledes kontekst da alle sosialt konstruerte virkeligheter er unike. På den annen side vil for eksempel det som Røvik (2007) omtaler som «dekontekstualiseringsindustrien» være tilhengere av at såkalte «best practices» og «benchmarking» konsepter skal gjenskapes så nøyaktig som mulig, med et modernistisk grunnsyn om at organisasjoner i hovedsak er så like at en praksis vil fungere godt bare forutsetningene for den gjenskapes presist nok. Om vi tilnærmer oss fenomenet ved bruk av den pragmatiske institusjonalismens «gyldne middelvei», er det særlig to forhold som avgjør hvor sannsynlig det er at kopiering blir anvendt: *trekk ved det som søkes oversatt* og *trekk ved relasjonen mellom kontekstene det oversettes fra/til* (Røvik, 2007).

I hvilken grad det som søkes oversatt er egnet for kopiering avgjøres av hvor *oversettbar* og *omformbar* idéen er. Dette avgjøres i stor grad av de samme forhold som ble omtalt under dekontekstualisering, nemlig praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Jo mer eksplisitt (tydeliggjort og språksatt), mindre kompleks (enkel teknologi, få aktører og lett oppbyggbar) og mindre innvevd (lite forankret i øvrig organisatorisk kontekst og lett utskillbar) praksisen er; jo mer oversettbar er den. En lett oversettbar praksis vil være godt egnet for kopiering, og slike praksiser er det høyere sannsynlighet for at implementeres i nye organisasjoner ved kopiering (Røvik, 2007).

Når det kommer til *trekk ved relasjonen mellom kontekstene det oversettes fra og til* er grunntanken at jo mer lik de organisatoriske kontekstene er, jo større er sannsynligheten for at oversetterne vil forsøke å kopiere praksisen og/eller idéen. Da vil også sjansen for å lykkes med implementering av idéen/praksisen være større. Grad av likhet i organisatorisk kontekst er gjerne betinget av kulturelle- og nasjonale forhold, type organisasjon og type intern funksjon (arbeidsoppgaver som utføres) (Røvik, 2007).

Øversettelse og omforming - den modifierende modus

I den modifierende modus vil øversetteren vre tilbøyelig til å forsvare visse modifikasjoner og endringer i øversettelsen for at den skal fungere optimalt i mottakerorganisasjonen.

Tilnærmingen er pragmatisk og sikter på å finne en balanse mellom hensynet til å være lojal til den originale idéen og behovet for tilpasning til en ny organisatorisk kontekst. For å kunne ivareta begge hensyn på en troverdig måte er det behov for å følge to øversettelsesregler. Den ene er «*adding*» som i denne sammenheng referer til de tilfeller hvor nye elementer legges til en opprinnelig organisasjonside eller -praksis for at den skal kunne integreres i en ny organisatorisk kontekst. I translasjonsteorien knyttes «*adding*» til «*eksplisiteringshypotesen*» hvor prosessen med å legge til nye elementer gir en økt verdi, og bidrar til å gjøre originaliden langt tydeligere og mer eksplisitt (Røvik, 2007).

Det andre er «*fratrekking*» som representerer det motsatte, nemlig at idéen eller praksisen bør gjennomgå en renselsesprosess hvor overflødige og unyttige spor, som minner om konteksten den ble hentet fra, skrelles bort. I translasjonsteori knyttes «*fratrekking*» til en regel hvor idéen eller modellen gjennomgår en nedskalering av detaljeringsgrad, som gjør den mer anvendelig i flere organisasjoner uavhengig av profil, kultur og kontekst (Røvik, 2007).

Begge øversettelsesregler er virkemidler som ofte blir dratt frem i debatten om «*fremmedgjøring*» versus «*hjemliggjøring*», og man skiller ofte på to former ut ifra grad og type rasjonalitet: *uintendert adding og fratrekking og rasjonell-strategisk adding og fratrekking* (Røvik, 2007).

Det ligger en klar intensjon bak *rasjonell-strategisk adding og fratrekking*. Øversettelsen sett gjennom en rasjonell linse er resultatorientert i den forstand at *adding* og *fratrekkings* reglene er nøye vektlagt gjennom «*harde*» kalkyler over hvilke elementer ved organisasjonsidéen som blir videreført og implementert i ny organisasjon, og hvilke elementer som blir overflødig. Denne tilnærmingen til øversettelse prosessen gjør at organisasjoner kan ta i bruk nye modeller uten å gjennomgår en omfattende endringsprosess (Røvik, 2007). I motsetning til dette er *uintendert adding og fratrekking* en situasjon hvor elementer legges til og trekkes fra uten å ha gjennomgått en bestemt valideringsprosess. Det er flere forhold som kan føre til utilsiktet utforming av nye ideer i andre organisasjoner. Begrenset tid, kapasitet og kunnskap kan være avgjørende faktorer som fører til *uintendert adding og fratrekking* (Røvik, 2007).

Oversettelse og omforming - den radikale modus

Den radikale modus benytter den generelle idéen i hovedsak som en inspirasjonskilde, og anser seg ikke bundet av konsepter og suksessoppskrifter fra andre organisasjoner. Det må være stor frihet til å utforme egne og lokalt tilpassede varianter. Denne formen for tilnærming til oversettelsesprosessen går under navnet «omvandling». Ved bruk av denne regelen vil elementer fra andre organisasjoner gjennomgå en prosess hvor både form og innhold blir preget i et omfang som gjør at den løsningen som implementeres fremstår som lokal innovasjon (Røvik, 2007).

Denne måten å oversette nye trender på, og tilpasse dem til egen organisasjon og arbeidshverdag med stort fokus på frihet i utformingen, gir innsikt i måten lederne på forskjellige nivå harmoniserer tanken om frihet med føringer som de skal forholde seg til.

I følge Røvik (2007): *«en viktig betingelse for radikal omvandling foreligger [...] i tilfeller der organisasjoner og deres oversettere har rasjonelle, gjennomtenkte og klart uttrykte intensjoner om at man ikke skal kopiere andres praksiser og ideer direkte, men heller bruke det som en av flere inspirasjonskilder i arbeidet med å utvikle egne løsninger».*

Rasjonell og gjennomtenkt tilnærming til oversettelse alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå en radikal omvandling. I tillegg er forhold ved det som overføres og trekk ved implementeringsprosessen som er avgjørende for hvor omfattende omvandlingen er (Røvik, 2007).

«Oversettbarhet» som viser til hvor lett eller vanskelig det er å utforme en dekkende representasjon av et konsept, og «omformbarhet» er to viktige trekk for å kunne gjennomføre en vellykket radikal omvandling. Jo mer omformbar en originalidé er, jo mer øker muligheten for at modellen som ender opp implementert er gjenstand for radikal transformasjon fra originalen (Røvik, 2007).

Organisering av implementeringsprosessen innad i en organisasjon har betydning for frihetsrommet man har til disposisjon for å kunne foreta en lokal omvandling av det som overføres. Faglitteraturen viser at jo mindre omfang de nye idéene og oppskriftene har, jo større mulighet til lokal tilpasning og dermed mulighet for radikal omvandling (Røvik, 2007).

2.2 Nettverksledelse og verdibasert ledelse – New Public Leadership

For å kunne svare på forskningsspørsmål c): *I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FN's bærekraftsmål?*, er nettverksledelse og verdibasert ledelse spesielt relevant i empirisk analyse. I følge bærekraftsmål nummer 17, en sentral verdi er at man skal benytte samarbeid for å nå de øvrige målene. Hvordan skal så offentlig sektor og Trondheim kommune oppnå dette? Slik vi ser det så står Trondheim kommune overfor en enorm utfordring her. Dette kommer av silo-organiseringen som ligger til grunn for styring og ledelse av kommunen, og slik vi ser det, den sterke hierarkiske strukturen med tilsvarende sentralisert beslutningsmyndighet innenfor hvert tjenesteområde/silo. Vi har en forventning om at våre empiriske funn skal bekrefte at de ulike tjenesteområdene har liten grad av samarbeid seg imellom, og at siloene oppfattes nokså adskilt innad i organisasjonen. Når vi så har bærekraftsmål nummer 17, hvor samarbeid skal implementeres som et selvstendig mål og en selvstendig verdi for kommunen, antar vi at dette vil kreve at organisasjonen tar i bruk nye måter å lede på. Et godt teoretisk perspektiv å analysere våre empiriske funn i lys av, kan derfor tenkes å være teorier som skiller seg fra den klassiske hierarkiske styringsmodellen som vi oppfatter at har ligget til grunn i offentlig sektor tradisjonelt sett.

Offentlig sektor gjennomgikk på 80-tallet en reformbølge med relativt sterkt fokus på økonomi og økonomisk effektivisering, hvor det offentlige tok i bruk styringsverktøy som tradisjonelt sett tilhørte privat sektor. Dette står sentralt i teorien om New Public Management (NPM), som skulle bidra til å gjøre offentlig sektor mer effektiv (Klausen, 2013). Tor Busch påpeker at det er svært vanskelig å skulle dokumentere en sammenhenger mellom reformer og endring i effektivitet, men mener likevel at forskning har vist at NPM har skapt strukturelle endringer. Dette knytter seg blant annet til endringer i språk og økt bruker- og resultatorientering i offentlig sektor. Til tross for at dette må regnes for å være positive følger, så virker resultatene å være sterkt varierende fra land til land. I stedet for å legge generelle ledelses- og markedsmessige prinsipper til grunn, så bør endringer vurderes særskilt i hver enkelt sak ut fra dens kontekst. Dette kommer av offentlig sektors sammensatte og komplekse natur (Busch, Johnsen, Klaudi Klausen & Vanebo, 2011). I kjølvannet av NPM-reformbølgen økte de kritiske røstene til denne tenkningen, og ettersom NPM-tankegangen fikk en noe nedadgående popularitet vokste det frem en ny reformbølge som en form for motsvar eller reaksjon på denne tenkningen. Flere hevder at vi i dag befinner

oss i en post-NPM fase, der tankegangen har blitt videreutviklet gjennom økt fokus på verdibasert ledelse og nettverksstyring (Christensen, Egeberg, Lægneid & Aars, 2014).

Dette fokuset kan beskrives som en endring fra *New Public Management* til *New Public Leadership* (NPL), altså et skifte fra *styring* til *ledelse*. Busch et al. hevder at dette egner seg bedre til å håndtere den kompleksiteten og utfordringene som finnes innenfor offentlig sektor, representert ved følgende tre forskjeller (2011, s. 244):

1. NPL er mer konteksttilpasset enn NPM
2. NPL har sterkere fokus på nettverksorganisering
3. NPL gir større «public value» ettersom det har et mer omfattende formål enn NPM

Den nevnte kompleksiteten som finnes innenfor offentlig sektor omtales gjerne med uttrykket «wicked problems», som søker å beskrive de sammensatte og komplekse utfordringer som velferdssamfunnet skal ta stilling til og finne en løsning på. Kjentegnet ved «wicked problems» er at sammenhengen mellom årsak og virkning ikke lar seg definere på en enkel måte, og at en eventuell løsning vil kreve innsats fra flere aktører (Kobro, 2018). NPM-reformbølgen følger i form av desentralisering og deregulering av offentlig sektor har ført til en situasjon hvor makten er spredt på en rekke mer eller mindre autonome enheter, der hvor makten tidligere var sterkt knyttet til det offentlige hierarkiet. Eksempler på dette er en rekke nye selskapsformer hvor makt flyttes fra politiske organer til selskapenes styrever, som helseforetakene, selskaper innen offentlig transport og NRK og på kommunenivå kommunale og interkommunale foretak (Busch et al., 2011). Man har også fått en endring fra *government* til *governance*, som innebærer at man har en samfunnsstyring i form av en prosess som ikke er kontrollert av en bestemt institusjon men i større grad et samspill mellom flere aktører (Sørensen & Torfing, 2005). Begge disse formene for samfunnsstyring eksisterer side om side, og i tillegg skal det offentlige samarbeide med både private- og frivillige aktører. Denne utviklingen har ført til det man kan kalle et *polysentrisk samfunn* (Pedersen, 2004).

Denne utviklingen øker kompleksiteten ytterligere i samfunnsstyringen, og anskueliggjør utfordringen vi ser med «wicked problems» fra et ledelsesperspektiv. Alt dette er også representativt for ledelsen som utøves i Trondheim kommune slik vi ser det (også i lys av bærekraftsmål nr 17), og det er derfor nyttig å se videre på hvordan ledelse i en slik virkelighet kan utøves.

2.2.1 Nettverksledelse

Teori knyttet til nettverksledelse opererer med flere ulike typer nettverk, og skiller mellom interne og eksterne nettverk. *Interne nettverk* er etablert innenfor en organisasjon, mens *eksterne nettverk* går på tvers av organisasjonsgrensene og er etablert mellom frittstående organisasjoner. Videre skiller man mellom *stabile* og *dynamiske* nettverk, hvor førstnevnte knyttes til ivaretagelse av langsiktige oppgaver mens sistnevnte har en mer kortvarig natur og er mer fleksibel, men også ustabil (Busch et al., 2011). En annen måte å kategorisere nettverk på er å ta utgangspunkt i hovedfunksjonen som nettverket har. Innenfor offentlig sektor kan man skille mellom tre ulike former for nettverk: politiske-, interorganisatoriske- og styringsnettverk. *Politiske nettverk* er typisk knyttet til politiske aktører, og dreier seg om makt og innflytelse i beslutningsprosesser. *Interorganisatoriske nettverk* retter seg mot tjenesteproduksjon og iverksetting av politikk og anses som viktige virkemidler for effektiv produksjon av komplekse velferdstjenester eller iverksettelse av krevende politiske beslutninger. *Styringsnettverk* retter seg mot koordinering av ulike aktører for å sikre at offentlig sektor i større grad fungerer godt innenfor et polysentrisk samfunn.

Om vi betrakter ledelse på tvers av tjenesteområdene i Trondheim kommune som en type nettverksledelse, så må dette nettverket sies å være en form for *internt nettverk*. Innføring av bærekraftsmål på kommunenivå på bestilling fra sentralt hold for perioden 2019-2023 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019), må ansees for å være i et langsiktig perspektiv og vi vil således kategorisere dette som et *stabilt nettverk*. Videre anser vi denne formen for nettverk å være en type *styringsnettverk*, som skal koordinere innføring av bærekraft i alle tjenesteområder i kommunen og sikre at dette gjennomføres på en tilfredsstillende måte. Vi finner det derfor hensiktsmessig å se nærmere på denne typen nettverk. *Styringsnettverk* kan sies å være den mest komplekse formen for nettverk etter inndelingen gjort over. Denne formen for nettverk står overfor ustrukturerte oppgaver og vil kreve en høy grad av fleksibilitet for å fungere godt. Av denne grunn er det behov for stor grad av selvstendig handlingsrom, og derfor også stor grad av styringsmessige utfordringer. Slike nettverk kjennetegnes ved en relativt stabil horisontal sammenbinding av gjensidig avhengige og autonome aktører, som samhandler og påvirker hverandre gjennom forhandlinger innenfor et institusjonelt fellesskap. Dette fellesskapet er selvregulerende innenfor rammer som gjerne er satt av politiske myndigheter, og bidrar i en bred forstand til den offentlige styringen (Sørensen & Torfing, 2005).

I en organisasjon som Trondheim kommune, med sterk hierarkisk orientering og autonomi i ledelsen av hvert tjenesteområde, kan en slik nettverksledelse i form av styringsnettverk knyttet til bærekraft by på utfordringer da de kan tenkes å kreve høy grad av handlingsrom for å kunne gjennomføre endringer og nå målene sine. Nettverksteori har her ulike former for ledelse av nettverksstyring, eller *styring av styringen* om du vil. Vi har allerede slått fast at «wicked problems» forutsetter samhandling fra ulike aktører for å la seg løse, og det er dermed sentralt at styringsnettverket har korrekt grad av handlingsrom for å kunne gjennomføre det som kreves samtidig som det kreves en retning og ledelse for å nå de mål som er fastsatt fra politisk hold. For å håndtere dette dilemmaet benytter nettverksteorien et supplement til styring som kalles *metagovernance* eller *metastyring*, og er rettet mot å regulere handlingsrommet for styringsadferd lik styring er rettet mot å regulere handlingsrommet for adferd (Busch et al., 2011).

Metastyring kan utøves på ulike måter. En *verdibasert* tilnærming kan knytte seg til at nettverksorganisasjonen skal operasjonalisere noen overordnede verdier som skal regulere adferden i nettverket, mens en *markedsorientert* tilnærming kan innebære bruk av målstyring som virkemiddel hvor nettverket selv står ansvarlig for utvikling av interne systemer for å nå målene. Styringen kan skje på distanse eller tett på og deles inn i *nettverksdesign* og *rammestyring* når det kommer til distansestyling, mens styring tett på skjer ved *dialogstyring* eller *nettverksdeltakelse*. Disse fire formene for metastyring har en nedadgående grad av handlingsrom fra nettverkets ståsted, og man kan diskutere om man ved sistnevnte variant begynner å bevege seg inn mot skjæringspunktet mellom metastyring og vanlig styring (Busch et al., 2011).

Når det kommer til å fastsette de ledelsesfunksjonene som utøves i en nettverksorganisering, er det hensiktsmessig å skille mellom ledelse *av* nettverksorganisasjonen og ledelse *i* nettverksorganisasjonen. Ledelse *av* nettverksorganisasjonen må utøves av en koalisjon mellom interessenter som representerer organisasjonene som utgjør nettverket, og denne gruppen kan sies å være en midlertidig koalisjon som ikke er underlagt noen overordnet hierarkisk ledelse (Busch et al., 2011). I følge Busch et al. (2011) består ledelsesprosessen av et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill som skal skape en hensiktsmessig styring og metastyring av nettverksorganisasjonen. På samme måte vil ledelse *i* nettverksorganisasjonen bestå av et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom deltakerne i nettverket, men kontekst og fokus vil ha en annen karakter enn på det overordnede nivået (Busch et al., 2011).

2.2.2 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er svært relevant når vi skal ta for oss bærekraftsmål da det danner et spennende dilemma i skjæringspunktet mellom målstyring (NPM) og verdiforankret styring (NPL). Det kan også, som illustrert i eksemplet over, være et virkemiddel når man utøver nettverksledelse. Vi ønsker derfor å se nærmere på noen teorier knyttet til verdibasert ledelse.

Hva er så en verdi? Tor Busch (2012, s. 32) trekker frem en del fellestrekk i ulike måter å definere verdier.

- Verdier betraktes som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater.
- Verdier er mer generelle enn spesifikke
- Verdier finnes på ulike nivå.

Disse fellestrekkene illustrerer hvordan verdier gir uttrykk for ubevisste eller underliggende konsepter som påvirker i nye situasjoner uten at man reflekterer over hvilke verdier som ligger til grunn for handlingene man utfører. At verdier finnes på ulike nivå innebærer at man altså snakker om både individuelle verdier, gruppeverdier og organisasjonsverdier og det er ikke gitt at disse til enhver tid er i harmoni med hverandre (Busch, 2012).

Om vi skal se på bærekraft som en verdi i denne sammenheng, er det kanskje lettest å ta utgangspunkt i Gro Harlem Brundtland sin definisjon av bærekraft i Brundtland-rapporten fra 1987: «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN-sambandet, 2021). En slik verdi er generell nok til at den kan ligge latent og gjennomsyre de beslutninger og valg som tas, forutsatt at den er innarbeidet nok i organisasjonen og blant medarbeidere. Den er også generell nok til å fungere godt på alle nivå i organisasjonen og vil i liten grad kunne skape verdimesse konflikter mellom aktører i organisasjonen. Vi kan så utvide det til å snakke om de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling: 1. Klima og miljø, 2. Økonomi og 3. Sosiale forhold (FN-sambandet, 2021). Dette er de tre hovedområdene hvor man ønsker å tenke bærekraftig utvikling, med den definisjonen vi har over, og videre konkretisere hva bærekraftig utvikling betyr. Noen sentrale verdier vi kan indentifisere innenfor disse områdene er representert med respekt for naturen, klima- og miljøbevissthet, redusere økonomiske forskjeller, likestilling, kulturelt mangfold og så videre. De 17 bærekraftsmålene representerer helt konkrete verdier som kan ligge til grunn i organisasjonen og hos medarbeiderne. Mange av disse verdier kan man argumentere for at allerede ligger latent i

offentlig sektor, og i et velstående land som Norge kan man også i større grad si at mye er på plass allerede sammenlignet med fattige land. Likevel kan man argumentere med at dette må integreres konkret for å bevare verdiene også i tiden fremover. Sett i lys av dette kan teorier knyttet til verdibasert ledelse være meget hensiktsmessig å bruke når Norge har vedtatt å legge FN's til grunn for regional og kommunal planlegging (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

Det kan være hensiktsmessig å skille mellom *målverdier* og *instrumentelle verdier*, alt ettersom verdien er knyttet til en ønsket slutttilstand eller om det er en bestemt handlemåte som ligger i verdien. Skillet mellom målverdier og instrumentelle verdier er derimot ikke alltid like enkelt å fastsette. Et godt klassemiljø som målverdi i skolen kan argumenteres for at er en verdi i seg selv, men samtidig kan man betrakte et godt klassemiljø som et viktig middel for å oppnå god læring blant elevene (Busch, 2012). Om vi igjen tar for oss de 17 bærekraftsmålene, så vil enkelte at de ha et visst spenn mellom å analyseres som en målverdi eller en instrumentell verdi. Det er likevel ett bærekraftsmål som virkelig skiller seg ut i denne sammenheng, og det er bærekraftsmål nummer 17, samarbeid for å nå målene. Dette vil vi anse for utelukkende å være en instrumentell verdi, og dette er som vi tidligere har påpekt en stor utfordring for Trondheim kommune i lys av modell for styring og organisering som ligger og tradisjonelt har ligget til grunn i kommunen.

Videre har verdiene tre viktige dimensjoner: *kognitiv*-, *emosjonell* og *motivasjonell* dimensjon. Dette innebærer at verdier i utgangspunktet er en mental konstruksjon som ikke kan observeres direkte og må formidles til andre. Videre vil verdier kunne skape positive eller negative følelsesmessige reaksjoner hos mennesker, som er særlig relevant om det oppstår verdimesse konflikter eller en person settes til å utføre oppgaver som går på tvers av dens egen verdimesse overbevisning. Dersom man snakker om hva som er riktig og galt er det gjerne en indikasjon på at man er inne på en verdimesse diskusjon, og her kommer den emosjonelle siden til syne. Den motivasjonelle faktoren innebærer at verdier påvirker våre handlinger. Verdier danner grunnlag for valg mellom de metoder, midler og mål man har tilgjengelig. I lys av inndelingen mellom målverdier og instrumentelle verdier, vil motivasjonsfaktoren være til stede ved at verdiene har en selvregulerende effekt på medarbeideren. Spesifikke målverdier hos en ansatt vil virke selvregulerende og motiverende på dennes arbeid med å nå disse målene. På samme måte vil de instrumentelle verdiene gjøre den ansatte sterkt motivert til å følge de regler og standarder som ligger til grunn (Busch, 2012). Disse dimensjonene vil være spennende å analysere empiriske funn i lys av, og

forsøke å avdekke hvordan implementering av bærekraft og bærekraftsmål som verdier i Trondheim kommune skjer i lys av disse dimensjonene. Busch (2012) snakker også om skillet mellom *eksplisitte verdier* og *implisitte verdier* og videre *uttrykte verdier* og *bruksverdier*. *Eksplisitte verdier* innebærer at man har gitt verdien en betegnelse, mens en implisitt verdi ikke er språksatt på samme måte men likevel er viktig for adferden. Bærekraftsmålene kan sies å være svært eksplisitte verdier, siden de i seg selv er tydelig språksatt og eksplisitt uttrykt. Samtidig vil vi i empirien komme inn på at de fleste av bærekraftsmålene er ting man har jobbet med og hatt fokus på i Trondheim kommune lenge før man skulle implementere bærekraftsmålene, og slik sett kan enkelte av målene anees for implisitte verdier som gjøres eksplisitt i kraft av språksettingen. *Uttrykte verdier* beskriver Busch (2012) som de verdiene vi sier at vi har, mens bruksverdiene er de sanne verdiene som vi egentlig har. Selv om vi sier at vi har en verdi, er det ikke sikkert at vi etterlever den i praksis. Noe som er relevant og interessant å ta høyde for i den empiriske analysen. Siden bærekraftsmålene innføres utenfra, som ledd i vedtaket gjort i kongelig resolusjon (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019), er det hensiktsmessig å se om disse er verdier som i stor grad snakkes om eller om det virkelig etterleves og hvordan informantene oppfatter dem.

Hvordan skal man så utøve ledelse i et verdimeessig perspektiv? Tor Busch (2012) beskriver god ledelse som at ledelsen bidrar til å realisere organisasjonens mål. Når FNs 17 bærekraftsmål innføres som konkrete mål for organisasjonen, vil altså god ledelse i så måte bety ledelsen bidrag til å realisere måloppnåelse for disse 17 målene. Hvordan denne ledelsen utøves, og i hvilken grad den bidrar til måloppnåelse, er sentralt i ulike personlighetsteorier og lederstilteorier. Personlighetsteorier knytter seg særlig til de personlige egenskapene til den som utøver ledelse, hvor noen spesielle trekk hos lederen har en positiv effekt på organisasjonens effektivitet. Disse er trekk som personlig energi, toleranse for stress, selvtillit, følelsesmessig modenhet og integritet (Yukl, 2006). Lederstilteorier knytter seg gjerne til to underliggende adferdsdimensjoner, lederens *oppgaveorientering* og lederens *relasjonsorientering*, og balansen mellom disse (Busch, 2012). Samtidig har vi fastslått at bærekraftsmålene representerer konkrete verdier som skal implementeres i Trondheim kommune, og hvordan påvirker så dette ledelsen som utøves? Når det kommer til verdienes plass i ledelse er det mulig å diskutere både personlighetsteorier og lederteorier i et verdimeessig perspektiv, men verdiene som representeres hos både ledere og medarbeidere samt organisasjonen som helhet gjør bildet nokså komplekst etter vår mening. Et interessant

forskningsfunn er derimot at suksessfulle ledere deler verdiene med de som ledes (Bass & Bass, 2008). Ergo kan man legge til grunn at samsvar i verdier er et viktig utgangspunkt for å lykkes. For eksempel vil innføring av bærekraftsmål som verdier i organisasjonen da måtte forankres i hele organisasjonen for å oppnå gode resultater. Dette er relevant for oss å utforske nærmere når det kommer til empiriske funn.

Tor Busch (2012) har med et prosessorientert syn på ledelse hvor medarbeiderne i varierende grad kan delta i ledelsesprosessen, uansett hvor de er plassert i organisasjonens hierarki. I dette perspektivet tar Busch utgangspunkt i Erik Johnsens (2006) definisjon på ledelse, «et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill», og videreutvikler denne i et verdimeslig perspektiv. Vi tar i første omgang for oss disse tre dimensjonene i Johnsens modell før vi inkluderer det verdimeslige perspektivet. *Målformuleringen* innebærer *driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål* og ledelsens plass i den kontinuerlige prosessen med å utvikle mål. Parallelt med målformuleringsprosessen har man ofte en *problemløsende* prosess som inkluderer justering av mål og arbeid med å finne virkemidler for å realisere målene. Problemløsningen vil som regel foregå ved *analyse/syntese, interaksjon og/eller søke/lære*. Det *språkskapende* elementet legger vekt på at den som utøver ledelse må utvikle et eget språk som muliggjør arbeid med målformulering og problemløsning. Språket knyttes gjerne til de kunnskaper som bringes inn i ledelsesprosessen og deles inn i *beslutningsspråk, adferdsspråk og systemspråk*. Alle disse dimensjonene er altså representert i ledelsesprosessen, og ledelse foregår gjerne på ulike nivå i organisasjonen i større eller mindre grad. Således kan man også ha et metaperspektiv her, slik som for nettverksledelsen. En god leder må altså makte å utvikle en god ledelsesprosess innenfor sitt ansvarsområde, og ledelse kan i så tilfelle ansees som *ledelsen av ledelsesprosessen* (Busch, 2012).

Når vi så skal trekke verdiene inn i dette er det ulike tradisjoner som har tatt for seg verdienes plass i ledelsesteorier, representert ved teorier om transformasjonsledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. Tor Busch (2012) har samlet noen sentrale betingelser fra disse tradisjonene og har kommet frem til at verdibasert ledelse bør ha følgende kjennetegn (Busch, 2012, s. 94):

1. Den som utøver ledelse, må ha personlige verdier som er i samsvar med verdiene i organisasjonen.
2. Den som utøver ledelse, må ha en høy etisk standard.
3. Den som utøver ledelse, må være tro mot egne verdier.

De ovennevnte kjennetegnene ved verdibasert ledelse er på denne måten sterkt avhengig av personlige karaktertrekk ved den som utøver ledelse og legitimitet er i denne sammenheng en sentral variabel for at ledelse og ledelsesprosesser skal virke.

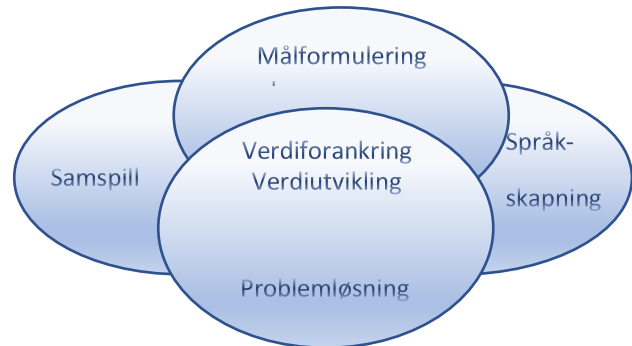
I sin doktoravhandling viser Bulukin (2004) til Choi og Mai-Dalton (1999) sin definisjon av legitimitet som får frem at fenomenet kan forstås som «den anerkjennelse medarbeidere tilfører lederen i lys av måten lederen leder på, og er således aksept eller godkjennelse av lederens evne til å anvende sin makt» (Bulukin, 2004). Maktdimensjonen som indirekte er til stede i en diskusjon om verdibasert ledelse er interessant å se nærmere på fra et translasjonsteoretisk ståsted. Det er høyst aktuelt å se nærmere på organisasjonens prosess med kontekstualisering av FNs bærekraftsmål og hvilken rolle makt spiller. Satt på spissen vil en vellykket innføring av bærekraftsmålene i Trondheim kommune forutsette at ledere skaffer seg den legitimitet som er nødvendig for å kunne lede en vellykket implementeringsprosess. Diskusjonen om legitimitet er høyest aktuelt også fra et organisasjonsperspektiv spesielt i det man akter å adoptere nye organisasjonsbegrep og verdier, slik det er tilfellet med FNs bærekraftsmål. I denne sammenheng knyttets legitimitet til kunnskapsoverføringsprosessen og tilnærmingen man har til den (Røvik, 2007). Fravær av legitimitet i en slik prosess kan føre til at konseptet som søkes introdusert mislykkes, av den grunn at aktørene har ulik tolkning av verdier og implementering av dem innad i organisasjonen og fører til ulik forståelse i de ulike nivåene i organisasjonen (Busch & Ramstad, 2004). Det er interessant å se på om våre funn kan gi et svar på spørsmålet om innføringen av bærekraftsmålene oppleves å ha ønsket resultat og en synlig effekt på tjenesteproduksjonen.

Siden Busch (2012) har et prosessorientert syn på ledelse, påpekes det at alle involverte i ledelsesprosessen deltar i utøvelsen av ledelse. Dermed vil disse tre punktene i denne sammenheng være gjeldende for alle som deltar i ledelsesprosessen, ikke bare de formelle lederne. Busch har derfor tatt utgangspunkt i nevnte definisjon fra Johnsen (2006), og inkludert de mer personlighetsorienterte teoriene nevnt over for å komme frem til en definisjon på verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. (Busch, 2012, s. 95)

Den nye dimensjonen her sammenlignet med ledelsesprosessen vi har gått gjennom over, er det verdiutviklende samspillet. Ledelsesprosessen må altså integrere verdiutvikling med den målformulerende, problemløsende og språkskapende prosessen, og dette må knyttes til en diskusjon om verdispørsmål.

Denne definisjonen spesifiserer også ytterligere at ledelsen foregår på alle nivå i organisasjonen og utfordrer således den tradisjonelle hierarkiske ledelsesmodellen. Busch (2012) anskueliggjør modellen med følgende illustrasjon:



Figur 2.1 (Busch 2012, s. 97)

Ved innføring av bærekraftsmål som latente verdier i organisasjonen, og den struktur som Trondheim kommune er organisert etter, kan verdibasert ledelsesteori være en hensiktsmessig måte å analysere de empiriske funn vi har samlet inn. Er det gjort en tilfredsstillende jobb i organisasjonen med å gjennomføre en verdiforankret ledelsesprosess, når det kommer til innføring av FNs bærekraftsmål som grunnlag for styring og ledelse i kommunen?

2.3 Oppsummering av teorikapittelet

Vi har tatt for oss tre teoretiske dimensjoner som vi planlegger å benytte i empirisk analyse. Vår problemstilling er:

Hvordan bruker Trondheim kommune bærekraft i styring og ledelse?

Det teoretiske grunnlaget vi har valgt er i stor grad knyttet til organisasjonsteori og ledelsesteori. Vi har en problemstilling som knytter seg til begrepet *bærekraft* samt *styring og ledelse*, og dermed vil nettverksteori og teori knyttet til verdibasert ledelse danne grunnlaget for å svare på den delen av problemstillingen som knytter seg til *styring og ledelse*. Som grunnlag for å snakke om begrepet bærekraft, og den påvirkningen dette har på styring og ledelse, ønsker vi å analysere bærekraft i lys av translasjonsteori. Dette operasjonaliseres i våre forskningsspørsmål.

a. Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?

Her vil vi spesielt legge vekt på translasjonsteorien og søke å finne svar på hvordan informantene stiller seg til bærekraft og hvilke hensikter og effekter de ser knyttet til fokus på bærekraftig utvikling og bruken av FNs bærekraftsmål. I hvor stor grad vil informantene legge vekt på FNs bærekraftsmål sammenlignet med eventuelle lokale tilpasninger og lokale delmål som måtte være utarbeidet? Lener de seg på FN sine definisjoner, eller er det gjort et lokalt arbeid her? Vi har en forventning om at kontekstualiseringsregler vil bli viktig for å finne ut hvordan informantene translaterer bærekraft, og vi vil forsøke å kategorisere hvilke moduser man kan plassere de ulike siloene og nivåene inn i når det kommer til oversettelses- og omformingsregler. Vil vi finne uniform likhet, eller er det ulike tolkninger ulike steder i organisasjonen?

b. Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?

Translasjonsteorien danner et godt utgangspunkt for analyse av funn knyttet til dette forskningsspørsmålet også. I hvilken grad finnes det en lokal historie knyttet til bærekraft i Trondheim kommune? Vi forventer at lokalisering vil være sentralt for å kunne svare på dette spørsmålet. Vi vil også søke å kartlegge kontekstualiseringens arenaer og aktører, samt hvor i organisasjonshierarkiet bærekraft ble tatt inn. Er informantene våre kjent med disse tingene, eller er det ingen tydelig lokal historie? Er det en top-down implementering, eller har behovet for bærekraftstenkning tvunget seg frem gjennom medarbeiderne og de ansatte i Trondheim kommune? Hvilke markører finner vi knyttet til innskrivningsreglene?

c. I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?

Her er teorier knyttet til nettverksledelse helt sentralt. Som vi har påpekt stiller bærekraftsmål nummer 17, slik vi ser det, utfordrende krav til styring og ledelse for kommunen. Er dette noe informantene våre har tatt inn over seg og sett, er de enig i vår vurdering? Videre anser vi bærekraftsmålene for å være en type målstyring som er verdibasert, i motsetning til den tradisjonelle NPM-tankegangen som i større grad er økonomisk og effektivitetsmessig motivert. Vi ønsker derfor å finne svar på i hvilken grad Trondheim kommune oppfatter de

krav bærekraftsmål nummer 17 stiller, og behov og muligheter for å utøve god nettverksledelse og verdibasert ledelse.

Vi har en forventning om at det finnes en plan og en hensikt bak innføringen av bærekraft og bærekraftsmål i Trondheim kommune, men vi er interessert i å finne ut om dette stemmer og i hvilken grad oppfatningen endres når vi studerer temaet i lys av det teoretiske grunnlaget. Vi er også interessert i å finne ut om informantene våre oppfatter at bærekraft er innført som et verktøy for å løse et konkret problem (illustrert ved et modernistisk synspunkt) eller om det i større grad anses som en trend, og slik sett noe man opplever at man *må* snakke om siden det er så mye fokus på dette globalt og nasjonalt (illustrert ved et sosialkonstruktivistisk synspunkt). I tillegg søker vi å finne ut om Røvik (2007) sin pragmatiske institusjonalisme er dekkende for å forstå translasjon av bærekraft i Trondheim kommune.

3 Metodekapittel

Hovedformålet med valg av vitenskapelig metode er å finne frem til den beste tilnærmingen for å fremskaffe essensiell data og oppdrive relevant informasjon som skal belyse vår problemstilling og besvare våre forskningsspørsmål.

I dette kapitlet har vi en gjennomgang av samfunnsforskningens tenkemåter når det gjelder metodevalg og tilnærming, med hovedvekt på de valg som er naturlig å ta for å gjennomføre studien vår. Vi skal gå nærmere inn på hvordan oppgavens omfang og valg av problemstilling og forskningsspørsmål er retningsgivende for forskningsdesignet.

Vi skal studere hvordan Trondheim kommune bruker bærekraft i styring og ledelse av virksomheten og vi ønsker å få frem forskjellige nyanser i tolkningen og forståelsen av bærekraft, både mellom tjenesteområdene og i beslutningslinjen. Vi skal redegjøre for hvorfor vi har valgt kvalitativ metode og semistrukturert dybdeintervju. Avslutningsvis omtaler vi oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I vår oppgave skal vi se nærmere på hvordan oversettelse av bærekraftbegrepet og ledelsesprosesser, i lys av FNs bærekraftsmål nummer 17, påvirker måten nye organisasjonsidéer blir tatt inn, implementert og operasjonalisert i organisasjonen. Før vi går inn på den metodiske tilnærmingen i undersøkelsen er det nødvendig å presisere vårt vitenskapelig ståsted, som danner grunnlaget for videre arbeid.

Noe forenklet kan vitenskap defineres som studier av fysiske eller sosiale fenomener. De fleste vitenskapene er empiriske og tar form i et samspill av teori og observasjoner av virkeligheten hvor vitenskapsteori/-filosofi er refleksjoner over vitenskapelig aktivitet (Ringdal, 2018). Metodikken vi velger å bygge vår undersøkelse og forskningsstrategi på avhenger av måten vi oppfatter virkeligheten (ontologi) på, og vår innfallsvinkel til erkjennelsesteori/læren om hvordan vi tilegner oss kunnskap (epistemologi).

Den vitenskapelige filosofien kan sies å bestå av to hovedretninger innenfor samfunnsforskning, *naturalismen* og *konstruktivismen* (Moses & Knutsen, 2019).

Naturalismen har i hovedsak som fundament at det råder orden og overenstemmelse i naturen og at man dermed kan avdekke kausalsammenhenger ved nøyaktige observasjoner av fenomener. Med andre ord finnes det en «virkelig verden» som er uavhengig av oss

(forskeren). De som stiller seg kritisk til *naturalismen* påpeker at samfunnsforskning bør oppnå mer enn å lete etter faste mønstre og å nøye seg med å beskrive verden slik den er. *Konstruktivismen* er en mer forskerorientert retning og peker på at vi alle er ulike individer, som med vår særegenhet kan se og oppfatte fenomener og objekter ulikt. Ontologisk anser altså naturalisten virkeligheten som objektiv, mens konstruktivisten vil hevde at den er subjektiv (Moses & Knutsen, 2019). Begge har som formål å etablere forskningsbasert kunnskap eller epistemologi.

Epistemologi, som er definert som læren om kunnskap og innsikt, vil gjennom en ontologisk holdning påvirke synet på hvordan man tilegner seg kunnskap. Fra et *naturalistisk* ståsted kan en mene at forskeren ønsker å *beskrive og forklare* objektive sannheter mens man med et *konstruktivistisk* ståsted i større grad søker å *forstå* et fenomen i dets kontekst.

Konstruktivisten har som premiss at forskerens egne antakelser og empiriske bakgrunn alltid vil påvirke kunnskapen som tilegnes. I det ligger at *naturalismen* anser prinsippene fra naturvitenskapen som overførbare til sosiale og samfunnsvitenskapelige problemstillinger hvor sannhetsbegrepet er rådende, mens *konstruktivismen* påpeker at menneskesinnet er unikt og at enkelthendelser må plasseres inn i sin sosialhistoriske kontekst for å gi mening (Moses & Knutsen, 2019). Forskningsmetoden for en naturalist består i å hente ut, beskrive og forklare mønstre ved virkeligheten i samfunnet og datainnsamling gjennom et semistrukturert dybdeintervju vil kun være supplerende til de mer systematiske metodene som dekker større deler av samfunnslaget.

Etter å ha gjennomgått deler av teorien på feltet ser vi at det finnes gråsoner mellom de to retningene og det er fordelaktig å hente styrker fra begge sider. For å kunne besvare vår problemstilling er vi interessert å få frem både likheter og ulikheter i forståelsen av bærekraft hos våre informanter og den rigiditeten som naturalismen står for vil redusere forklaringsmakten i våre data siden egne refleksjoner kun tillates dersom de er representative for gruppen de er en del av. Konstruktivismen anser ikke nødvendigvis samfunnsvitenskapelige funn som overførbare mellom ulike kontekster, og studier av en avgrenset kontekst tillegges i denne tradisjonen større verdi slik vi ser det.

3.1.1 Modernisme, sosialkonstruktivisme og pragmatisk institusjonalisme

Translasjonsteorien som er presentert i delkapittel 2.1 har noen klare vitenskapsteoretiske føringer som vi ønsker å ta nærmere for oss i metodekapittelet. Som tidligere nevnt i vår

studie ser vi nærmere på hvordan begrepet bærekraft oversettes. Dette forutsetter at de involverte har en bevisst holdning til kunnskap og kunnskapsoverføring. Siden vår studie tar for seg bærekraft i et ledelsesperspektiv, vil det være hensiktsmessig å ta større hensyn til konteksten ledelsen utøves i.

Kunnskapsoverføring er en distinkt forskningstradisjon som studerer forholdet mellom utvikling, overføring, mottak og utnytting av kunnskap internt i organisasjonen. Tradisjonelt sett er det ifølge Røvik (2007) to vitenskapsteoretiske paradigmer som representerer hovedsporet i organisasjonsteorien, den modernistiske og den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen.

Modernistisk-rasjonell orientering til kunnskapsoverføring er i prinsippet det vi i avsnittene over har presentert som en naturalistisk tilnærming til vitenskapsteori. Organisasjoner er nokså like strukturer uavhengig av fagfelt og kontekst, derfor kan man i prinsippet overføre kunnskap fra en organisasjon til en annen uten vesentlige problemer. Om en løsning fungerer godt i en organisasjon er det i et ledelsesperspektiv tvingende nødvendig å overføre denne løsningen til andre organisasjoner for å forbedre resultatene her. I denne sammenheng knyttes organisasjonens legitimitet og overlevelsessevne tett opp til dens kapasitet til å følge med i utviklingen og å være effektiv. Ledere anses å ha stor frihet til å plukke ut organisasjonsidéer som fasiliterer måloppnåelse. I lys at dette sees en organisasjonsoppskrift utelukkende på som et instrument eller redskap. Den modernistiske tilnærmingen kommer til uttrykk gjennom en underliggende oppfatning om at endring og forbedring skapes ved hjelp av en rasjonalistisk tilnærming (Røvik, 2007). Den modernistiske tilnærmingen forutsetter at det først avdekkes et reelt problem i organisasjonen og deretter igangsetter ledelsen en prosess for å finne riktig ide som kan løse problemet. Den egner seg godt til å si noe om endring, men alene har den ikke tilstrekkelig forklaringskraft slik vi ser det.

Sosialkonstruktivistisk orientering til kunnskapsoverføring, i prinsippet nokså lik sin parallell i vitenskapsteorien, tegner et mer pessimistisk bilde. Kort forklart er hver organisasjon unik, da den er sosialt konstruert av menneskene i den. Derfor er ikke nødvendigvis organisasjoner sammenlignbare, og man kan ikke uten videre anta at prinsipper i den ene organisasjonen lett kan overføres til den andre da det er ulike *sosiale virkeligheter*. Her stiller man seg i ytterste konsekvens tvilende til om det i det hele tatt er mulig å overføre en idé fra en organisasjon til en annen, da kontekstene i de fleste tilfeller vil være så ulike. Overføring av en idé vil i så tilfelle ikke føre noe spesifikt innhold med seg, men utelukkende være et tiltak for å oppfattes

tidsriktig og aktuell overfor omgivelsene. Organisasjonens legitimitet er ikke lengre utelukkende knyttet til hvor effektive de er, men også til hvordan de kan innarbeide nye ideer. Sosialkonstruktivistisk kritikk mot kunnskapsoverføring mellom organisasjoner vil typisk innebære en påstand om at organisasjonsidéer blir *tatt inn*, men ikke nødvendigvis *tatt i bruk* (Røvik, 2007, s. 248). Altså strengt talt et skinnhellig grep gjort for å virke moderne og oppfylle omgivelsenes normer, uten noen reelle konsekvenser eller endring. Det sosialkonstruktivistiske perspektivet står i sterk motsetning til det modernistiske, i det at ved førstnevnte blir man gjort oppmerksom på en populær løsning for deretter å lete etter eller «oppdage» et problem som denne kan anvendes på. En annen viktig antagelse i den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen er at innføring av nye organisasjonsidéer i all hovedsak vil være synlig gjennom språk og retorikk, men ha liten eller ingen effekt på de daglige arbeidsoppgavene.

Røvik (2007, s. 52) introduserer et alternativ som ligger i skjæringspunktet mellom det modernistiske og sosialkonstruktivistiske paradigme. En tilnærming kalt *pragmatisk institusjonalisme* som er en klar empirisk orientering, hvor man søker å få frem det grunnleggende tvetydige ved fenomenene som studeres, der hvor de to nevnte paradigmene vil tilby mer polariserte enten/eller-forklaringer.

Som regel vil begge paradigmene ha elementer som er empirisk forankret, og man kan derfor fortolke delvis med utgangspunkt i begge perspektiver. Overføring av kunnskap kan skje som følge av *både* den modernistiske-rasjonelle/naturalistiske motivasjon om å løse et problem som er identifisert i organisasjonen, *samtidig* som praksisen (eller idéen) som innføres er populær i tiden og slik sett også kan virke som et tiltak for å fremstå som en moderne organisasjon sett fra et sosialkonstruktivistisk ståsted. Ulike informanter vil trolig vektlegge disse motivasjonene ulikt ut fra sin egen vitenskapsteoretiske oppfatning, og det er derfor viktig å ta dette i betraktning.

Hvorvidt innføring av bærekraftbegrepet og kunnskap rundt det i Trondheim kommune fører til endring eller ikke er forsøkt avdekket gjennom intervjuene og utvalget av informanter. Vi har dermed sett det som nyttig i vår studie å legge til grunn denne «gyrne middelvei» og benytte pragmatisk institusjonalisme som verktøy for å kunne avdekke i hvor stor grad, hvis det i det hele tatt er oppnådd en endring, og om det fører til en oppfatning om at virksomheten i sin helhet må ta i bruk nye måter å (sam)arbeide og utføre oppgavene på for å nå bærekraftsmålene.

3.1.2 Deduktiv- induktiv tilnærming

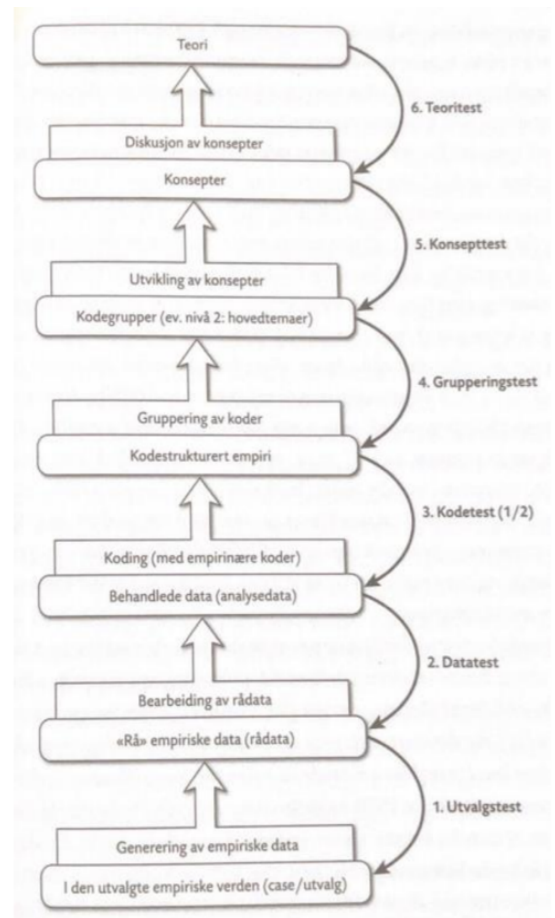
I vår oppgave har vi lagt opp til å finne svar på en problemstilling fremfor å teste hypoteser hvor hovedtyngden av datainnsamling foregår gjennom semistrukturert dybdeintervju. Det fører til at vi nok en gang går for en hybrid løsning hvor vi anerkjenner at våre informanter er individer med egne oppfatninger og forsøker å ikke la oss begrense av teoriens rammer. Det har vært en modningsprosess hvor forskningsdesignet har vært avgjørende for retningen vi har tatt med oppgaven. Som tidligere nevnt skapes de fleste vitenskaper i et samspill mellom teori og observasjon, men hva kommer først?

Når det kommer til tradisjonell forskningsdesign så er det i all hovedsak et spørsmål om man tar utgangspunkt i teori eller i observasjoner. Dette kommer til uttrykk i to sentrale tilnærminger kalt deduktiv og induktiv tilnærming. Den deduktive tilnærming fører med seg at man trekker logiske antakelser fra generiske regler og lovmessigheter (teori) til enkelttilfeller. En induktiv tilnærming representerer det motsatte, at de logiske antakelsene gjøres fra enkelttilfeller til å danne en generell regel eller lovmessighet (Ringdal, 2018). Sagt på en annen måte innebærer en deduktiv tilnærming at vi tar utgangspunkt i eksisterende teori, gjerne operasjonalisert i konkrete hypoteser, og tester teori og hypoteser gjennom undersøkelsen, mens en induktiv tilnærming vil innebære at undersøkelsen skal danne grunnlag for å utvikle ny eller videreutvikle eksisterende teori. En induktiv tilnærming er mer eksplorerende/utforskende og operasjonalisering av problemstilling gjøres i denne tilnærmingen gjerne ved bruk av forskningsspørsmål (Ringdal, 2018).

Til tross for at vi har operasjonalisert vår problemstilling med forskningsspørsmål, som taler for en induktiv tilnærming, ser vi at det eksisterer mye relevant teoretisk grunnlag og eksisterende forskning på feltet som vi ønsker å gjøre oss nytte av. I tråd med den pragmatiske institusjonalismens ideal om å bruke det beste fra begge tradisjoner, er det mulig å benytte deler av både deduktiv og induktiv tilnærming i vår undersøkelse. Både Ringdal (2018) og Tjora (2021) påpeker at forskere sjelden gjør undersøkelser utelukkende med en induktiv eller deduktiv tilnærming, men at det snarere kan være aspekter av begge tenkemåter når forskning gjennomføres.

Det er derfor interessant og nyttig å se nærmere på det enkelte beskriver som en tredje retning, altså en kombinasjon av den deduktive og den induktive tilnærmingen også kalt *stegvis-deduktive induktive metoden* (Tjora, 2021).

Metoden kommer best til syne i figuren til høyre, og viser at denne tilnærmingen gjør at man jobber etappevis fra rådata til konsepter og i noen tilfeller til teori. Aksel Tjora (2021) peker på at den oppadgående prosessen blir å anse som induktiv, ved at man utvikler ny teori ved å trekke slutninger basert på analyser av empiriske data, mens den nedadgående prosessen gjenspeiler en deduktiv empirisk testing av utformet teori på bakgrunn av innsamlet data. Modellen får frem dynamikken og avhengigheten i prosessen illustrert ved vekslingen mellom de ulike tilnærmingene. Det teoretiske grunnlaget for vår oppgave er beskrevet i kapittel 2 og danner utgangspunktet for analysedelen i oppgaven. Vårt formål med oppgaven er dermed ikke å komme frem til ny teori, men å benytte oss av den deduktive delen i metoden ved at vi bruker elementer



av eksisterende teori inn mot intervjuene. Til tross for at modellen forsøker å tette gapet og motvirke ensidigheten som de tradisjonelle retningene kan føre til, er det fortsatt slik at forskningen i virkeligheten vil være mer flytende og ikke nødvendigvis så lineær som den kan fremstå ut fra modellen.

I vår studie ønsker vi å se både på bærekraftbegrepet, måten det er oversatt og tolket, men også ledelsens tilnærming til implementering av bærekraft i Trondheim kommune. Dette har ført oss inn på teori som faller under «post-NPM paraplyen» som nettverksledelse og verdibasert ledelse som skal sees i sammenheng med kunnskapsoverføring. Det faller derfor naturlig å ta utgangspunkt i denne teorien og teste hvorvidt det er «riktig medisin» for måten offentlig sektor skal innrette seg i møte med fremtidige utfordringer. Dette peker sterkt i retning av at en deduktiv fremgangsmåte hadde være veien å gå. Denne tilnærmingen ville innebære formulering av hypoteser basert på eksisterende teori og antakelser som vi deretter tester gjennom empiri og innsamlet data i undersøkelsen. På den andre siden så vi det mer interessant å tilrettelegge for at informantenes virkelighetsoppfatning kommer tydeligere

frem og med det ta utgangspunkt i empirien og dataen vi har samlet inn, for så å se om vi kommer frem til samme framstilling som eksisterende forskning på feltet. Siden vår studie tar for seg bærekraft i et ledelsesperspektiv, finner vi det derimot hensiktsmessig å ta større hensyn til konteksten ledelsen utøves i. Dersom man har et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted, kan det tenkes at induktiv metode i større grad kan bidra til å ivareta konteksten og de aktuelle individene involvert. Det kan argumenteres for at en deduktiv tilnærming i for stor grad vil være generaliserende med tanke på eksisterende teori, og i for liten grad tar stilling til de konkrete forhold hos individene i vår studie. I tillegg så vi at bærekraftbegrepet tegner et komplekst bilde og samarbeid på tvers av tjenesteområdene pekes ut som grunnmuren og løsningen for en ressurspresset kommunesektor som står ovenfor sammensatte og komplekse utfordringer også betegnet som «wicked problems». For å best mulig ivareta konteksten og de faktiske forhold i undersøkelsen vår vil vi benytte deler av både deduktiv og induktiv tilnærming, noe som den stegvis-deduktive induktive metoden legger opp til.

3.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Når det kommer til innhenting av primærdata skilles det i samfunnsvitenskapen mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kristen Ringdal (2018, s. 24) skriver i sin bok «Enhet og mangfold»:

Vi kan skille mellom to forskningsstrategier, en kvantitativ basert på talldata og en kvalitativ basert på tekstdata. Det vil si at mens kvantitativ metode gir beskrivelser av virkeligheten i tall og tabeller, gir kvalitativ metode tekstlige beskrivelser, for eksempel basert på utskrifter fra intervjuer.

Metoden vi velger å benytte for innsamling av data er dermed utslagsgivende for hvilken informasjon vi får om fenomenet vi ønsker å studere. Ringdal (2018) påpeker at valget mellom en kvantitativ og en kvalitativ forskningsstrategi kan sees som et pragmatisk valg eller som et valg gjort ut fra vitenskapsfilosofisk standpunkt. Sistnevnte begrunnes i at kvantitativ metode har sitt utgangspunkt i naturvitenskapen og naturalismen, og at man kan avdekke en objektiv sannhet ved å studere et fenomen. Den kvalitative tilnærmingen har i større grad sitt utspring i konstruktivismen og har gjerne en induktiv og eksplorerende/utforskende tilnærming. Ringdal (2018) påpeker at det i kvantitativ samfunnsforskning har vært lite bevissthet rundt det vitenskapsteoretiske grunnlaget i

forskningen, av den grunn at denne retningen har vært dominerende. Til gjengjeld er det i kvalitativ forskning lagt større vekt på vitenskapsteori, og mange publikasjoner inneholder gjerne en presentasjon av forskerens vitenskapsteoretiske ståsted (Ringdal, 2018).

Formålet med vår oppgave er i den grad det er mulig å bidra med ny empiri og kunnskap både relatert til språk og ledelse og synergiprosessene mellom de to. Vi anser dermed at bruk av en kvalitativ metode vil være best egnet til å avklare vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Omgivelsene, og dermed konteksten data hentes fra, og samspillet mellom informant og forsker gjør at kvalitativ metode i større grad vektlegger forståelsen av fenomenet vi studerer snarere enn forklaringen av fenomenet (Tjora, 2021). Vi ser altså klare trekk til en konstruktivistisk tilnærming hvor vi i større grad er opptatt av kontekst og forståelse. Hvor kvantitativ forskning er opptatt av å beskrive og gi oversikt, søker kvalitativ forskning å forstå og gi innsikt (Tjora, 2021). Metoden tilrettelegger også for større åpenhet i det at vi møter informantene på deres premisser og på denne måten lar det være opp til informantene selv å bestemme hvilken informasjon og hvilket budskap de mener er relevant å få frem (Jacobsen, 2015).

For vår studie er forståelse og innsikt av større interesse og utformingen av vår problemstilling og forskningsspørsmål forsvaret behovet for å kunne få en grundigere, mer detaljert og nyansert forståelse av det vi studerer ved å beskrive, tolke og kontekstualisere fenomenet. Vi vil derfor lene oss på en kvalitativ metode i datainnsamlingen for vår studie. Når vi spør «hvordan bruker Trondheim kommune bærekraft i styring og ledelse?», ønsker vi altså å forstå snarere enn å forklare.

3.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi redegjøre for gjennomføringen av datainnsamling og presentere kriteriene for valg av informanter og andre datakilder som er nyttig for vår analyse. Vi tar i bruk verktøy som hører hjemme i kvalitativ metode hvor vi ønsker å benytte oss av en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming for å danne en forståelse av hvordan bærekraft tolkes og anvendes i styring og ledelsesprosesser. I den forbindelse har vi som tidligere beskrevet en prosess for datainnsamling som i hovedsak består av primærdata i form av dybdeintervju og observasjoner. I tillegg benytter vi oss av sekundærdata i form av dokumentgransking for å opparbeide bakgrunnskunnskap, forstå konteksten og belyse sammenhengen mellom forskjellige styringsdokumenter og strategier og ledelse av prosesser.

3.3.1 Dybdeintervjuer

Semistrukturerte intervjuer, også kjent som dybdeintervju, representerer dem mest utbredte metoden for datakonstruksjon innenfor kvalitativ forskningsdesign (Tjora, 2021). Formålet med å benytte et dybdeintervju som metode for innsamling av data er nettopp for å få en mer nyansert og grundigere bilde av det fenomenet vi studerer. Metoden legger til rette for en samtale mellom forsker og informant hvor flere dimensjoner og synspunkter ved fenomenet vi ønsker å studere kommer frem (Tjora, 2021).

I vår oppgave tar vi utgangspunkt i Trondheim kommune og vi ønsker å undersøke hvordan bærekraft tolkes, om ledelsen og ansatte står fritt i sin tolkning av begrepet og til å fylle det med innhold, og om dette fører til en felles oppfatning og eventuelt en endring i arbeidsmåten både i linjen og på tvers av tjenesteområder og fagområder. Vi ønsker også å se nærmere på språk og begrep sin betydning som instrument for omdømme og organisasjonslegitimitet. Opprinnelig plan var å gjennomføre intervjuer «ansikt til ansikt» i samme rom. Men, som for alt annet de siste årene, har som kjent konsekvensene av pandemien og dens restriksjoner ført til at vi måtte endre planen og legge til rette for en smittevernforvarlig digital løsning. Vi føler allikevel at vi har klart å ivareta tillitten og åpenheten i samtalene, noe som er avgjørende for å kunne få en mest mulig virkelighetsnær beskrivelse og å få et bedre inntrykk av informantenes synspunkter.

Det er både fordeler og ulemper ved å bruke semistrukturert intervju. Selv om metoden gir rom for mer omfattende og unike svar er det viktig med en viss form for struktur for å sikre at man ikke beveger seg for langt unna det man ønsker å studere. En av de klart største fordelene med et semistrukturert intervju er at det kan tillate forskeren å få et klart og omfattende bilde av fenomenet som studeres ved at vi får informantens personlige opplevelse fremfor bare faktaopplysninger, samtidig som metoden tillater at vi kan stille oppfølgingsspørsmål og eventuelt be om eksempler. Situasjonen legger til rette for dialog snarere enn kun monolog. Samtidig er denne dynamikken mellom forsker og informant avhengig av sistnevntes ønske og vilje til å gå nærmere inn på tema. Siden en stor del av vår analyse og teori er rettet inn mot ledelse, spesielt nettverks og verdibasert ledelse, var det viktig for oss å legge til rette for at ledernes personlige tilnærming og de individuelle synspunktene skulle komme frem i intervjuene. Metoden har også en del svakheter og ulemper og de som stiller seg kritisk til den påpeker at forklaringskraften i empirien kan svekkes dersom man ikke har gjort et grundig forarbeid i utforming av spørsmålene og valg av emne for å sikre at resultatene fra forskjellige intervjuer generelt sett kan sammenlignes

med hverandre. I tillegg påpekes også at metoden forutsetter at forskeren har ferdigheter og improvisasjonsevne og klarer å plukke opp verbale og kroppslige signaler fortløpende (Tjora, 2021). For å redusere denne risikoen har vi utarbeidet en intervjuguide vi har brukt i alle intervjuene, som gjør de sammenlignbare. Vi gjennomførte også først et prøveintervju med en ansatt i Trondheim kommune, og har på denne måten forsøkt å avdekke og rette opp eventuelle fallgruver, problemer og utfordringer.

3.3.1.1 Presentasjon av informantene

Aksel Tjora gir følgende anbefaling i sin bok «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» når det kommer til valg av respondenter: «Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet» (Tjora, 2021). Vår problemstilling omhandler hvordan Trondheim kommune bruker bærekraft i styring og ledelse. Tematikken åpner for en omfattende studie helt fra toppledelsen til operativt nivå, men gitt oppgavens omfang så vi oss nødt til å begrense utvalget av informanter til tre nivå oppsummert i tabellen under. Disse mener vi skal være dekkende for å belyse ledelsesaspektet i vår problemstilling.

Nivå	Rolle	Ansvar og myndighet
Politisk (P)	Medlemmer av bystyret	<ul style="list-style-type: none"> - avgjør hvilke oppgaver kommunen skal ivareta - bevilgnings og beskatningsrett
Administrativ toppledelse (A)	Områdedirektører og kommunalsjefer	<ul style="list-style-type: none"> - ansvar for planlegging og styring på overordnet og tjenesteområde nivå.
Rådgiver (R)	Rådgivere innenfor ulike tjenesteområder	<ul style="list-style-type: none"> - analyser, faglig vurdering og saksbehandling - rådgivende myndighet

Tabell 3.1- Gruppering av informanter etter nivå i organisasjonen

Vi har dermed hatt som krav og forutsetning at våre respondenter har god kjennskap til og er involvert i kommunens prosesser knyttet til styring og ledelse på forskjellige nivå. Vi har gjennomført dybdeintervju med 10 ulike informanter som arbeider innenfor nevnte tre nivå, og som er aktive deltagere i strategiske og planmessige prosesser i Trondheim kommune.

Ved å intervju representanter fra bystyret ønsker vi å få en forståelse av styringssignalene, strategiene og føringene som kommuneadministrasjonen (med kommunedirektør i spissen) får i oppdrag, og samtidig få et bilde av handlingsrommet innenfor gitte rammer. Ved å intervju administrative toppledere ønsker vi å få frem hvordan de tolker signalene og oppdraget de får fra norske myndigheter og politikere og hvordan det innlemmes i Trondheim kommune sin strategi samtidig som de økonomiske rammene definerer handlingsrommet. Ved å intervju ledere «ute i feltet» som er nærmest produksjonskjeden og tjenesteutformingen ønsker vi å se om verdiene og budskapet fra det politiske nivå er kontekstualisert og tilpasset slik at det kommer til uttrykk i det daglige arbeidsliv og i møte med bruker/innbygger. Når det kommer til intervju av rådgivere innenfor ulike tjenesteområder, har målet vært både å avdekke prosessene innad i det enkelte tjenesteområde og avhengigheten og samarbeidsviljen på tvers av tjenesteområdene.

3.3.1.2 Observatørrollen

Ved bruk av kvalitativ metode er det viktig å skille mellom de ulike observatørroller som forskeren kan ha. Den mest vanlige rollen er forskeren som deltagende observatør som observerer det fenomenet som skal studeres i sine naturlige omgivelser (Ringdal, 2018).

Siden en av oss jobber i Trondheim kommune, tett opp mot ledelsen og de strategiske prosessene, vurderte vi det mest hensiktsmessig at dennes rolle for store deler av intervjuet vil være deltagende observatør. Dette fører til at den andre har hatt tatt en mer aktiv rolle i intervjuene, med mål om at ikke relasjonen som førstnevnte har med informantene som er ansatt i kommunen skal påvirke intervjusituasjonen for mye. En av styrkene i denne fordelingen av oppgaver mellom de to forskerne er at den av oss som er ansatt i kommunen, i kraft av å kjenne intervjuobjektet, i flere av intervjuene har hatt mulighet til å registrere en større andel ikke-verbal informasjon i intervjusituasjonen som vi tenker er av relevans for analysen.

Vi håper at forskernes subjektivitet kan synligjøres på en god og transparent måte, og ikke vil føre til forringelse av datamaterialet.

3.3.1.3 Intervjuguide

Intervjuguiden skal ivareta både den teoretiske og den dynamiske dimensjonen ved kvalitative intervjuer. Den teoretiske dimensjonen skal sørge for at spørsmålene har relevans for forskningsprosjektets problemstilling, mens den dynamiske dimensjonen skal skape en god intervjuinteraksjon som gir mulighet for en fri og åpen samtale og ivaretar behovet for oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2021). Med dette som fundament har vi utarbeidet en intervjuguide med bakgrunn i vår problemstilling og det teoretiske grunnlaget for studien. Denne er å finne i oppgavens appendiks. Intervjuguiden er strukturert på en slik måte at den lar informantene reflektere rundt hva som ligger i bærekraftbegrepet, hvilke interesser og aktører som er involvert i bærekraftarbeidet, hvordan virksomhetens organisering påvirker bærekraftsarbeid, handlingsrom og autonomi knyttet til implementering, samt hvilke hensikter som ligger bak og hvilke effekter begrepsbruken fører med seg. Den tar også informanten gjennom en tidsreise hvor vi avdekker opprinnelsen til bærekraftbegrepet, hvordan det står seg i dag og hvordan fremtiden kan se ut. Gjennom spørsmålene i vår intervjuguide har vi på denne måten forsøkt å avdekke forskjellige sider ved bærekraftbegrepet som vi, oppgavens omfang tatt i betraktning, mener er dekkende for å kunne besvare problemstillingen vår. Vi vurderte tidlig i prosessen viktigheten med å gjennomføre det nevnte prøveintervjuet, både for å kvalitetssikre forslaget til intervjuguiden, men også for å få en vurdering av tidsrammen, innholdet og oppbyggingen. Prøveintervjuet er gjennomført med en ansatt fra Trondheim kommune som er en del av kommunedirektørens fagstab og representerer dermed et nivå som vi også har i vår studie. Prosessen førte til noen små justeringer i spørsmålene og ga oss en god oversikt over balansen mellom struktur og fleksibilitet i intervjuet.

3.3.1.4 Gjennomføring av intervjuene

Omgivelsene og settinger har en stor innvirkning på kvalitativ forskningsmetode. Oppgavens omfang og rammene for gjennomføring av intervjuene bærer sterkt preg av koronapandemien og de restriksjoner og tilpasningen den førte med seg. Som tidligere nevnt var planen at alle intervju skulle foregå fysisk og at informanten skulle selv få bestemme hvor intervjuet skulle foregå. Som følge av pandemien måtte både vi og informantene tilpasse oss. Det har ført til at alle intervju er gjennomført digitalt og vi kan dermed ikke utelate muligheten for at aspekter relatert til ikke-verbal informasjon, herunder enkelte nyanser og kroppsspråk, ikke har blitt registrert og fanget opp i studien. Det er likevel en kjent situasjon med digitale møter de siste

to årene, så dette ble etter vår mening ansett som naturlig av alle parter. Uavhengig av konteksten intervjuene ble gjennomført i var det uansett viktig for oss å sørge for å skape tillit mellom forskere og informanter, noe som Tjora (2021) peker på som et viktig premiss for dybdeintervjuets kvalitet.

Alle informanter har i god tid før intervjuet fått invitasjon med tilbud om å delta. Informasjonsbrev og samtykkeskjema var vedlagt invitasjonene og ble signert av alle informanter. Både i informasjonsbrevet og i forkant av intervjuet sikret vi oss at informanten var komfortabel med videoopptak av intervjuet, og start og avslutning av opptaket ble formidlet tydelig i intervjuet. Det ble tatt utgangspunkt i 75 til 90 min lengde på intervjuene for å sikre tilstrekkelig tid og slik tilrettelegge for refleksjon rundt spørsmålene og mulighet for oppfølgingsspørsmål. Siden alle intervju måtte gjennomføres digitalt ble det lagt inn en tidsmessig sikkerhetsmargin for å ta høyde for eventuelle tekniske problemer.

Som følge av informasjonen vi fikk tidlig i intervjurunden begynte det å tegne seg et bilde av rollen og involveringen som Bærekraftssenteret har inn mot bærekraftarbeidet i kommunen. Vi så derfor behov for å utvide og gjennomføre et ekstra intervju med en representant fra Bærekraftssenteret i Trondheim kommune og noen av spørsmålene hadde behov for små justeringer for å kunne fange opp informasjon som er av betydning for vår analyse.

Gitt oppgavens omfang, tidsrammen og tilpasningene anså vi det som mest hensiktsmessig å gjøre opptak av intervjuene med lyd og bilde. Dette gir oss gode muligheter til å gå tilbake og se nærmere på enkeltdeler av intervjuene, og også større mulighet til å fange opp eventuell ikke-verbal informasjon i ettertid. Møteopptak på digital plattform var også enkelt praktisk gjennomførbart når intervjuene ble gjennomført slik. Vi tok dessuten omfattende notater under intervjuene og har i ettertid gått tilbake til opptakene for å fylle inn dette med relevant informasjon og spissformulering. Dette kommer vi også nærmere inn på i delkapittel 3.4.

3.3.2 Dokumentgransking

Vår bruk av sekundærdata i form av dokumentgransking er fortrinnsvis ment å tilføye bakgrunnskunnskap og hjelpe med å definere kontekst rundt aktørenes handlinger og handlingsrom. Denne tilnærmingen til innsamling av kvalitativ data gjør at vi tar i bruk informasjon fra dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning. Siden dokumentstudier kjennetegnes ved at de er «ikke-påtrengende metoder» for datainnsamling vil dette være med på å redusere noe av belastningen som intervjumetoden påfører deltagerne

(Tjora, 2021). Det å ta i bruk dokumenter som datamateriale vil gi oss anledning til å kvalitetssikre forskningsresultatene gjennom å få et tidsbilde og en historisk ramme som vi kan bruke i vår tolkning og forståelse av fenomenet. De vil også danne relevant bakgrunnskunnskap og informasjon fra enkelte dokumenter kan dessuten fungere som målestokk for hva organisasjonen ønsker å oppnå, som igjen gjør oss i stand til å konkretisere mål og vurdere måloppnåelse i organisasjonen. Gjennomfører vi faktisk det vi sier og vedtar?

Listen under gir en oversikt over dokumentene vi har valgt å se nærmere på:

- **Handlings og økonomiplan** utgavene 2021-2024 og 2022-2025 som representerer kommunens vedtatte fireårsplan herunder, økonomi og budsjettplaner inklusive prioriteringer fra bystyret på ulike tjeneste områder.
- Politiske saker PS 0008/21 og PS 0316/21

3.4 Analyse, tolkning og behandling av data

Vi har valgt kvalitativ metode for datainnsamlingen fordi vi mener at denne metoden vil gi oss anledning til å gå dypere i spørsmål rundt motiver, holdninger, adferd og ikke minst følelser som vi betrakter som viktige dimensjoner i vår analyse.

Som tidligere nevnt ble det tatt videoopptak under intervjuene. De har forenklet prosessen og gitt oss større fleksibilitet til å konsentrere oss om det som blir sagt der og da uten å bekymre oss for å ta detaljerte notateter. Tilnærmingen har gitt oss anledning til å plukke opp nyanser i informantenes refleksjoner som kanskje hadde blitt oversett dersom vi hadde vært bundet av å få mest mulig ned på papiret. Tjora (2021) beskriver at kvalitativ analyse krever mye intenst tankearbeid, sensitivitet for hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger, og en evne til å arbeide systematisk.

Ifølge Jacobsen (2015) består analyse av kvalitative data i hovedsak av fire faser eller steg: *dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere* og sist, men ikke minst, *sammenbinde*. Det første steget, *dokumentere*, innebærer en beskrivelse av datamaterialet vi har samlet gjennom både dybdeintervju og fra observasjoner om forskningsobjektets holdning, mimikk og tonefall under intervjuet (Jacobsen, 2015). Som tidligere nevnt kan konteksten intervjuene ble gjennomført i ha ført til at noe av det ikke-verbale språket har gått tapt. Vi har i liten grad anledning til å bedømme i hvor stor eller liten grad dette påvirker analysen og forklaringskraften i våre data, siden alle intervju er gjennomført på samme måte (digitalt).

Derimot har vi på slutten av hvert intervju sørget for å spørre informantene om det er noe relatert til temaet som de mener er viktig å få med og som ikke ble diskutert. Vi har i alle tilfeller et inntrykk av at vi har klart å få med oss essensen og vel så det.

Steg to er *utforskningsfasen*, hvor vi med utgangspunkt i første steg skal begynne å lete etter tolkning og egenskaper som informantene tilegner fenomenet vi ønsker å studere. I vårt tilfelle vil vi blant annet se på definisjon og relevans for begrepet bærekraft. Vi har kartlagt hvem som er mest interessert i å snakke om og aktivt jobbe med begrepet bærekraft. I denne fasen har vi også diskutert om vår analyse skal følge tematikken og spørsmålsrekkefølgen eller om vi skulle kategorisere data og våre funn på en enklere mer oversiktlig måte. Vi har landet på det siste og det har dannet strukturen i vår koding av data. Noe som fører oss naturlig inn på neste steg.

Systematisere og kategorisere er steget hvor vi kvitter oss med mye støy, uoversiktlig og overflødig informasjon ved å sette den brukbare teksten i en matrise, alt etter hva vi ønsker å sette søkelys på, for å få et bedre grunnlag til videre analyse av forskningsgrunnlaget. Denne prosessen betegnes av Tjora (2021) som koding. Som tidligere nevnt benytter vi oss av SDI-metoden, stegvis-deduktiv induktiv metode, og koding betegnes som første steg i analyse som er svært viktig og legger mye vekt på induksjon. Det finnes ikke noe korrekt eller feil tilnærming til måten man koder på. Det er derimot tre viktig mål man ønsker å oppnå med koding ifølge Tjora (2021): (1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst, (3) å legge til rette for idégenerering basert på detaljer i empirien. Vi har utarbeidet en matrise hvor vi har systematisert informasjonen i kategorier som danner strukturen for inndelingen i vårt empirikapittel.

3.5 Reliabilitet/pålitelighet, validitet og generaliserbarhet

Måten vi har gått frem for å samle inn data påvirker troverdigheten til våre funn og konklusjoner. Som nevnt i avsnittet over gir notatene og opptakene fra intervjuene oss en mengde data som ved første øyekast ikke faller naturlig inn i en forutbestemt struktur. Det har derfor vært behov for å systematisere og dele data i følgende tema som gjenspeiler vår teori: bærekraft sin relevans og definisjon, interessenter og aktører, silotenkning vs. nettverk, handlingsrom og autonomi, hensikter og effekter ved bærekraftstenkning, framtidutsikter og i tillegg har vi har et eget tema relatert til Bærekraftssenteret i Trondheim.

Ifølge Ringdal (2018) har begrepene validitet og reliabilitet mer relevans for studier som tar i bruk kvantitative metoder. Samtidig er det like viktig i kvalitativ som i kvantitativ metode å sørge for god kvalitet på datamaterialet man har samlet inn. Dette innebærer en vurdering om analysen er gyldig, pålitelig og eventuelt om den er generaliserbar og man velger å benytte seg av de samme begrepene på grunn av deres familiaritet i fagspråket.

Reliabilitet handler kort fortalt om sammenhengen internt i hele forskningsprosjektet, der hvor relevante sammenhenger mellom empiri, analyse og teori bidrar til å styrke reliabiliteten (Tjora, 2021). I kvalitative studier brukes derimot begrepene pålitelighet og konsistens og man snakker gjerne om forskerens egen refleksjon over prosessen rundt datainnsamling og bevisstgjøring av faren for feilkilder (Ringdal, 2018). I vår oppgave vil vi kunne si noe om hvilke forhold de tre forskjellige nivå (politisk, administrativ toppledelse og rådgivende) har til begrepet bærekraft hva de legger i det, om den bidrar til et felles språk innad i organisasjonen, hvilke betydning den har i strategi og ledelsesprosesser. Det vi derimot ikke kan si noe om er om dette er representativt for andre kommuner i Norge.

Mens reliabilitet handler om sammenhenger internt i forskningsprosjektet, handler validitet om forholdet mellom forskningen og dens kontekst (Tjora, 2021). Med andre ord sikter begrepet validitet til å si noe om hvorvidt datamateriale har fanget opp det man ønsker å måle og forklare. Ifølge Ringdal (2018) vurderes validitet i kvalitative studier på to måter. Det ene er forskerens vurdering og det andre er informantenes vurdering. Som nevnt tidligere er det lagt opp til primærdatasamling ved bruk av dybdeintervju og måten vi sikrer konsistens og validitet i datainnsamlingen er ved å ha en «prøve-runde» med en utvalgt informant.

Hensikten er å sikre at spørsmålene forstås og at vi klarer å samle inn data som omhandler og måler det vi faktisk er ute etter. Validiteten til studien kan styrkes ytterligere ved at vi gjør rede for valgene vi har tatt når det kommer til datainnsamlingsmetode og valg av teori. Dette vil kunne gi leseren muligheter til å vurdere og bedømme forskningen relevans og riktighet. Gitt at vi har valgt dybdeintervju som metode og lagt opp til å kunne ha opptak av samtalene har vi anledning til å benytte direkte sitater. Dette er med på å styrke undersøkelsen validitet siden vi lar informantens stemme komme frem upåvirket av tolkning og interpretasjon fra forskeren sin side. Det sikrer også vår nøytralitet til datamaterialet.

Vi har i denne oppgaven åpent beskrevet stegene vi har tatt for å samle inn data. Det hadde som tidligere nevnt vært best om vi kunne fulgt vår opprinnelige plan med fysisk gjennomføring av intervju, men dette var ikke mulig gitt pandemiens restriksjoner under

intervjuene. Det var ved gjennomføring av intervjuene påbud om hjemmekontor i Trondheim kommune, og vi vurderte dermed ikke fysiske intervju som en mulighet. Vi har også forsøkt å sikre at relasjonen til de utvalgte informantene i så liten grad som mulig påvirker informasjonen som kommer frem i intervjuene, ved at forskeren som ikke har noen tilknytning til kommunen har gjennomført intervjuene. Alle informanter ble gjort oppmerksom på årsaken til denne arbeidsdelingen, og vi opplever at dette er med på å styrke validiteten til våre funn.

Generaliserbarhet betraktes som en kvalitetsindikator for forskningen og sier noe om hvorvidt det som er gjeldende for den enheten vi har undersøkt kan generaliseres til andre. Når det kommer til kvalitativ metode er ikke nødvendigheten av generaliserbarhet til stede i like stor grad, da man gjerne har en konstruktivistisk tilnærming. Når man velger kvalitativ metode i sin forskning, er man først og fremst interessert i få en dypere forståelse og grundigere redegjørelse for fenomenet man studere fremfor å finne ut om det samme er gjeldende for andre kommuner. Man kan derimot trekke frem noen forutsetninger og konklusjoner ved fenomenet som kan si noe om viktige prosesser i en organisasjon og på denne måten bevege seg i retning av kunnskap som kan betraktes å være generaliserbar. I denne sammenheng kan det tenkes at vårt datamateriale kan peke ut noen viktige sider ved ledelse og strategiske prosesser som kan ha betydning også for andre kommuner. Vi understreker likevel at studien vår er ment å øke forståelsen for prosessen som skjer i *Trondheim kommune*, og vi vil i vår konklusjon og oppsummering søke å komme med en anbefaling for videre arbeid her. De funn vi gjør, og konklusjoner vi eventuelt trekker, er dermed ikke nødvendigvis egnet for overføring til andre (mindre sammenlignbare) kommuner.

3.6 Etiske betraktninger

Forskningsetikkloven skal sikre at forskning enten den er i offentlig eller privat regi skjer i henhold til anerkjente etiske normer (Forskningsetikkloven, 2017). Dette handler om at forskeren skal være ryddig og nøyaktig i sitt arbeid. Både i forhold til hvordan egne resultater presenteres, men også ved bruk av andres arbeid.

Et aspekt her, særlig når det er snakk om intervjuer, er spørsmål rundt anonymitet og korrekt gjengivelse av informasjon. Selv om informantene er anonymisert, opplyser vi hvilken kommune som er valgt å gjennomføre undersøkelsen på. I tillegg er utvalget av informanter

presentert, med tanke på hvilke nivå i organisasjonen de representerer. Enkelte fremtredende ledere vil derfor kunne være gjenkjennbare for kolleger gjennom sitater og data gjengitt i empiridelen. Vi kunne dermed ikke garantere full anonymitet, noe som informantene ble gjort oppmerksom på både i forkant av deltagelse, ved at de har signert under på samtykkeskjema hvor dette er opplyst, samt at dette ble nevnt muntlig innledningsvis i alle intervjuene. Når det kommer til korrekt gjengivelse av informasjon, sikrer videoopptak av intervjuene dette i stor grad.

Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskingsdata (NSD). Data er lagret på NTNUs egne servere og er to-trinns passordbeskyttet. Det ble også formidlet at informantene kan trekke seg når som helst i løpet av prosessen. Videoopptakene vil bli slettet etter at masteravhandlingen er levert og bestått. Gitt den knappe tidsrammen og tilpasningene vi måtte gjøre i forbindelse med datainnsamling, har vi valgt å ikke legge frem vår analyse og empiriske funn for informantene før de publiseres. Vi sørger derimot for å være ryddig og transparent i vårt arbeid og redegjøre for de valg vi har tatt på veien. Dette er i tråd med det som ble kommunisert til informantene før og under intervjuene.

4 Empiri

I denne delen av oppgaven vil vi presentere de funn vi har gjort og det som informantene har fortalt oss. Vi vil forsøke å gjengi innsamlet data så nøytralt og ufarget som mulig. Vi finner det hensiktsmessig å dele våre funn opp i underkapitler i henhold til tematiske forhold som kom frem i intervjuene. Disse er, slik vi ser det, i hovedsak relatert til våre forskningsspørsmål som ordnet i tabellen under.

Tematiske forhold	Forskningsspørsmål
- Bærekraft – relevans og definisjon	A
- Interessenter og aktører	C
- Silotenkning vs. nettverk - samarbeid for å nå målene	C
- Bærekraftssenteret i Trondheim	A og C
- Handlingsrom og autonomi – implementering av bærekraft	A
- Hensikter bak og effekter ved bærekraftstenkning	B
- Bærekraft i Trondheim kommune – tidslinje og framtidsutsikter	B og C

Tabell 4.1-Indeling av tematiske funn etter forskningsspørsmål

Våre forskningsspørsmål er:

- a. Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?*
- b. Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?*
- c. I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?*

Vi presenterer nå våre funn ordnet etter de tematiske forhold, men vil i kapittel 5 drøfte de samme funnene i henhold til forskningsspørsmålene.

4.1 Bærekraft – relevans og definisjon

Informantene ble bedt om å beskrive i hvilke sammenhenger de må forholde seg til bærekraft i sin jobb. Det vanligste svaret var ulike varianter av «alt hele tiden», mens andre var noe mer detaljert i sin beskrivelse av konkrete situasjoner og sammenhenger. Flere informanter trakk frem at bærekraft er noe kommuner har jobbet med lenge før man begynte å bruke begrepet bærekraft, og man kan undres over hva nytt begrepet fører med seg. Står man i fare for å bruke ordet bare fordi det er populært, uten at det egentlig tilfører noe nytt i den enkeltes

arbeidshverdag? De mest kritiske oppsummerte bærekraft som «det samme som vi alltid har gjort, med et nytt navn». Det ble påpekt at 10% av budsjetteftet omhandlet bærekraft, som tilsvarer 50 sider av et dokument på ca. 400 sider. Oppfatningen hos informanten var til gjengjeld at bærekraft-temaet i nevnte budsjettefte ble oppfattet som «påklistret». Dette støttes av andre informanter og noen viser til at de første handlings- og økonomiplanene kun hadde bærekraftikonene påklistret, mens at planene de senere år har fått integrert bærekraft-tenkningen i økende grad.

Mange trakk også frem andre måter å snakke om innholdet i bærekraft-begrepet, uten å bruke ordet spesifikt, og viser til følgende eksempler: «håndtere knapphet på ressurser», «sikre meningsfulle og gode liv for innbyggerne», «sikre at vi har et godt sted å bo», «fokusere på her og nå og samtidig tenke langsiktig» eller «ta ansvar for det vi vet om fremtiden og dens utfordringer». En informant formidlet at det å tenke bærekraftig kan beskrives som «å jobbe helhetlig», og at disse begrepene både er viktige og henger tett sammen. Enkelte informanter viser til lite bruk av begrepet bærekraft i dagligtalen og betrakter bruken som forholdsvis nytt. Andre trakk frem at det var noe ledelsen snakket mer om enn allmennheten. Politisk nivå påpekte at det var et begrep som ikke var en del av den politiske diskusjonen i enkeltsaker, men heller noe som kommuneadministrasjonen var opptatt av. En informant for dette nivået ga uttrykk for at bærekraft var et «akademisk begrep som sjelden brukes i dagligtale».

Videre kom vi inn på hva de enkelte informantene selv legger i begrepet bærekraft og ba de komme med en definisjon av begrepet. Her refererte flere til Gro Harlem Brundtland og Brundtland-kommisjonen og de fleste snakket om å sikre nåtidens behov uten å gå på bekostning av fremtidige generasjoner. De fleste var innom FNs bærekraftsmål og flere, særlig innen administrativ toppledelse, trakk frem de tre dimensjonene for bærekraft: miljø, økonomi og sosiale forhold. Miljødimensjonen mente flere var den mest fremtredende, eller mest kjente. Det ble antatt at mange nok tenker på miljø når de hører begrepet bærekraft. Dette medfører at den sosiale- og økonomiske dimensjonen kommer noe i bakgrunnen, til tross for at de tre egentlig burde være likestilt. Enkelte informanter mente årsaken kan være at det er gjort en grundigere jobb med å definere og fylle miljødimensjonen med innhold som er aktuelt for Norge, enn det har blitt gjort for de øvrige dimensjonene. En informant fra helse og velferd beskrev følgende:

Jeg opplever at det er veldig få som setter seg ned og definerer bærekraft-begrepet. Det er et veldig fluffy begrep som ingen egentlig skjønner. De skjønner at vi skal gjøre mer med mindre

folk, eller at folk må ha en mer helsefremmende livsstil, men det er ingen forståelse for hva som skal til. Så det er litt ønsketenkning. Men det er ingen som virkelig setter i gang den debatten, slik som man gjorde på klimasiden. Der er det jo mer kvantitativt, men det er også veldig mye adferd på klimasiden. (Informant A5, 2022)

En informant fra politisk nivå påpekte at bærekraft på mange måter har blitt ett *buzz-ord* eller *moteord* som man bare må innom, selv om innholdet er noe som man har vært opptatt av lenge. Vedkommende var da spesielt opptatt av hvordan miljødimensjonen typisk vektlegges på bekostning av de øvrige dimensjonene, og at dette kan bli veldig uheldig. Et eksempel på dette var et referat som bystyret fikk fra organisasjonen som arrangerer VM på ski i Trondheim 2025, hvor hovedbudskapet rundt bærekraft og bærekraftig utvikling i store trekk var rettet mot resirkulering av plast. Vår informant hadde derimot en oppfatning av at denne siden av bærekraft skal være en selvfølge i 2022, og la til:

Bærekraft blir veldig ofte bare en ting du *skal* ha med, og så sier du et eller annet om det. Det er et ord man bare bruker, og man bruker det innenfor miljø. Altså, de kommer dit med plast. Vi har jo utfordra de på sosial bærekraft og hvordan folk som har falt utenfor yrkeslivet kan bli en del av, trekkes inn i, og få meningsfulle oppgaver i forbindelse med arrangementet. Men så faller de tilbake til det banale med å resirkulere plast. (Informant P2, 2022)

En viktig betraktning flere kom inn på, var at bærekraft er et svært politisk ladet begrep og slett ikke nøytralt. Oppfatningen var at det kan oppstå et maktspill når det kommer til å definere begrepet, siden det i liten grad har blitt gjort innad i organisasjonen. Dermed kan enkelte aktører påberope seg på en definisjonsmakt til begrepet. I intervjuene kom vi også inn på refleksjoner rundt begrepet som middel for å få gjennomslag i politiske diskusjoner, hvor informanter fra politisk nivå viser til et skille mellom det vedkommende omtalte som «helhetspartier» og de som har en miljøprofil.

Det er jo nesten utelukkende innenfor miljøvern da. Som Blues Brothers sier: «We're on a mission from God». Vi er miljøpartene, det er vi som er bærekraft, og så bruker de det som en tyngde i politiske debatter, det oppfatter jeg jo absolutt. Men de partiene som bruker det på den måten er jo aldri opptatt av de andre bærekraftsmålene, og det er det som er det fantastisk ironiske. (Informant P2, 2022)

4.2 Interessenter og aktører

Informantene var i stor grad enig om at det var administrativ toppledelse som i størst grad var opptatt av *begrepet* bærekraft og bruken av det. Det er derimot mange i organisasjonen som er opptatt av bærekraftsspørsmål, uten nødvendigvis å bruke det begrepet. Man vender stadig tilbake til påstandene om at kommuner har jobbet med essensen i bærekraft i alle år, uten nødvendigvis å bruke begrepet: «Vi snakker jo om det, uten å snakke om det, hele tiden» (Informant A1, 2022). Informanten henviser til samhandling med spesialisthelsetjenesten i arbeidet kommunen har med videreutvikling av sine egne tjenester, og poengterer at mangel på ressurser (og dermed kompetanse) tvinger frem etablering av nye modeller for utforming og tjenesteyting for brukerne i årene som kommer. Dette til tross for at begrepet bærekraft ikke er en aktiv del av samtalen.

Hvordan skal det se ut om 2 år, 5 år og 10 år? Hva er behovet, hva er mulighetene og hvordan kan vi gjøre det? Dette er jo å jobbe med bærekraft i praksis, men vi sitter ikke å snakker om: hvordan skal vi skape en bærekraftig... Altså, vi bruker ikke det begrepet så gjennomgående. Jeg tenker vi er mer opptatt av denne samskapingen, for fremtidige tjenester, der ligger det bærekraft for meg. (Informant A1, 2022).

Det vises til at nærhet til tjenesteyting og brukere henger sterkt sammen med tankegangen om bærekraft, men ikke med begrepsbruken. Økonomisk bærekraft trekkes frem som eksempel, hvor tilnærmingen på operativt nivå blir beskrevet som:

Hvordan skal vi greie å gi et best mulig tilbud til barn og unge ut fra de ressursene vi har? [...] Jeg tror faktisk at ute i tjenestene våre så faller det ganske naturlig å tenke bærekraft hver dag, mens i andre deler av organisasjonen (kanskje de som snakker mest om bærekraft) så faller det ikke like naturlig. (Informant A3, 2022)

Denne informanten peker på sammenhengen mellom begrepsbruk og nivået man befinner seg på i organisasjonen, som en av de mange utfordringene i forhold til translasjon. Bærekraft er en større del av språkbruken jo lengre opp i organisasjonshierarkiet man kommer, til tross for at alle som jobber innenfor kommunen har bærekraft som fundament i oppgavene de utfører. Beskrivelsen av at bærekraft er «alt og ingenting» viser til omfang og innhold, noe som kan by på utfordringer når den skal translateres til en lokal kontekst.

Enkelte trakk frem aktører som jobber med miljø som mer opptatt av bærekraft, mens andre trakk frem barn og unge, samt næringslivet.

Det er mange som er opptatt av å snakke om det, men det er kanskje helse og velferd som er mest opptatt av å gjøre noe med det. Men det er i tillegg til de som jobber med klima, for de har fått veldig gode metoder og systematikk i arbeidet sitt og har jo jobbet med det i mange år. Men det er ingen som har tatt ansvar for å få lage god metodikk og systematikk inn i tjenestene på helse- og velferdssiden. Der har det stort sett bare vært prat og store luftige ambisjoner og veldig lite annet. Mye deskriptiv og noe årsaks forklarende kunnskap, men veldig lite på metode og systematikk. (Informant A5, 2022)

Noen informanter mente at politisk nivå var opptatt av bærekraft, men våre informanter fra politisk nivå poengterte derimot at det i svært liten grad ble snakket om bærekraft i den politiske diskusjonen. Her var det en tydelig motsetning i oppfatninger mellom informanter fra politisk nivå og enkelte representanter fra de øvrige nivåene, som begge mente at den andre parten nok var mer opptatt av begrepet. De fleste var derimot enige om at man var mer opptatt av å bruke begrepet jo lengre opp man kom i kommuneadministrasjonens organisasjonshierarki. Oppsummert er hovedtrekkene at administrativ toppledelse var mest engasjert og entusiastisk til begrepet, mens rådgivernivået var noe mer tilbakeholdne. Både rådgivernivå og politisk nivå pekte altså på administrativ toppledelse som mest opptatt av temaet. Vi vil derfor karakterisere det som et sentralt funn at det er administrativ toppledelse som er mest opptatt av begrepet.

4.3 Silotenkning vs. nettverk – samarbeid for å nå målene

Flere informanter påpekte at de i størst grad var kjent med hvordan bærekraft ble definert og tolket i sitt eget tjenesteområde og hadde lite kjennskap til andre tjenesteområder. De fleste var enig i at man i organisasjonen fort havner i sin egen «silo» og er opptatt av eget tjenesteområde. Dette står i kontrast til bærekraftig tenkning, av informantene også beskrevet som helhetstenkning. Flere informanter påpeker at dette er noe av kjernen i utfordringene med bærekraftsarbeidet i kommunen. Det vil ikke være mulig å nå bærekraftsmålene hvis man er isolert i hver sin silo etter hvilket tjenesteområde man tilhører. Man får ikke bærekraftige tjenester dersom kun en silo er opptatt av det. Dessuten står mange i den samme skvisen, med knapphet på ressurser og økende utgifter, og kan lære av hverandre. Det ble også trukket frem at kommunen har et klimabudsjett som i starten dreide seg om å gi penger til miljøtiltak og etter hvert utviklet seg til å gjelde operative virksomheter som Trondheim eiendom, Trondheim bydrift, kommunalteknikk og store logistikk- og arbeidsområder som utfører tjenester i kommunen. Det er nå iverksatt et arbeid med å utvikle et tilsvarende

levekårsbudsjett. Flere informanter trakk dette frem som et budsjett for sosial bærekraft, på lik linje som klimabudsjettet har ivare tatt klima og miljødimensjonen. Her ser vi at ulike tjenesteområder søker å lære av hverandre.

Noen av de store utfordringene de enkelte tjenesteområdene står overfor, ledet oss i intervjuene inn på behovet for samarbeid. En informant fra helse og velferd påpekte at systemet vil kollapse allerede om 5 år, dersom man ikke klarer å utvikle bærekraftige helse og velferdstjenester. Vi vil mangle både hoder, hender og penger dersom vi skal gjøre det samme om 10 år som vi gjør i dag. Dette er jo problemer som vi ikke har oppdaget som følge av at vi begynte å snakke om bærekraft (man har jo snakket om eldrebølgen), men hvordan skal man så løse utfordringene med å skulle utvikle bærekraftige helse og velferdstjenester som både gir gode tjenester nå, men også om 50 år? Selv om en av våre informanter jobber innenfor helse og velferd, så påpeker vedkommende at tjenesteområdene er helt avhengige av andre tjenesteområder. For eksempel er helse og velferd avhengig av at byutvikling, kultur og oppvekst sørger for at vilkår for oppvekst er optimale i fremtiden. Dette kan ikke et tjenesteområde sørge for alene, og man er avhengig av samarbeid for å nå målene. Flere viser til at samarbeid for å nå målene er et av FNs bærekraftsmål. Det ble derimot stilt spørsmål til hvem som skulle lede samarbeidet og en fellesnevner var mangel på initiativ til å ta ledelsen på tvers av tjenesteområdene. Et sitat fra en informant angående dette temaet:

Hvordan skal vi skape et nærmiljø i byen, gode bomiljø som treffer behovene til folk og gjør dem mindre hjelpeløse? Hvordan skal vi lede denne prosessen i en ledergruppe og lage felles mål og innrette tiltakene våre inn mot fellesmålene og få dem, i den grad det er mulig, kunnskapsbasert slik at vi vet at det vi setter i gang virker? (Informant A5, 2022)

Informantene registrerer at flere og flere er interessert i bærekraft og at samarbeid er et viktig tema. Kommunen er derimot en driftsorientert hierarkisk organisasjon og flere informanter opplever at kommunens ledelse ikke har en dynamisk og aktiv tilnærming til strategiutforming.

Kommunen har ikke fått øvelse i å bryte ned strategiene i handlingsplaner. Den kulturen finnes veldig lite i offentlig sektor. Det som kommunen nå skal i gang med kan sammenlignes med det skatteetaten gjorde for 10-15 år siden, og det er en etat under en ledelse. (Informant A5, 2022)

Selv om kommunen har jobbet med bærekraft lenge før begrepet ble introdusert, er det mange av våre informanter som trekker frem bærekraft som et nyttig felles begrepsverktøy som kan gjøre det lettere å samarbeide og få et felles språk på tvers av tjenesteområdene. Det

er kanskje her vi opplever at de fleste informantene trekker frem verdien av begrepsbruken; som et middel for å oppnå mer samarbeid. Samtidig påpeker en informant at Trondheim kommunes strategi har vært at hvert enkelt område velger ut sine relevante FN bærekraftsmål og delmål, og bryter dette ned til egne periodemål og indikatorer. Dette gjør, ifølge informanten, at man opplever å bli målt på noe som er av betydning for den virksomheten man jobber i:

Slik har kommunens ulike områder valgt seg ut hver sine mål og jobber hver for seg, med en tanke om at helheten da blir ivaretatt ved at alle målene er representert under de ulike områdene»
(Informant A4, 2022).

Denne tilnærmingen gjør at silotenkningen forsterkes og går på akkord med påstandene om behov for mer ledelse på tvers. Ergo er det noe motstridende tankegang blant informantene.

4.4 Bærekraftssenteret i Trondheim

Flere av de vi snakket med mente at det i utgangspunktet er naturlig å tenke på Bærekraftssenteret som en aktør og arena i arbeidet med lokal forankring av bærekraft og FNs bærekraftsmål. Her var det likevel en unison oppfatning om at de hadde svært lite med bærekraftssenteret å gjøre, og at senteret i liten grad gjorde seg relevant inn mot kommunen som organisasjon. I forbindelse med en forklaring om når man begynte å snakke om bærekraft i organisasjonen, kom en informant inn på bærekraftssenteret og nevnte følgende:

Jeg vil tippe at begrepet kom inn for fullt når de begynte med den nye samfunnsplanleggingen, hvor disse bærekraftsmålene har vært målbåret som en forløper inn i det arbeidet. Vi har jo et slikt bærekraftssenter, og det har jo vært masse fokus på det, men jeg synes at den delen av kommunen har vært litt løsrevet fra resten av oss. (Informant A1, 2022)

En annen informant viser til innledende samtaler med bærekraftssenteret og etterlyser mer samarbeid og samhandling mellom senteret og kommuneadministrasjonen. Informanten peker på potensialet som bærekraftssenteret har, i kraft av dets rolle og kompetanse, men savner en konkret og aktiv rolle inn mot kommuneadministrasjonen. Spørsmålet i følgende sitat ble stilt i et møte med flere toppledere i kommunen, hvor også representanter fra bærekraftssenteret var til stede:

Når vi da har bærekraftssenteret, med sin fantastiske rolle og fantastiske kompetanse. For meg så blir da utgangspunktet; «hvordan kan bærekraftssenteret understøtte og bidra inn i det arbeidet

som våre barnehager og skoler allerede gjør»? Det fikk jeg så å si ingen respons på, og det synes jeg er utrolig merkelig. (Informant A3, 2022)

En tredje informant påpekte noe av det samme i møte med bærekraftssenteret, men var enda mer kritisk i sin beskrivelse av samarbeidet eller fraværet av det:

I de innledende møtene var de helt tydelige på at de skulle komme med gode presentasjoner, de skulle komme med forslag til hvordan vi kunne jobbe og komme med forslag til å sette opp og skissere levekårsbudsjett. Ikke så mye som en mail, ikke en telefon. Ingenting! De gjør ingenting som hjelper meg som leder til å dra ting videre eller få ting presentert. Ikke noe reelt som materiale eller metodikk eller lignende. De går heller ikke ut i miljøene og er ikke oppsøkende, det er i så fall bare for å fortelle hva de er opptatt av og det er ganske uinteressant for folk. (Informant A5, 2022)

Videre ble det etterlyst bistand fra Bærekraftssenteret knyttet til metodekunnskap og nettverkssamarbeid, spesielt rettet mot systematisering av kompliserte problemstillinger som kommunen skal finne en bærekraftig løsning for:

Den metodekunnskapen, fokuset på nettverksarbeid, det å sette sammen for eksempel slike kompliserte problemstillinger som «wicked problems» og begynne å jobbe litt med å ta ned de store temaene, og bryte de ned til noen identifiserbare tråder som vi kan jobbe med og sette folk på. Det som har skuffet meg mest er at de virker ikke noe interessert i å ta del i den type arbeid. (Informant A5, 2022)

Inntrykket vi fikk var at mange informanter kjenner seg igjen i dette, da oppfatningen er at bærekraftssenteret er en ressurs for eksterne og ikke for kommunen selv. En representant fra politisk nivå beskrev faktisk bærekraftssenteret som «en godt bevart hemmelighet» (Informant P2, 2022).

Opplevelsen av at bærekraftssenteret er en ressurs for eksterne og ikke for kommunen selv bekreftes til en viss grad av en informant som representerer bærekraftssenteret, og bidrar til å nyansere utsagnene vi har presentert over. Bærekraftssenteret er tilknyttet en del partnere som nevnt i innledningen, og er slik sett ikke bare en del av Trondheim kommune. Denne informanten påpeker at bærekraftssenteret ble opprettet som følge av at FN i 2019 utpekte Trondheim som en foregangskommune innen bærekraftig utvikling, såkalt «Geneva UN Charter Center of Excellence». Informanten viser til at bærekraftssenteret ble opprettet for å videreutvikle samarbeidet i regionen, og da spesielt innen næringslivet og andre aktører utenfor kommunen som administrasjon. Offentlig sektor har jobbet med bærekraft i lang tid, også før det var etablert som begrep. Dermed er det av større verdi at bærekraftssenteret retter

det som finnes av ressurser mot næringslivet og aktører. Privat næringsliv er motivert av profitt og i mindre grad av verdibaserte mål, sammenlignet med offentlig sektor. Bærekraftssenteret jobber mest med partnere i næringslivet for å få implementert bærekraftige verdier her, og det er det som er deres hovedfokus. Ifølge informanten var også dette bestillingen da bærekraftssenteret ble opprettet. Kommunen har ansatte som er ansvarlig for KPS, HØP og styringssystem som skal sørge for at dette blir ivaretatt. Gjennom kongelig resolusjon av 2019 er det bestemt at alle planer i kommunen skal tuftes på bærekraftsmål, og KS jobber aktivt med bærekraft og har også utarbeidet en taksonomi for bærekraft. Informanten påpeker at det skal være nok av ressurser som kommunen selv kan benytte seg av i dette arbeidet, og dermed trenger ikke bærekraftssenteret bruke sine ressurser her. Bærekraftssenteret spiller en rolle med kompetanse og bidrag inn mot kommunen *ved behov*, og det er underordnet arbeidet mot næringslivet.

4.5 Handlingsrom og autonomi - implementering av bærekraft

Ved implementering av bærekraft har man som utgangspunkt de 3 dimensjonene, FN sine 17 bærekraftsmål og de 169 delmålene. Så har vi nevnte definisjon av bærekraft i henhold til Brundtland-kommisjonen. De fleste informantene kom i mer eller mindre grad inn på aspekter av dette, men flere informanter beskrev likevel begrepet bærekraft som *stort* og *overordnet* og enkelte også i retning *fluffy* og *diffust*. De fleste trakk frem behov for definering, konkretisering og operasjonalisering innad i organisasjonen og lokalt i Trondheim kommune. Dette arbeidet virker, ut fra hva vi ble fortalt, å være nokså fraværende. Flertallet ga uttrykk for at det er stort handlingsrom og autonomi knyttet til definisjonen av bærekraft, men at det kan forklares like mye av manglede eller fravær av styring fra ledelsen snarere enn bevisst gitt autonomi. Dette kan beskrives som en passiv autonomi eller indirekte gitt handlingsrom. Alternativt så må man si hverken eller, siden prosessen med implementering ikke har kommet langt nok til at det er mulig å ta stilling til det. Det var informanter som mente de ikke kunne uttale seg om handlingsrom, siden prosessen fremdeles lå på øverste nivå i kommunen. Dermed ble implementering av bærekraft av mange beskrevet som «store ord som ennå ikke er operasjonalisert».

Flere av informantene var opptatt av betydningen og makten som tilegnes ord i det de tas i bruk, spesielt når man i lederstillinger aktivt bruker ord i dialogen med sine ansatte. Bevisstheten rundt bruken av nye begrep, spesielt bærekraftbegrepet, er viktig å ta innover

seg. Fravær av bevissthet kan i ytterste konsekvens føre til kort levetid for begrepet og en *floskel*-følelse. En måte å motvirke dette på er, ifølge informantene, å jobbe aktivt med innholdet og det man legger i begrepet. Et eksempel på bevisst tilnærming til bruk av begrepet er Bærekraftsprogrammet:

Så jeg tenker at det vi har gjort på helse og velferd nå, er å gi det et veldig konkret innhold ved å jobbe med å samle alle tjeneste-utviklingsprosjektene og alt vi skal gjøre inn i et program og si at dette er bærekraftsprogrammet for helse og velferd. Det her betyr bærekraft for helse og velferd. (Informant A1, 2022)

På oppfølgingsspørsmål rundt om det aktivt jobbes med å bli enig om hva som legges i begrepet bærekraft, svarer en informant følgende:

Nei alt for lite, i likhet med de fleste andre slike begrep. Så kan du jo si at fokuset vi har på FNs bærekraftsmål, og tilhørende delmål, til en viss grad er med å konkretisere det. Men det er bare til en viss grad, for bærekraftsmålene i seg selv er jo forholdsvis generelle. Og så er det jo samtidig slik at antall delmål er en utfordring, det går an å gå seg vill i det og. Jeg vil samtidig si at bruken av FNs bærekraftsmål til en viss grad er samlende, vi ser det for eksempel i prosessen med handlings- og økonomiplanen og KPS-prosessen. Men en kollektiv refleksjon og avklaring rundt selve begrepet bærekraft, det har jeg ikke vært borti i min *korte* tid i Trondheim kommune. (Informant A3, 2022)

En annen informant mente, i større grad enn hva vi ble fortalt av de øvrige informantene, at det var stor grad av handlingsrom og autonomi i definering og tolkning av begrepet. Dette gjelder samme sak som presentert i slutten av delkapittel 4.3. Organisasjonen har i utgangspunktet 17 mål som påminnelse og inspirasjon, men det enkelte området kan selv definere periodemål og indikatorer. Her opplevde informanten at de enkelte tjenestoområdene hadde stor grad av frihet og autonomi i utforming og tilpasning av mål og delmål, og at dette er mulig som følge av at man har en egen sektorøkonom (rådgiver) som gir en teknisk kvalitetssikring på feltet. Ergo kan toppledelsen sikre nødvendig kvalitet, uten å måtte lede prosessen med implementering på detaljnivå. Man kan heller desentralisere beslutningsmyndigheten. Foruten denne ene informanten, var derimot vårt inntrykk at øvrige informanter opplevde at det i liten grad ble jobbet med definering av bærekraft. Dette er heller noe som organisasjonen må ta tak i fremover.

Om vi hever blikket fra enkeltinformanter og ser bildet ut fra de ulike nivåene, så kan vi konstatere at det er forskjell i meningene om autonomi og handlingsrom. Der hvor politisk

nivå ikke har særlig grad av kjennskap til eller formening om dette, så er det opplevd større autonomi og handlingsrom hos administrativ toppledelse enn hva vi ser på rådgivernivå.

4.6 Hensikter bak og effekter ved bærekraftstenkning

Da vi kom inn på spørsmål om hensikten med å ta i bruk begrepet og hvilke effekter det har hatt, kom flere inn på at det bidrar til å sette oss inn i en større sammenheng. I kraft av å være verdensmål så kan FNs bærekraftsmål bidra til at vi i større grad tenker Norge og verden, i stedet for bare å konsentrere oss om Trondheim og lokale forhold. Informantene opplevde derimot at det ikke har hatt særlig synlig effekt og de fleste svarte *nei* på spørsmål om de kunne beskrive en konkret endring som følge av innføring av bærekraft. En informant påpekte ett unntak: målstyring. Innføring av bærekraftsmål har ført til økt målstyring i kommunen. I lys av offentlig sektor sin historikk med målstyring under New Public Management påpekte informanten at dette selvsagt er et krevende tema for offentlig sektor, og at det er en utfordring med sub-optimalisering ved bruk av målstyring. Slik sett kan effekten tenkes å være noe kontroversiell. Enkelte trakk også frem levekårsbudsjettet, som sosial bærekraft sitt tilsvar på klimabudsjettet, som kan anses som en konkret endring eller effekt.

Det som i størst grad ble snakket om relatert til denne tematikken, var hensiktene bak å ta i bruk begrepene og bærekraftsmålene. Flere påpekte at det rett å slett er umoderne å *ikke* snakke om bærekraft i 2022. Røvik (2007) snakker også om organisasjonsoppskrifter og -idéer som *mote*, og her var flere av informantene våre innoen denne vinklingen når det kom til bruken av begrepet bærekraft. Flere opplevde det som viktig å bruke disse begrepene for å bygge omdømme og virke relevant, og kanskje må man ta i bruk disse begrepene om man ønsker å oppnå målene sine siden det er så inn i tiden. Ingen bestred viktigheten av bærekraft, men stilte spørsmål til disse mekanismene som følger av at begrepet er på *moten*, og om hensikten var å være politisk korrekt. Dette er problematiske hensikter siden det, ifølge enkelte informanter, har opparbeidet seg en slags forakt mot byråkrati og fine ord innenfor helse og velferd. Dermed kan det stilles spørsmål til om begrepsbruken egentlig har en positiv effekt i befolkningen generelt, eller om det bare skaper større avstand og øker polariseringen i samfunnet. I denne sammenheng trakk også enkelte frem at bærekraft i første omgang bare var påklistrede logoer i handlings- og økonomiplanen, uten at det egentlig påvirket innholdet i dokumentet. Senere år har rett nok dokumentets innhold i større grad blitt

formet, påvirket og fokusert rundt bærekraft. Dette er likevel et konkret eksempel som underbygger opplevelsen av at man *må* snakke om bærekraft for å oppleves relevant i vår tid.

Det er også et spørsmål om man skal snakke om de tre dimensjonene, eller i større grad fokusere på de 17 målene med tilhørende delmål. Her var det svært ulike syn hos de forskjellige informantene. En påpekte at Norge har forpliktet seg til FNs avtale om bærekraftsmål, som igjen fører til at kommunene er pålagt å gjennomføre disse, og at hensikten for Trondheim kommune dermed er så enkel som at nasjonen har bestemt det. Videre kan en indre motivert hensikt beskrives som at man har et ønske om at beslutninger skal være betinget av en samtidig vurdering av de tre dimensjonene. Slik kan bærekraftig tenkning bidra til en felles visjon for samfunnet vi lever i og skal overlate til kommende generasjoner. Ergo har vi en formell side og en verdibasert side når det kommer til hensiktene.

Andre hensikter som ble trukket frem var å motvirke silotenkningen, skape et verktøy for språkskapning og felles språk, i stedet for ulike begreper for de samme tingene i ulike tjenesteområder. Bærekraftstenkningen kan også anses som et felles verdigrunnlag for organisasjonen, nasjonen og verden. Dette kan gi et bredere perspektiv, og kan tenkes å bidra til innovasjon og nyskaping. En hensikt som ble trukket frem var at bærekraft rett og slett er relevant for alle. Klima og miljødelen er relevant for klodens overlevelse, økonomi har alltid være relevant for en kommune, og den sosiale dimensjonen blir stadig mer relevant med de demografiske utfordringene vi står overfor. Sysselsettingsgraden er et stort problem i Norge, vi trenger hver eneste arbeidstaker, og dette problemet favnes både av den økonomiske og den sosiale dimensjonen. Slik sett kan vi nå målene bedre ved å praktisere denne formen for helhetstenkning.

4.7 Bærekraft i Trondheim kommune – tidslinje og framtidsutsikter

I lys av translasjonsteori er organisasjonsidéenes lokale historie viktig, og vi hadde derfor noen spørsmål hvor vi forsøkte å kartlegge tidslinjen for innføring av bærekraft i kommunen og hvordan informantene ser for seg fremtiden. Et gjennomgående svar var at informantene var usikre på når man begynte å snakke om bærekraft i kommunen, men de fleste som nevnte et konkret årstall mente det var snakk om rundt 2017 eller 2018. Kommuneledelsen ble involvert aktivt i 2019 og påbegynte jobben med å lage en metodikk på tvers av tjenesteområdene, men som følge av pandemien har dette arbeidet blitt stående noe på stedet

hvil de siste to årene. En annen informant påpekte at FNs bærekraftsmål i nåværende format stammer fra 2015, og disse ble tatt inn i «Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023» som ble vedtatt ved kongelig resolusjon 14. mai 2019 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). En historie vi fikk presentert gjaldt en ledersamling for alle ledere i Trondheim kommune, hvor det var tre temaer: innovasjon, styring og ledelse hvor bærekraftsmålene ble introdusert. Da var de ulike bærekraftsmålene plassert som store skilt rundt om i byen ettersom lederne gjennomførte en byvandring under samlingen.

De fleste mener at idéen om bærekraft og bruken av FNs bærekraftsmål er introdusert til organisasjonen gjennom kommunedirektøren og kommunedirektørens stab. Enkelte trekker frem KS og visse fagmiljø som sentrale aktører i første rekke, og at politikerne fulgte mer på deretter. Det ble også henvist til nevnte kongelige resolusjon hvor bærekraftsmålene ble trukket inn fra nasjonalt hold, og at det trolig er her initiativet har kommet fra, hvor kommunedirektørens stab har fulgt opp videre. De fleste var enig om at det deretter har skjedd en top-down implementering av idéene som nok har stoppet opp på administrativ toppledelse, trolig grunnet pandemien. Enkelte informanter påpeker at selv om idéene er tatt inn i kommunen fra kommunedirektørens stab, og slik sett implementeres top-down, så har man i implementeringen arbeidet i ansattgrupper for å involvere medarbeidere. Enda flere påpeker at det er viktig å involvere medarbeiderne i tiden fremover når man skal jobbe videre med å definere og operasjonalisere bærekraft og bærekraftsmål.

På spørsmål om veien videre og hvordan informantene tror at bærekraft vil påvirke jobben deres i tiden fremover, trekker de fleste frem begrepets innhold. Det er ikke begrepet i seg selv som er viktig, men innholdet som tillegges det. Dersom man bare snakker om bærekraft fordi det er ord og begrep som er i vinden, så vil det miste sin kraft og bli irrelevant når pendelen svinger. Dersom man klarer å fylle det med mening og bruke det til å skape engasjement og motivasjon hos enhetsledere og medarbeidere, så vil det kunne bidra til positiv utvikling også i fremtiden og fortsette å være relevant. De fleste vender tilbake til temaene helhetlig tenkning og samarbeid på tvers av tjenesteområdene. Vi opplever at administrativ toppledelse er mest positiv til tankegangen og tror at bærekraft bare vil bli mer og mer relevant, mens rådgivernivået ser fremtidens bærekraft betinget av at man får jobbet godt med definering og operasjonalisering. Vi bemerker at også administrativ toppledelse mener at dette er viktig, men vi opplever at de har jobbet mer med dette enn nivået under og derfor mener at det er mer innarbeidet. Fra politisk nivå trekkes det frem et behov for å diskutere hva bærekraft i seg selv er, i stedet for bare å bruke ordet ukritisk. Dette virker å

være i tråd med det behovet for konkretisering og definering som også finnes i andre deler av organisasjonen. Enkelte informanter diskuterte også om man skal fortsette med fokus på 17 bærekraftsmål, 169 delmål, lokale delmål og indikatorer, eller om man heller skal fokusere mer på de 3 dimensjonene av bærekraft og vurdere alt i lys av disse.

Vi ser at helse og velferd nok er det tjenesteområdet som har de mest konkrete utfordringene knyttet til bærekraft i årene fremover, og derfor er mest opptatt av å få til denne helhetstenkingen og nettverksledelsen som kreves for å kunne fortsette å tilby bærekraftige helse- og velferdstjenester. Det ble, som tidligere nevnt, påstått at systemet vil kollapse allerede om 5 år dersom man ikke klarer å gjennomføre en endring. Dermed blir framtidsutsiktene som presenteres av disse informantene noe mer alvorspreget, mens representanter for andre tjenesteområder kanskje maler et noe mer positivt bilde av fremtiden. Sysselsetting og sosial bærekraft er det som trekkes frem som de største utfordringene fra de andre tjenesteområdene. En informant spekulerer i om de høye kravene til formell kompetanse i Norge er bærekraftig om vi skal klare å bemanne alle de stillinger vi har behov for i fremtiden, og etterlyser en kulturendring på dette feltet hvor bærekraftstenking kanskje kan utfordre den skandinaviske profesjonstradisjonen.

Avslutningsvis virker det som en fellesnevner er at de fleste gleder seg til å få lagt pandemien bak seg, og i større grad få jobbe videre med bærekraftig utvikling i tiden fremover.

5 Drøfting

Gitt strukturen i våre spørsmål og rekkefølgen, slik det kommer frem fra intervjuguiden, har det vist seg å være utfordrende å kunne plassere de syv tematiske forhold beskrevet i empirikapittelet utelukkende under et av forskningsspørsmålene. Dette er et moment som er påpekt i metodekapittelet, og som kjennetegner datainnhenting ved bruk av kvalitativ metode. Vi har valgt å ordne våre funn ut fra forklaringsverdien de har for våre forskningsspørsmål, og tabellen under oppsummer inndelingsstrukturen i kapittelet. Som følge av enkelte tematiske forholds relevans for ulike forskningsspørsmål, har vi behov for å berøre temaer fra det samme kapittelet i empirien under drøfting relatert til ulike forskningsspørsmål. I de tilfeller dette er aktuelt, kommer vi å vise til kobling og forklaringsverdi for øvrige forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål	Tematiske forhold
a) Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?	<ul style="list-style-type: none">- Bærekraft relevans og definisjon- Handlingsrom og autonomi- Bærekraftssenteret - lokal translasjonsarena
b) Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?	<ul style="list-style-type: none">- Bærekraft i Trondheim kommune – tidslinje- Hensikter bak og effekter ved bærekraftstenkning
c) I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FN's bærekraftsmål?	<ul style="list-style-type: none">- Interessenter og aktører- Silotenkning vs. nettverk - samarbeid for å nå målene- Bærekraftssenteret- Bærekraft i Trondheim kommune - fremtidsutsikter

Tabell 5.1-Indeling av tematiske funn etter forskningsspørsmål

5.1 Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?

Translasjon eller oversettelse av organisasjonsidéer handler ifølge Røvik (2007) om to klart definerte prosesser som kalles *dekontekstualisering* og *kontekstualisering*. Ifølge teorien vi har valgt å legge til grunn i vår analyse, er det viktig at begge prosesser er ivaretatt. Dette fører til en bevissthet rundt bruken av bærekraftsbegrepet, og kan være avgjørende for en vellykket implementering.

Temaene som har størst forklaringsverdi for vårt forskningsspørsmål a), er våre funn innen relevans og definisjon av bærekraft, handlingsrom og autonomi, og Bærekraftssenteret.

5.1.1 Bærekraft: relevans og definisjon

Innledende spørsmål i intervjuene var av mer generell karakter, og vi var ute etter informantenes refleksjoner rundt begrepet bærekraft og bruken av det. Formålet var å finne ut hvordan Trondheim kommune og eventuelt andre aktører og interessenter forholder seg til begrepet, altså hvordan det translateres i den lokale kontekst. Vi oppsummerer våre hovedfunn på dette området i følgende tre påstander som vi opplevde at et flertall av informantene var enige om:

1. Det har vært jobbet med bærekraftstenkning lenge i Trondheim kommune, men man har ikke brukt dette begrepet før de siste årene.
2. Det er en risiko for at fokuset på bærekraft enten er, eller blir oppfattet å være, i hovedsak omdømmebygging.
3. De tre dimensjonene av bærekraft er mer hensiktsmessig å fokusere på for Trondheim kommune i forhold til kontekstualisering og lokaltilpasning.

I vår case, Trondheim kommune, må vi slå fast at det i hovedsak er kontekstualisering som finner sted. Før vi tar fatt på analyse av kontekstualisering er det imidlertid hensiktsmessig å gjøre seg noen refleksjoner rundt dekontekstualisering av bærekraft.

Vi har Trondheim kommune som mottaksside av translasjonen, mens FN i ytterste konsekvens står som overføringsside. I norsk sammenheng ble det vedtatt gjennom kongelig resolusjon (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019) at bærekraft skulle ligge til grunn for all offentlig planlegging. I lys av dette kan foregangskommuner eller den norske regjeringen betraktes som overføringsside, men disse har oppskriften og idéene fra FN da det

er disse konkrete bærekraftsmålene som skal ligge til grunn. I vår videre analyse vil vi derfor betrakte FN som overføringssiden. Hvordan skjer i så fall dekontekstualiseringen av bærekraftstenkning og bærekraftsmål fra FNs side? Dette er vanskelig å fastslå konkret. FNs bærekraftsmål er ikke en organisasjonsoppskrift på lik linje med for eksempel balansert målstyring eller benchmarking. Som vi påpekte i teorikapitlet er FNs bærekraftsmål globale mål som favner hele verden. Ergo er ikke disse i utgangspunktet en organisasjonsoppskrift som er rettet mot hvordan man skal drifte en kommune i et velstående skandinavisk land, men etter vår mening i større grad et sett med verdier som skal eller bør ligge til grunn ved utøvelse av offentlig tjenesteyting. Slik sett vil vi påstå at det ikke har skjedd en dekontekstualisering på den måten som Røvik (2007) gjerne beskriver når han for eksempel omtaler det han kaller *dekontekstualiseringsindustrien*. Dekontekstualisering innebærer en uthenting av kunnskap fra en organisasjonskontekst til å bli en konkret idé eller praksis, ved at den språksettes og gjøres allmenn og generell (Røvik, 2007). Her er det, etter det vi kjenner til, ingen opphavsorganisasjon hvor bærekraft allerede eksisterer i sin opprinnelige form, hvor man deretter har språksatt og gjort denne idéen generell. Det er heller en verdi eller et ideal for hvordan man planlegger og tenker, som man ønsker å legge til grunn for fremtidig utvikling av samfunnet. Med bakgrunn i dette vil vi argumentere for at det ikke har funnet sted noen dekontekstualisering av bærekraft, men at man jobber med å kontekstualisere en verdi i større grad enn man kontekstualiserer en organisasjonsoppskrift. Dette er en sannhet med modifikasjoner, da FNs bærekraftsmål og delmål konkretiserer en god del, samt at det finnes en del metodikk (spesielt på klimafeltet) ut fra hva informantene har fortalt oss. Det er også andre kommuner og andre tjenesteområder innad i kommunen som har kommet lengre i arbeidet med å implementere bærekraft. Dermed vil det i varierende grad være oppskrifter som implementeres etter modell fra andre, i tillegg til verdiene som ligger til grunn. Bærekraftsmålene er oversatt fra et annet språk til norsk og på dette viset kan det argumenteres for at translasjonsteori for oversettelse av organisasjonsidéer, som en parallell til oversettelse mellom språk, er en fordelaktig måte å forstå overføring av kunnskap i denne konteksten.

Når vi skal svare på hvordan sentrale personer i Trondheim kommune translaterer bærekraft har vi som nevnt i metodekapitlet valgt å dele informantene inn i politisk nivå, administrativ toppledelse og rådgivernivå. Vi hadde en viss forventning om at det skulle være en tett forbindelse mellom nivåene, og at det ved en planlagt og velgjennomført implementering skulle være nokså lik tolkning eller translasjon av bærekraft i de ulike nivåene. Vi mener at

funnene på dette området til en viss grad avkrefter dette, og vår oppfatning er at bærekraft tolkes noe forskjellig i de ulike nivåene. De fleste var inne på ulike definisjoner som i mer eller mindre grad var en gjengivelse av Brundtland sin definisjon, men refleksjonene rundt begrepsbruken og spesielt hva som ligger bak innføring av bærekraftsmål og bærekraftstenkning var ulikt i de ulike nivåene. Her kan teorien hjelpe oss å belyse årsaker og gi oss bedre grunnlag for refleksjon rundt hvorfor det er ulikheter mellom nivåene.

Røvik (2007) påpeker at koblingen mellom praksisen i overførings- (FN) og mottakerorganisasjon (Trondheim kommune) vil variere sterkt basert på hensikt, motivasjon, arenaer, aktører, regler med mer. Her kan vi spørre oss om hensikt og motivasjon. Vi har allerede slått fast at det er vedtatt fra nasjonalt hold at FNs bærekraftsmål skal ligge til grunn. Ergo kan hensikt og motivasjon, i sin mest banale form, rett og slett være at dette er en ordre fra høyeste hold. En slik oppfatning mener vi utelukkende peker mot ytre motivasjonsfaktorer, og er problematisk dersom man legger en verdibasert ledelse til grunn. Vi skal komme nærmere inn på dette i kapittel 5.1.2, der vi skal se nærmere på hensikter og motivasjonsfaktorer, men i denne omgang nøyer vi oss med å konstatere at dette også påvirker translasjon av organisasjonsoppskriften. Her kan dette underbygges med funn, i form av at flere av informantene våre har beskrevet bærekraftsmålene i handlings- og økonomiplanen som «påklistret». Noe som man bare måtte ha med, uten at det i særlig grad hadde noen innvirkning på innholdet i dokumentet. Det er et stort problem at det legges ned så mye ressurser i arbeidet med bærekraftstenkning, dersom det ikke har noen reell innvirkning på innholdet. Dette var denne informantens oppfatning, og vi vil understreke at det slett ikke var alle informanter som delte denne oppfatningen. Likevel illustrerer dette godt hvordan man kan oppfatte translasjon av en organisasjonsidé, nemlig utelukkende som omdømmebygging. Røvik (2007) snakker en del om organisasjonsoppskrifter som *mote*, og flere av informantene våre har uttrykt at det er svært populært, «inn i tiden» og politisk korrekt å snakke om bærekraft i 2022. En informant påpekte at bærekraft rett og slett er noe du *skal* ha med og derfor sier man noe om det, uten at det nødvendigvis har den store verdien i seg selv. Videre viser vi til at flere informanter, som også hadde stor tro på denne måten å planlegge og tenke, ironisk nok så på bærekraft sin popularitet som en utfordring siden mange påstår at det bare er noe man gjør for å være politisk korrekt. I lys av dette ga de fleste uttrykk for at begrepsbruken kunne forsvinne når trenden en gang snur. Dersom «bærekraft i Trondheim kommune» utelukkende er omdømmebygging og ikke medfører noen konkret endring, utgjør det en utfordring sett i lys av den modernistisk-rasjonelle antakelsen om at

implementering av en organisasjonsidé gjøres som følge av at toppledelsen har identifisert et konkret problem som denne idéen eller oppskriften kan tjene som verktøy til å løse (Røvik, 2007). Våre funn viser at det ikke er noe konkret problem, snarere tvert imot. De aller fleste informantene påpekte at man i en kommune har jobbet med bærekraft i alle år, bare uten å bruke dette spesifikke begrepet. I så tilfelle rokker også dette med grunnantakelsen om motivasjonen som skal ligge til grunn for translasjon i den modernistiske tradisjon (det konkrete problemet). Våre funn sett opp mot teorien viser til problemer knyttet til motivasjonsfaktorer, noe vi kommer nærmere inn på i drøfting av forskningsspørsmål c).

Selv om personene i de ulike nivåene i vår studie var nokså enig om innholdet i begrepet, er ikke det nødvendigvis tilfellet når det kommer til aktører innenfor og utenfor organisasjonen. De fleste av informantene våre snakket om de tre dimensjonene, men påpekte at allmenheten eller «mannen i gata» nok tenker mer på miljø når de hører ordet bærekraft og at de to andre dimensjonene kommer i bakgrunnen. Her trakk en informant fra politisk nivå frem miljøpartiene som «profitører» når det kommer til dette. At bærekraft er så politisk korrekt å snakke om, kombinert med at det er så stort - «alt og ingenting» - som en informant beskrev det som, gjør det utfordrende å legge til grunn for virksomhetsstyring. Våre funn peker på at mange kan ha lett for å kaste rundt seg med begrepet, uten at det er allment anerkjent hva det faktisk betyr for organisasjonen eller hva det faktisk innebærer. Her opplever vi at verdibasert ledelse er et viktig stikkord, og det skal vi komme tilbake til senere i drøftingen, men det er den gjennomgående etterlysningen fra informantene når det kommer til definering av bærekraft *lokalt* i Trondheim kommune som gjør dette interessant fra et translasjonsteoretisk ståsted. Vi påpekte i delkapittel 2.1.2.2 (gjeldende kontekstualiseringsregler) at disse målene er globale og arbeidet med å gjøre de relevante i en lokal kontekst forutsetter lokal forankring. En gjennomgang av våre data underbygger denne antakelsen og viser til at lokal forankring er et aspekt som flere av våre informanter savner. Når informantene etterlyser at aktørene i kommunen setter seg ned og definerer hva bærekraft innebærer for organisasjonen, og vi samtidig har funn som tilsier at aktører bruker begrepet aktivt for å vinne goodwill eller gjøre seg selv relevant, er dette en utfordring av den grunn at begrepet da utelukkende brukes som et maktmiddel. Ergo ser vi i praksis at «visse aktører kan påberope seg en definisjonsmakt», slik en informant ga uttrykk for. Dermed er det viktig for Trondheim kommune å fastslå hva bærekraftig utvikling betyr lokalt i organisasjonen. Da vil den aktøren som påstår å være opptatt av bærekraft, kunne måles på hvorvidt dette er i tråd med organisasjonens egen tolkning av bærekraft. Dette mangler organisasjonen i dag, og

translasjonsteoriens kontekstualiseringsregler kan her brukes for å gjøre idéen mer lokalt forankret, noe vi kommer tilbake til senere i kapittelet.

Et empirisk funn som kan tjene som svar på hva bærekraft i Trondheim kommune skal være, og en måte å konkretisere det på, er verdien i å vektlegge de tre dimensjonene av bærekraft: miljø, økonomisk og sosial. Den tredimensjonale tilnærmingen er noe flere av informantene viste til, fremfor å ha fokus på de konkrete målene med tilhørende delmål. Den definisjonen av bærekraft som kanskje var lengst unna Brundtland-definisjonen var «å tenke helhetlig», men da med Brundtland sin definisjon som et bakteppe. Å tenke helhetlig, i lys av de tre dimensjonene, blir oppsummeringen av hva det vil si å drive bærekraftig utvikling i kommunen slik vi tolket informantene våre (spesielt fra helse og velferd). Dette står i kontrast til opplevelsen våre informanter har om at mange tenker på miljø først og fremst, og flere trekker frem at her ligger nok mye av satsningen fremover. Det viktige er at de økonomiske- og sosiale dimensjonene blir ivaretatt i videre arbeid. Det er ved å koble alle tre dimensjonene og «å tenke helhetlig» at begrepsbruken kan ha noe for seg. Å skulle praktisere en slik helhetstenkning i en organisasjon som er så sektorinndelt, når det kommer til tjenesteområdene, kan derimot føre med seg noen utfordringer. Vi vil derfor vie disse utfordringene spesielt fokus i noen av de påfølgende delkapitlene, og her vil også teoriene rundt nettverksledelse og verdibasert ledelse spille en sentral rolle.

5.1.2 Handlingsrom og autonomi

Våre empiriske funn viser til at de tre nivåene som vi har valgt å gruppere våre informanter i, har forskjellige meninger om autonomi og handlingsrom knyttet til oversettelse av begrepet til en lokal kontekst. Der hvor politisk nivå ikke har særlig kjennskap eller formening om dette, så er det opplevd større grad av autonomi og handlingsrom hos administrativ toppledelse enn hva vi ser på rådgivernivå.

Det er påfallende at flere viser til at translasjonsprosessen ikke er kommet langt nok til at man kan si dette sikkert. Det oppleves derimot å være handlingsrom som ikke er planlagt eller villet, men som oppstår som følge av manglende operasjonalisering av bærekraft. Den *hierarkiske oversettelseskjeden* i modernistisk rasjonell tenkning er tydelig på at implementering av organisasjonsidéer har en top-down orientering (Røvik, 2007), og dette ser vi er tilfellet her siden implementeringen virker å fremdeles ligge på administrativ toppledelse i kommunen. Selv om det er bystyret som representerer toppledelsen i

kommunen, så anser vi Kommunedirektørens stab i denne sammenheng for å være organisasjonens toppledelse i dette perspektivet. Dette kommer av at det er dette organet de underordnede medarbeiderne svarer til, og det har større likhetstegn til en tradisjonell toppledelse i en privat virksomhet. Bystyrets rolle er å vedta gjeldende politikk og strategier, mens den implementering og gjennomføring, herunder organisatoriske avgjørelser, bestemmes av toppledelsen i kommuneadministrasjonen. I lys av dette starter translasjonen på klassisk modernistisk-rasjonelt vis. Samtidig har vi påpekt at dette «konkrete problemet» er fraværende, siden man i offentlig virksomhet er pålagt å gjennomføre vedtatt politikk. FNs bærekraftsmål som grunnlag for kommunal planlegging er vedtatt å ligge til grunn, og en informant fra Bærekraftssenteret presiserte tydelig at det ikke var noen valgmulighet. Vi opplever at andre informanter hadde ikke samme forståelse og kjennskap på området, og vi får inntrykk av at de i liten grad var innforstått med det nasjonale vedtaket eller i det minste ikke omtalte det. Etter deres syn var bærekraft noe man jobbet med fordi det var så populært. Offentlige virksomheter er forpliktet til å gjennomføre vedtatt politikk, i motsetning til private virksomheter. Dette legger begrensninger og føringer for prosessen, noe som ifølge den hierarkiske oversettelseskjeden innebærer begrenset frihet til oversettelse. Hvordan man tolker funnene rundt handlingsrom vil avgjøre hvordan denne begrensede friheten ser ut i Trondheim kommunes implementeringsprosess. Samtidig gjør vi oppmerksom på at man er underveis prosessen og at studien og datainnhenting er gjennomført på et tidspunkt hvor translasjonen ikke er kommet langt nok ned i organisasjonshierarkiet til at vi kan trekke tydelige konklusjoner. På den annen side har vi også argumentert for at det (indirekte) er *stor* frihet i tilnærmingen og tolkningen av bærekraft. Fra denne synsvinkelen viser funnene enkelte avvik fra den modernistisk-rasjonelle *hierarkiske oversettelseskjeden*. Vi ser derfor behov for å støtte vår analyse på Røvik (2007) sin pragmatiske institusjonalisme for å øke forståelsen. Men før vi gjør det tar vi for oss de siste antakelsene i den hierarkiske oversettelseskjeden.

Det er helt klart tendenser til en stimulus-respons-basert sekvensialitet her, samtidig som enkelte funn viser til andre mekanismer som slår inn. Vi skal komme tilbake til dette i neste avsnitt. Funnene våre viser at administrativ toppledelse jobber med implementering, men prosessen er ikke ferdigstilt enda og har dermed ikke rykket ned til rådgivernivå i like stor grad som den er representert hos administrativ toppledelse. Gitt at prosessen rundt bærekraft og bærekraftsmål er vedtatt politikk og en del av kommunes planer, blant annet handlings og økonomiplanen, kan vi argumentere for at den kanskje har blitt tvunget frem noe prematurt.

Informanters uttalelser om at bærekraftsaspektet opplevdes «påklistret» i handlings- og økonomiplanen, særlig de første årene, underbygger dette. Her har vi igjen et eksempel på at offentlige virksomheter kan gjøre prosessen med organisasjonslæring noe mer kompleks enn den modernistisk-rasjonelle tilnærmingen påstår. Den siste antakelsen om at kontekstualisering går fra det abstrakte til det konkrete er imidlertid godt underbygget av funnene vi har gjort. Selv om prosessen ikke har kommet så langt som mange skulle ønske, og vi opplever å gjøre vår studie underveis i en implementeringsprosess, er informantene nokså samstemt i at det enten gjøres, skal eller må gjøres en jobb med konkretisering.

I første omgang har vi nå sett på translasjonsprosessen i lys av modernistisk-rasjonell tenkning. En av Røvik (2007) sine innvendinger, representert ved pragmatisk institusjonalisme, innebærer såkalte utviklingsarenaer som ikke er synlige i den hierarkiske oversettelseskjeden. Her kan vi trekke frem informant A4 som påpeker at det er en egen rådgiver-ressurs på feltet som kontrollerer implementeringen og at man dermed kan tillate seg å gi stor frihet og autonomi i implementering av bærekraft rundt om i organisasjonen. Rådgiveren står på siden av, og i noen tilfeller under, beslutningstakerne i implementeringsprosessen. Videre har vi Bærekraftsenteret, selv om de i varierende grad virker å være involvert i kommuneadministrasjonens arbeid. De er helt klart representert som en utviklingsarena slik Røvik (2007) beskriver det. En stor organisasjon som Trondheim kommune er det også naturlig å anta at har svært mange ulike faggrupperinger som har sine ulike utviklingsarenaer som vi kommer inn på i neste delkapittel.

Gitt at FNs bærekraftsmål er vedtatt politikk nasjonalt, vil trolig dette også være et tema blant de ulike fagprofesjonene. Det er likevel stort sett representantene fra administrativ toppledelse som virker å ha vært på eksterne kurs og konferanser med bærekraft som tema. Det er likevel viktig å ta i betraktning at eksterne utviklingsarenaer allerede har, og antakelig i økende grad i fremtiden vil være, en viktig impuls inn til bærekraftsarbeid i kommunen uten at det nødvendigvis initieres av toppledelsen eller kommunedirektøren.

Om vi tar for oss de ulike måtene den pragmatiske institusjonalismen (Røvik, 2007) forstår translasjon, så ønsker vi å trekke frem det som vi i teorikapitlet omtalte som lokalt mangfold, men ingen masterversjon. Vi har beskrevet at kommunen virker å ikke ha kommet så langt i implementeringen som flere av informantene kanskje hadde ønsket, men vi har også påpekt at en stor kommune som Trondheim må ha mange eksterne utviklingsarenaer og også at bærekraft er så populært og «inn i tiden». Vi har ikke gjort funn som tydelig viser at

bærekraft er implementert med stort lokalt mangfold som følge av såkalte eksterne utviklingsarenaer. Siden det å snakke om bærekraft er så populært, ifølge mange informanter, så kan man anta at de alle har impulser (kanskje ubevisst) fra andre arenaer enn kommunen og toppledelsens implementeringsarbeid. Etter vår mening er dette en form for lokalt mangfold uten en masterversjon i Trondheim kommune, rett og slett fordi kommunen ligger bak i prosessen med å definere hva bærekraft er i forhold til samfunnet generelt. Dermed blir det de impulsene som den enkelte har som legges til grunn, og ikke det organisasjonen selv har kommet frem til at det skal bety. Det funn at bærekraft for de fleste i hovedsak assosieres med klima- og miljøspørsmål gjør dette svært problematisk, siden det fra våre informanter trekkes frem at den sosiale- og økonomiske dimensjonen er like viktig. Det er først når alle tre dimensjoner kombineres at man i virkeligheten snakker om bærekraft. Dette er en utfordring for organisasjonen, og slik sett haster det å få fremgang i prosessen.

Den neste tematikken eller feltet for å utfylle forståelsen av translasjon ifølge den pragmatiske institusjonalismen (Røvik, 2007), er *fra kjede til spiral*. Dette er godt illustrert av nevnte rådgiver som fungerer som en kontrollør når det kommer til bærekraftsarbeidet. Dette vil kunne føre til at implementeringen kan bevege seg opp og ned i hierarkiet ettersom man har behov for å gjøre tilpasninger underveis i prosessen og behovet for å inkludere underliggende nivå melder seg. Modeller for nettverksledelse og verdibasert ledelse i form av teamarbeid og selvledelse som spiller inn her vil også påvirke, slik at denne spiralforståelsen for translasjon oppleves veldig dekkende for arbeidet som gjøres i Trondheim kommune. Effektivitet i prosessen og det behovet vi akkurat har påpekt om å komme lengre, blir utfordret av at en slik spiralprosess gjør implementering og organisasjonslæring komplekst og tidkrevende. Derfor er det viktig å ha en målrettet prosess, men våre funn viser at dette *ikke* er tilfellet. I hvert fall ikke foreløpig.

Soppmodellen er den siste varianten som presenteres i lys av pragmatisk institusjonalisme (Røvik, 2007), men her vil vi mene at funnene våre plasserer implementeringen for langt unna denne måten å se på organisasjonslæring og translasjon. Da Trondheim kommune er politisk styrt, og bærekraft som sagt er vedtatt politikk, så vil det være helt naturlig at initiativet kommer fra toppledelsen. Om vi ser bort fra selve initiativet til bærekraft, men heller ser på enkeltvalg knyttet til implementering, så kan soppmodellen være en god måte å analysere denne prosessen. Vi har avdekket at det er liten grad av styring i implementeringen, gitt at prosessen ikke har kommet langt nok, men funnene våre har også vist at man på enkelte områder har kommet lengre enn andre. En informant har omtalt at konkrete operative

virksomheter som Trondheim eiendom, Trondheim bydrift, kommunalteknikk med flere har kommet langt innen implementering og operasjonalisering av bærekraft, mens en annen informant nevner levekårsbudsjettet og bærekraftsprogrammet for helse og velferd. Vi har påpekt at helse og velferd har et spesielt stort behov for at arbeidet favner bredt nok og at de får til samhandling med andre tjenesteområder. Funnene vi har gjort indikerer at det er noe ulike nyanser i hva som vektlegges når det kommer til bærekraftig utvikling (naturlig nok) innen de ulike tjenesteområdene. Dermed kan det til en viss grad være soppmodellen som har funnet sted her ettersom de ulike tjenesteområdene skal fastslå hva som menes med og legges i begrepet bærekraft for det enkelte tjenesteområde.

Når det kommer til konkrete oversettelses- og omformingsregler har vi i teorikapitlet presisert at spørsmålet om frihetsgrad er elementært. Funnene på dette feltet vil da kunne fungere godt til å hjelpe oss å plassere translasjonsprosessen i Trondheim kommune inn i en av de tre moduser som Røvik (2007) presenterer. Hva skjer med innholdet i idéen eller oppskriften ettersom den implementeres? I lys av at bærekraftsmålene er politisk vedtatt, er det ikke anledning til å endre på disse. Ergo er det ikke en omvandling eller den *radikale modus* som er representert her, ut fra hva informantene har fortalt oss. Måten et gitt tjenesteområde eller virksomhet har implementert og operasjonalisert bærekraftig utvikling i sine tjenester kan tjene som en inspirasjon for et annet tjenesteområde, hvor de søker å gjennomføre noe av det samme. For eksempel kan måten balansert (bærekrafts)målstyring med målekort brukes innen renhold, tjene som en inspirasjon til å gjøre noe lignende i en annen virksomhet. Her kan det skje en omvandling i måten å implementere bærekraftsmål lokalt, dersom man ønsker å overføre dette mellom tjenesteområder. Det er likevel vanskelig å påstå at bærekraftsmålene i seg selv er en inspirasjonskilde, som informant R3 påpekte så har man ikke et valg her. Men vi har samtidig flere informanter som understreker at bærekraftsmålene, og også delmålene, er nokså generelle. Ergo vil vi kunne ha en viss frihetsgrad innenfor disse rammene. Om vi så skal plassere Trondheim kommune i den reproduserende- eller den modifierende modus, må vi huske på at bærekraftsmål ikke er en organisasjonsoppskrift på lik linje med for eksempel nevnte balansert målstyring. Det er et sett med mål og i større grad verdibasert enn metodebasert, sett bort fra bærekraftsmål nummer 17. Det som søkes oversatt er i utgangspunktet lite egnet for kopiering, og idéen eller oppskriften «bærekraftsmål» er altså lite oversettbar da det i prinsippet ikke er en praksis men heller et sett verdier. Av denne grunn er det vanskelig å skulle «reprodusere» bærekraftsmålene i Trondheim kommune slik som translasjonsteorien presenterer den

reproduserende modus. Slik vi tolker teorien så vil den reproduserende modus i større grad avhenge av at man har en kontekst og i større grad en metode man ønsker å reprodusere, og dermed vil den modifierende modus i større grad tjene den hensikt å forstå translasjonsprosessen i vår studie. Også her må vi huske på at bærekraftsmålene ikke kan fratrekkes noe, da de er politisk vedtatt i sin helhet. Addering virker imidlertid absolutt å finne sted. Informant A4 har påpekt at «organisasjonen har i utgangspunktet 17 mål som påminnelse og inspirasjon, men det enkelte område kan selv definere periodemål og indikatorer». Ergo vil det enkelte område kunne gjennomføre addering i et kontekstualiseringsperspektiv. Eksplisiteringshypotesen er i grunn et godt eksempel her, siden denne påpeker at prosessen med å legge til nye elementer gir økt verdi og gjør originalidéen tydeligere og mer eksplisitt (Røvik, 2007). Vi ser at flere informanter viser til at bærekraft må gjøres lokalt relevant og oppleves hensiktsmessig for yrkesutøvere og innbyggere i kommunen for at det skal ha en verdi, siden bærekraftsmålene er så generelle og skal favne hele verden. Slik sett vil faktisk en addering i denne sammenheng tjene nettopp denne hensikten, i tråd med eksplisiteringshypotesen.

For å utfylle translasjonsperspektivet kan det være hensiktsmessig å drøfte de funn vi har gjort relatert til handlingsrom og autonomi også i lys av verdibasert ledelse. Som vi påpekte i teorikapitlet er verdier en mental konstruksjon som ikke kan observeres direkte og må formidles til andre. Her har vi et grunnleggende problem for Trondheim kommune, siden bærekraftsmålene er åpenbare målverdier som organisasjonen både må og ønsker å arbeide mot, men det er uttrykt en mangel på konkretisering og definering av hva det betyr fra organisasjonens ståsted. Ergo har man begynt å snakke om verdier, uten å *formidle* hva som menes med begrepene og hva disse innebærer. Dersom disse verdiene skal virke selvregulerende for medarbeiderne, og i seg selv virke som en motivasjonsfaktor, er det en utfordring at de ikke er tydelig definert. Våre funn gir inntrykk av at prosessen er overlatt til den enkelte, og ifølge informant A3 vil hver person ha sin egen definisjon. Dette kan tenkes å skape visse utfordringer, dersom målet er å ha en enhetlig ledelse av organisasjonen. Et annen viktig aspekt er å se om bærekraftsmål kan karakteriseres som uttrykte verdier og/eller bruksverdier. Her er språkfenomenet sentralt. La oss ta for oss påstanden om at de fleste assosierer bærekraft med klima- og miljøspørsmål. Fra et bruksverdi-ståsted vil den som stort sett assosierer bærekraft med klima og miljø, oppleve stor grad av samsvar mellom uttrykt verdi og bruksverdi når det kommer til bærekraft. Dette med å *språksette* og ergo *formidle* verdien er her helt sentralt, siden en person som assosierer bærekraft med alle de tre

dimensjonen i samme situasjon vil oppleve stor avstand mellom uttrykt verdi (tre dimensjoner av bærekraft) og bruksverdi (klima og miljø). Et sentralt eksempel her er informant P2 sin historie fra arrangøren av ski-VM i Trondheim sin redegjørelse for bystyret. Her var det ikke samsvar mellom uttrykt verdi og bruksverdi. I teorikapitlet trakk vi også fram forskningsfunn som viser til at suksessfulle ledere deler verdiene med de som ledes (Bass & Bass, 2008), og vi vender stadig tilbake til at disse verdiene må gjøres eksplisitte og operasjonaliseres slik at det *faktisk* er samsvar i verdier hos leder og medarbeider. Dersom du spør ti medarbeidere om hva bærekraft er og får ti ulike svar, gjør dette det vanskelig å konkludere med at ledere deler verdier med de som ledes.

Som vi har påpekt viser funnene at prosessen med implementering og translasjon av bærekraft fremdeles hovedsakelig ligger på det administrative toppledernivået i Trondheim kommune. Dermed er det vanskelig å se så mye på hvordan underliggende nivå, og medarbeidere som ledes, faktisk tas med inn i prosessen. Mange informanter påpekte at inkludering av medarbeidere og medvirkning er viktig og bør prioriteres, men at det enda ikke hadde funnet sted i særlig grad. Dermed velger vi å drøfte aspekter rundt et prosessorientert syn på verdibasert ledelse nærmere under forskningsspørsmål c), siden dette i stor grad er noe som vil finne sted i fremtiden. Vi kan dermed ikke drøfte dette i lys av empiriske funn om hvordan ting er her og nå, men i større grad i lys av de refleksjoner informantene har gjort seg om fremtiden og hva som blir viktig fremover.

5.1.3 Bærekraftssenteret – lokal translasjonsarena

Bærekraftssenteret er, som presentert innledningsvis, en nettverksarena bestående av flere aktører og samarbeidspartnere hvor formålet er å bidra til en helhetlig tenkning og integrert implementering av FNs 17 bærekraftsmål i Trondheim og Trøndelag. Betegnelsen *personer* fra vår problemstilling blir i denne sammenheng tolket som en nettverksarena. Senteret og dets formål uttales for første gang i Handlings- og økonomiplanen for perioden 2021-2024 og beskrives som følger:

«Bærekraftssenteret er et sekretariat etablert av kommunedirektøren for å utnytte mulighetene for verdiskaping knyttet til bærekraftig utvikling generelt, og det grønne skiftet spesielt» (Trondheim kommune, 2020, s. 21).

Vi ønsker dermed å se nærmere på rollen som Bærekraftssenteret har inn mot prosessen med å oversette begrepet bærekraft, og hvilke holdninger senteret har til kunnskaps og

kunnskapsoverføring. Organisering av Bærekraftssenteret kan sies å representere det Busch (2021) betegner som et *eksternt nettverk*, som går på tvers av organisasjonsgrenser og er etablert mellom frittstående aktører med lokal tilhørighet som presentert innledningsvis. Det utgjør dermed en viktig arena for tolkning og oversettelse av begrepet bærekraft. Dette støttes av våre funn og flere av informantene har gitt uttrykk for at bærekraftssenteret har «en fantastisk rolle og kunnskap». Da er vårt spørsmål hvorfor det er slik at Trondheim kommune, til tross for å ha en kunnskapsbase som bærekraftssenteret representerer, dessverre ikke har kommet noe lengre i prosessen med å transludere og lokaltilpasse begrepet? Våre funn peker på at det er forskjellig oppfatning og tolkning av oppgavene som senteret skal ivareta. Fra senteret sin side oppfattes det at bærekraftssatsingen i offentlig sektor er noe kommunene er pålagt å gjennomføre gjennom nasjonal politikk vedtatt i kongelig resolusjon (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Samarbeid med Trondheim kommune, i form av å bistå administrativ toppledelse og rådgivere med verktøy og metoder som fasiliterer en lokal tilpasning, faller i hovedsak ikke inn under senterets oppdrag. Det er i så fall i en underordnet grad. Dette støttes av observasjoner gjort av informanter på de tre nivå. De oppfatter at Bærekraftssenteret ble opprettet for å videreutvikle samarbeidet i regionen, og da spesielt innen næringslivet og andre aktører utenfor kommuneadministrasjonen. Til tross for samsvar mellom Bærekraftssenteret sin oppfatning av rolle og oppgaver og observasjonene gjort av våre informanter, etterlyser flertallet mer samarbeid mellom Bærekraftssenteret og kommuneadministrasjonen. Administrativ toppledelse stiller seg kritisk til samarbeidstilnærmingen som bærekraftssenteret har, og viser til flere møter hvor de får inntrykk av at senteret ønsker å understøtte og bidra inn i arbeidet som tjenesteområdene i kommunen allerede er i gang med, for så å få tilnærmet ingen respons. På den andre siden er posisjonen til Bærekraftssenteret mer rettet mot tilrettelegging for næringslivet, med den begrunnelse at offentlig sektor i lang tid har jobbet med bærekraftsrelaterte temaer men bare at budskapet nå presenteres på en annen måte. Dette fører til at vi må stille spørsmål om hvem det er som har misforstått oppdraget? Er det bærekraftssenteret, kommunen eller politikerne? Et søk i politiske saker på Trondheim kommune sine sider gjør at vi kommer over to dokumenter relatert til Bærekraftssenteret og dets rolle inn mot Trondheim kommune, PS0008/21 og PS0316/21. I begge etterlyses det svar på hvilke områder Bærekraftssenteret jobber opp mot kommunens virksomhet og hvordan dette skal forankres på tjenestenivå. Med utgangspunkt i nevnte dokumenter, og kritikken fra våre informanter, er det behov for å tydeliggjøre tolkningen av rollen og oppgavene som senteret skal ha inn mot Trondheim kommune. Gitt tidspunktet sakene er tatt opp, kan man argumentere for at manglende

oppfølging fra politisk og kommuneadministrasjonens side har kommet i skyggen av koronapandemien. Til tross for dette er det påfallende at informant fra politisk nivå, som representerer bystyret, beskriver Bærekraftssenteret som «en godt bevert hemmelighet».

Etter å ha gjennomgått våre funn knytt til translasjon kan vi oppsummere at Trondheim kommune som organisasjon ikke har kommet så langt med kontekstualisering og lokal tilpasning av begrepet og bærekraftsmålene som ønsket. Det er derimot tjenesteområder med klima- og miljøprofil som har utviklet god metodikk og systemer for operasjonalisering av FNs bærekraftsmål. Dette er kunnskap som er viktig og som organisasjonen bør søke å overføre til andre sektorer og tjenesteområder.

5.2 Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?

Tidsaspektet er en viktig side i diskusjonen om bærekraft. Den viser til implementering av en idé i en ny organisatorisk kontekst og kobles til innskrivingsregler. For å kunne besvare vårt forskningsspørsmål b) tar vi utgangspunkt i teorier knyttet til kontekstualiseringsregler. Hvor og når begrepet ble innført blir påvirket av prosesser der en generell organisasjonsidé settes inn i den nye konteksten. Vi ser også nærmere på hva det er som egentlig tas inn i organisasjonen. Er bærekraft en organisasjonsoppskrift eller snarere et sett med verdier?

5.2.1 Bærekraft i Trondheim kommune – tidslinje

I et forsøk på å kartlegge hvilke innskrivingsregler som finnes når det kommer til translasjon av bærekraft i Trondheim kommune, er det påfallende hvor mangelfullt dette er. Gjennom en sosial fortolkningsprosess kalt innskriving, utstyres oppskriften med konkrete markører som knytter den til den nye konteksten og gjør den gjenkjennbar i de lokale forholdene.

Grunnleggende sett handler dette om å tolke en idé inn i den lokale kontekstens tid og rom, med tilhørende analytisk skille mellom innskrivingens *regler for tidsmarkering av idéer* og *regler for lokalisering* (Røvik, 2007). Særlig tidsmarkering er påfallende fraværende. Et flertall av våre informanter var usikre på når begrepet kom inn, og svarene varierte noe der hvor informantene nevnte et konkret årstall. De var noe usikre på hvem som hadde tatt initiativet, men de som hadde en formening antok kommunedirektøren. Vi ser ingen tydelig internt kjent historie knyttet til hvordan bærekraft kom inn i Trondheim kommune. Et viktig aspekt her er at mange av informantene våre har kort fartstid i stillingene, i tillegg har

kommunen, Norge og verden vært i beredskap som følge av pandemi i to år, noe som kan tenkes å gi utslag i våre data. Et konkret eksempel som viser til tid og sted for innføring av bærekraft og bærekraftsmål er en byvandring i forbindelse med en ledersamling i kommunen, hvor bærekraftsmålene var plassert ut rundt om i byen og man slik ble introdusert for bærekraftsmålene. Det kan tenkes at vårt utvalg av informanter kan ha påvirket funnene våre, siden vi har lite kjennskap til historien langt nok tilbake i tid. Dette skyldes at mange av informantene har vært relativt kort tid i jobben. Vi ser likevel at ingen av de har blitt fortalt noen eksplisitt lokal historie om bærekraft i organisasjonen i det de startet i jobben. Det kan absolutt være at det finnes en historie her som det ikke har vært et bevisst forhold til å videreformidle, ettersom det har skjedd utskiftninger i personale i administrativ toppledelse. Det viktigste funnet, om vi ser bort fra dette, vil i et kontekstualiseringsperspektiv likevel være at vi ikke har tilstrekkelig data for å kunne identifisere en tydelig felles lokal *historie*, hvor fenomenet bærekraft er gitt en konkret tidsmarkering når det kommer til idéens lokale fortid. Det kan også argumenteres for at bærekraftsmålene ikke er designet som en organisasjonsoppskrift i så måte, men som vi har vært inne på heller representerer et sett verdier som skal ligge til grunn for offentlig tjenesteyting. Dette kan tenkes å være grunnen til at man ikke er så opptatt av å fortelle den lokale historien. I et slikt perspektiv vil kanskje ikke teorier omkring innskrivingsregler og lokalisering være like aktuelle, og man kan argumentere for at her bør en se til teorier knyttet til verdibasert ledelse i stedet. Vi vil likevel tilbakevise dette i noen grad, da vi ser konkrete eksempler på lokalisering og tidsmarkering i bærekraftssenteret sitt arbeid. Vi ser også på nettsiden⁴ at den lokale historien kommer tydelig frem, for eksempel med konkrete årstall for FNs utpeking av Trondheim som foregangskommune innen bærekraftig utvikling og dato for etablering av Bærekraftssenteret. Informanten fra Bærekraftssenteret var også tydelig på årstall for kongelig resolusjon fra 2019, hvor bærekraftsmålene ble vedtatt å legges til grunn for kommunal planlegging. Dette ble ikke nevnt av noen andre informanter. En slik tilnærming, med en konkret innad kjent fortelling om bærekraft i Trondheim kommune, burde være mulig å få til også for nivåene vi har studert i kommuneadministrasjonen. Røvik (2007) påpeker at det er mulig å få til en tidsmarkering på relativt kort tid ved å ta den inn i langsiktige planer og strategier, og dette har åpenbart skjedd gjennom arbeidet med HØP og kommuneplanen. På dette viset er idéen tatt inn i planarbeid og langsiktig tenkning, men vi har lite historie som ligger bak som det

⁴ <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/bk/barekraft/barekraftssenteret/om-barekraftssenteret/>

kan vises til. Dette er i tråd med påstandene om at man ikke har kommet så langt, også med bakgrunn i pandemien, og vi vil anta at dette er noe som kan jobbes med i tiden fremover som et tiltak for å forankre bærekraftsmålene og skape en lokal tilhørighet.

Om vi ser på regler for lokalisering er det litt mer å ta tak i. Når arbeidet med levekårsbudsjettet skulle ta til (sosial bærekraft) vises det til arbeidet med klimabudsjett som foregangsmodell. Informanten fra bærekraftssenteret påpeker at tiltak med målekort (balanced scorecard) innen bygg, kart og eiendom er et eksempel på modell og metodikk hvor man får involvert den enkelte medarbeider i å tenke bærekraft i de daglige gjøremål. Dette kan brukes til å skape lokal forankring gjennom lokalisering og slik spre metodekunnskap. På den annen side var det kun informanten vår fra Bærekraftssenteret som kjente til dette, og flere andre informanter har påpekt at det mangler metodikk og at arbeidet i all hovedsak gjøres innenfor egne områder. Ergo har vi her avdekket at det er siloene som avgrensner i for stor grad, og at det er enkelte som har kommet lengre i arbeid med lokalisering, men at det ikke er god nok utveksling av idéer og metoder til at de ulike tjenesteområdene klarer å lære av hverandre. På den annen side har vi nevnte klimabudsjett som har fungert som inspirasjon for levekårsbudsjettet som det nå jobbes med. Her har vi konkrete eksempler på at en idé gis et lokalt navn, da levekårsbudsjettet også omtales som et budsjett for sosial bærekraft. Hvor vidt det er hensiktsmessig å bruke ordet «levetår» kontra «sosial bærekraft», kommer jo litt an på hvor tett man ønsker å knytte dette til arbeidet med bærekraftig utvikling og skape en referanseramme her. Like fullt kan det sies at både inspirasjonen mellom klima- og levekårsbudsjett, og navnet det gis, er eksempler på lokalisering.

5.2.2 Hensikter bak og effekter ved bærekraftstenkning

På spørsmål om hvor og når i organisasjonen bærekraft er tatt inn, ser vi at hensikten bak innføring og effekter er utslagsgivende. Dette til tross for at disse tematiske funn ikke drøftes direkte i lys av kontekstualiseringsregler.

Som vi allerede har påpekt et par ganger i oppgaven, er ikke kommuneplanlegging etter bærekraftsmål noe man kan velge bort. Hensiktene vil dermed lett kunne svares på ut fra å studere dokumentet «Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023». Her fremgår det at hensikten med å benytte FNs bærekraftsmål som grunnlag for kommunal planlegging er å «sikre sosial rettferdighet og god helse og stanse tap av

naturmangfold og klimaendringer. Målene skal vise veg mot en bærekraftig utvikling på kort og lang sikt.» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019)

Likevel er denne utbredte populariteten til det å snakke om bærekraft noe vi har vært inne på flere ganger, og dette gjør at flere påpeker at det er på moten og faktisk umoderne å *ikke* snakke om bærekraft. Å satse på bærekraftsmål i kommunen, utover «minstekravet» som nevnte dokument legger opp til, er altså et aktivt valg kommunen har tatt. Synliggjøring utad, med opprettelsen av bærekraftssenteret og måten bærekraftsmålene vektlegges på nettsidene til kommunen, vitner om dette. Våre funn peker på at mye handler om omdømmebygging og å gjøre seg relevant, spesielt om man innehar et kritisk sosialkonstruktivistisk ståsted. Slik sett kan det å snakke om bærekraft være et slags maktmiddel, og mulighet for å nå gjennom. Her referer vi igjen til informant P2 sin referanse til miljøpartiene og sitatet i slutten av kapittel 4.1.

Vi har nå dekket den legale- og den noe kyniske omdømmebaserte hensikten. I tillegg har vi en verdibasert hensikt, som et flertall av informantene våre trakk frem. Denne hensikten handler om å sette seg inn i en større sammenheng og å møte de utfordringer vi står overfor som følge av den demografiske utviklingen i samfunnet. Her kan det være hensiktsmessig å ta for seg funnene relatert til hensikter og effekter i et teoretisk perspektiv, spesielt i lys av teorier omkring verdibasert ledelse.

Når det kommer til effekter, forutsetter bærekraft å tenke kortsiktig og langsiktig samtidig. Men dersom denne tenkningen kom inn de siste par år, så er det på sett og vis naturlig at det ikke er så mange effekter enda. Den langsiktige tenkningen vil ha effekter som ligger i fremtiden. Her påpeker også flere informanter at man er tidlig i arbeidet med å implementere bærekraft i kommunen, og at det derfor også er for tidlig å måle tydelige effekter. En informant kom derimot med et relevant poeng på spørsmål om konkrete effekter, nemlig målstyring. Nettverksledelse og verdibasert ledelse oppsto ifølge Busch et al. (2011) som en del av NPL reaksjonen til NPM, og sistnevntes resultatorientering. Ergo er det et paradoks at vi her vender tilbake til mer målstyring, når FNs bærekraftsmål i stor grad må sies å være verdibaserte og nettverksorienterte (ref. bærekraftsmål nr. 17). Likevel ser vi NPM elementer med målekort, sterk resultatorientering og målstyring, rett nok med FNs bærekraftsmål som målestokk. En slags verdibasert målstyring rett og slett. Det er likevel relevant å stille spørsmål til hvor godt dette harmoniserer med det teoretiske tankesettet fra verdibasert ledelse.

I første omgang så skal NPL ha større fokus på nettverksorganisering, som bærekraftsmål nummer 17 bekrefter, og gi større «public value» gjennom å ha et mer omfattende formål enn NPM (Busch et al., 2011). Der hvor NPM måler for å måle og utelukkende fokuserer på effektivisering og ressursutnyttelse, konstaterer vi at bærekraftsmålene er mer sammenfallende med NPL-tenkningen i form av «public value». Vi er her inne på det som kanskje kan kalles en sunnere måte å utøve målstyring, siden hensikten er en annen enn metoden i seg selv. Foreløpig er vi på mange måter innenfor grunntanken i NPL, til tross for at vi beveger oss metodisk i nærheten av NPM. Det å skulle imøtekomme de såkalte «wicked problems» etterlyser også informantene våre, og her trekker flere frem behovet for mer ledelse på tvers av tjenesteområdene. Siloorganiseringen blir rett og slett for snever. Her sammenfaller våre funn med det polysentriske samfunn som Pedersen (2004) omtaler. Det er tydelig at vi befinner oss på et område hvor NPL tankegangen er relevant.

Der hvor vi i kapittel 5.3 (relatert til forskningsspørsmål c) i større grad ser på den delen av NPL som omfatter nettverksledelse, så vil vi her gå noe mer i dybden på aspektene relatert til verdibasert ledelse. Her kommer motivasjonsfaktoren som følge av både *opplevd* og *uttalt* hensikt og effekt ved bærekraftstenkning godt frem. Tor Busch (2012) snakker om verdier som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater, mer generelle enn spesifikke og at de finnes på ulike nivå. Flere informanter har trukket fram at bærekraftsmålene er svært generelle og slik sett er representative som verdier. De er også gjennom målstyringen og helhetsvurderingene som gjøres, i lys av de tre dimensjonene, absolutt begreper som påvirker vurdering av aktiviteter og resultater. Når vi snakker om individuelle verdier, gruppeverdier og organisasjonsverdier kan vi se at ulike grupper innad i organisasjonen har valgt ulike bærekraftsmål ut fra hva de jobber med, mens kommunen som helhetlig organisasjon skal favne alle. De enkelte individer er opptatt av ulike mål alt etter personlig preferanse, ut fra hva informantene våre virker å oppleve i befolkningen. Dermed er det nokså tydelig at bærekraftsmålene representerer konkrete verdier som ligger til grunn for planlegging og utvikling i kommunen, men jobber kommunen aktivt og bevisst med å utøve en verdibasert ledelse basert på disse?

God ledelse utøves, ifølge Busch (2012), ved at ledelsen bidrar til å realisere organisasjonens mål. Her er disse representert ved bærekraftsmålene. Vi har allerede påpekt behovet for at bærekraft tolkes og oppleves likt hos leder og medarbeider for at dette skal skje. Her gjenstår fortsatt en jobb med å konkretisere og enes om hva bærekraft faktisk er fra organisasjonens ståsted, da det åpenbart er for mange ulike oppfatninger representert hos den enkelte. Når

man så skal ta neste steg her, utøves verdibasert ledelse i en prosess slik Busch (2012) ser det. Medarbeidere, uavhengig av plassering i organisasjonshierarkiet, deltar i varierende grad i ledelsesarbeidet. Her kommer aspektet selvledelse inn, som er relevant i profesjonelle organisasjoner med mange ulike fagprofesjoner med høy grad av autonomi slik en kommune har (Busch, 2012). Informant A4 viser til hvordan organisasjonen jobber og at områdene selv får arbeide hver for seg med å fastsette mål, delmål og indikatorer. Dette sammenfaller godt med målformuleringens plass i verdibasert ledelse, hvor medarbeidere også får delta i prosessen. At dette var viktig også i videre arbeid ble underbygget av flere informanter, om alle ikke var like enig i at det allerede fant sted. Videre ser vi at spesielt helse og velferd har et svært relevant problem som de trenger å løse, forhåpentligvis ved å benytte bærekraftstenkningen og samarbeide på tvers med andre tjenesteområder. Informant A5 påpekte at vedkommende var helt avhengig av byplanlegging for å legge til rette for et samfunn som sikret god folkehelse, også når vi blir eldre. Her kan sosial bærekraft og økonomisk bærekraft sikres på lang sikt, ved at man lar eldre bo lengre hjemme, spare ressurser på sykehjems plasser og samtidig sikre livskvalitet og deltakelse i samfunnet for brukerne. Slik sett kan medarbeidere i andre tjenesteområder hentes inn og delta i problemløsningen sammen med helse og velferd. For at dette skal fungere, med tanke på motivasjon og prioriteringer, er man likevel avhengig av sammenfallende verdier. I dette perspektivet vil organisasjonens felles verdier, i form av tilslutningen til bærekraftsmålene, kunne tenkes å fungere utmerket for å sikre feller verdigrunnlag inn mot dette arbeidet. Utfordringen blir, som nevnt i kapittelet silo vs. nettverk, å lede dette arbeidet. Hvordan kan det gjøres når kommunen er så inndelt i siloer?

Språkaspektet i verdibasert ledelse har vi allerede vært inne på, her er også translasjonsperspektivet relevant. Det er sentralt å ha en felles forståelse og felles språk, når det kommer til verdiene som ligger til grunn for ledelse og selvledelse. Her har kommunen en vei å gå, slik vi forstår informantene våre. Bærekraft kan bli oppfattet for bredt og generelt, dersom man ikke gjør en grundig operasjonalisering. Som translasjonsteorien og modernismen påpeker, skal man ved translasjon gå fra det abstrakte til det konkrete. Det sammenfaller med språkaspektet i verdibasert ledelse. Busch (2012) viser at utøvelse av verdibasert ledelse må gå fra Johnsens (2006) definisjon om målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill til også å inkludere et verdiutviklende samspill. Her må utvikling av bærekraftsmål som verdi jobbes aktivt med og dette opplever vi sammenfaller med det videre arbeidet med translasjon, operasjonalisering og konkretisering

av bærekraft. Det må i kontekstualiseringen gjøres mer lokalt relevant og det må arbeides med å synliggjøre helt konkrete sammenhenger som for eksempel det informant A5 var inne på. Hvordan kan byplanlegging bidra til at helse og velferd sikrer økonomisk bærekraft om 15 år? Vi kan også trekke inn historien informant P2 presenterte, hvordan kan ski-VM i Trondheim bidra til at de som står utenfor arbeidslivet kan få meningsfulle oppgaver og delta i fellesskapet? Både informant A3 og A4 snakket om de som står utenfor arbeidslivet og spørsmål knyttet til sysselsetting, hvor både sosial og økonomisk bærekraft er svært viktige dimensjoner i slike spørsmål. Ved å gå fra FNs bærekraftsmål, som er generelle for hele verden, og til en lokal forankring, må man jobbe med å utvikle disse verdiene til å bli mer organisasjonsspesifikke og skape økt eierskap til disse for medarbeidere, enheter og tjenesteområder: Rett og slett kontekstualisering. Helt konkrete kausalsammenhenger relatert til bærekraftsspørsmål må settes i sammenheng med bærekraftsmålene og kobles på helheten, for å få en lokal forankring og samtidig knytte Trondheim kommune sammen med det globale arbeidet. På denne måten kan man sikre at det er en indre motivasjonsfaktor i arbeidet, og at man faktisk kan bidra til at alle medarbeidere og tjenesteområder drar i samme retning. Dette knytter seg til det verdiutviklende samspillet, med sin parallell i translasjonsteoriens kontekstualiseringsregler for å gjøre idéen mer lokalt forankret. Ved å gjøre dette arbeidet vil man kunne bruke bærekraftstenkningen til å nå organisasjonens mål på måter som tidligere kanskje ikke var mulig, ut fra hva informantene våre fortalte. Dersom man ikke gjør dette står man derimot i fare for å beskyldes for kun å drive omdømmebygging, og kaste bort tiden til medarbeiderne bare for å snakke om dette populære begrepet. «Dette har vi jo allerede jobbet med i alle år, og er ikke noe nytt». Som vi har vært inne på tidligere får man da også fort et legitimitetsproblem.

5.3 I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?

FNs bærekraftsmål nummer 17 «samarbeid for å nå målene» danner fundamentet for drøfting og funn i dette kapittelet. Vi har gruppert våre funn i fire tematiske forhold: interessenter og aktører, silotenkning vs. nettverk, Bærekraftssenteret som katalysator for nye ledelsesmodeller. Til slutt skal vi ha noen betraktninger knyttet til fremtidsutsikter for bærekraft og bærekraftig utvikling i Trondheim kommune.

5.3.1 Interessenter og aktører

Ved å observere det som skjer rundt oss i det daglige kan vi trekke den slutning at bærekraft og samtalen rundt bærekraft involverer mange. Denne påstanden støttes av empiriske funn ved at informantene ga uttrykk for at «det er mange som er opptatt av å snakke om det». Vi var derfor interessert i å finne ut hvem som er mest opptatt av bærekraft, og hva det innebærer for omgivelsene, for tjenesteområdene og for de som er involvert. Ved å rette fokus på interessenter og aktører i diskusjonen om bærekraft og hva den betyr for en organisasjon som Trondheim kommune, så vi behov for å avgrense undersøkelsen som nærmere omtalt i metodekapittelet og fokusere på informanter som representerer tre nivåer: politisk nivå, administrativ toppledelse og rådgivernivå.

I starten av vår datainnsamling hadde vi en formening om at de tre nivåene som våre informanter representerer organisasjonsmessig ikke står langt fra hverandre, noe som skulle komme til uttrykk i måten de translaterer og tolker bærekraft på. Denne antagelsen viser seg å ikke få støtte av datamaterialet. Det er riktig i den grad at våre funn peker på at alle snakker om og i hovedsak har en nokså lik definisjon av bærekraft, men det er mest innholdet det siktes til fremfor innføringen av selve begrepet bærekraft og metodikk knyttet til det. Siden våre empiriske funn viser at det er forskjellig tilnærming til begrepet mellom de forskjellige nivåene og aktørene, er vi interessert å se nærmere på dette aspektet og å avdekke hva som er den motiverende faktoren for at administrativ toppledelse er mest opptatt av begrepet.

Vi har allerede stadfestet at FNs bærekraftsmål ikke nødvendigvis betraktes som en organisasjonsoppskrift, men snarere et sett med verdier som skal eller bør ligge til grunn i utformingen og utøvelse av offentlig tjenesteyting. For å avdekke mulige årsaker til at administrativ toppledelse fremstår som mest opptatt av å ta i bruk bærekraftbegrepet, søker vi hjelp i teorien om verdibasert ledelse.

Busch (2012) videreutvikler definisjonen til Johansen (2006) om verdibasert ledelse til å være «et målformulerende, problemløsende, språkskapende og *verdiutviklende* samspill» og den skal kunne utøves på «både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå». Hvordan skal ledere klare å innfri alle disse dimensjonene ved verdibasert ledelse og hvilke verktøy kan de benytte for at bærekraft ikke skal være noe som utgår ved neste trend som kommer inn?

Trondheim kommune er i seg selv en viktig aktør i denne diskusjonen. Gitt at flertallet av informantene peker ut administrativ toppledelse til å være mest opptatt av å bruke begrepet,

vil vi i dette delkapittelet vie mesteparten av analysen til å se nærmere på aktører og interessenter innenfor strategisk ledelse som i hovedsak består av ledere på forskjellige nivå.

Den første dimensjonen i definisjonen av verdibasert ledelse er at den er *målformulerende*. I det ligger en dynamisk tilnærming til prosessene som en organisasjon har rundt driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål med tanke på bærekraft. Og det foreligger ingen begrensninger som antyder at kun enkelte nivå skal ta i bruk bærekraft i en målformuleringsprosess, men ut fra våre funn kommer det tydelig frem at nivået som er mest opptatt av å aktivt bruke begrepet er administrativ toppledelse. Vi har allerede påpekt at offentlig sektor i Norge er forpliktet til å ta hensyn og legge til grunn FNs bærekraftsmål i sine planer og strategier, men oppfatningen vi har er at prosessen har stoppet på nivået for administrativ toppledelse og det er her selve begrepet bærekraft er mest tatt i bruk.

Informantene fra politisk nivå var svært tydelig på at i den politiske diskusjon er begrepet sjelden eller i liten grad brukt. Det er i så fall i diskusjon om enkeltsaker hvor begrepet er spesielt relevant. Det samme kan sies å være gjeldende for representanter fra rådgivernivå. De aller fleste var enig i at jo nærmere man kommer utførelsen av offentlige tjenester, jo færre bruker begrepet. Dette til tross for at substansen i utforming av tjenestene er sterkt preget av kjennetegn ved bærekraftsmålene. Et eksempel en av informantene kom med, var at målformuleringen på operativt nivå er «hvordan skal vi greie å gi et best mulig tilbud til barn og unge ut fra de ressursene vi har?» Begrepet bærekraft er ikke til stede, men innholdet i begrepet er det. Vi har tidligere presisert at våre funn peker på at Trondheim kommune dessverre ikke har kommet langt nok i translasjonsprosessen, særlig med tanke på kontekstualisering og lokal tilpasning. I lys av teorien og funnene kan vi forsiktig trekke en konklusjon om at fravær av begrepet i målformuleringen på andre nivå enn administrativ toppledelse, er et direkte resultat av en forsinket prosess relatert til tolkning og kontekstualisering. Vår konklusjon støttes ytterligere av eksemplet vi har fått fra informant R3. Vedkommende påpeker at den mest konkrete operasjonaliseringen av bærekraftsmålene er å finne innenfor bygg, kart og eiendom hvor prosessen med målformulering har kommet ned på operativt nivå. Dette er illustrert ved at renholdsarbeidere har fått tildelt målekort som kobler utførelse av oppgaver direkte inn mot FNs bærekraftsmål og eksemplifiserer det ved at «rengjøring av gulvet fører direkte til økt levetid for bygget». Årsaken til den forsinkede prosessen kan være at tjenesteområder med sterk miljø- og klimaprofil har lettere for å tolke og formulere egne mål og slik operasjonalisere bærekraftsmålene, enn andre tjenesteområder. Der hvor andre tjenesteområder ikke har kommet like langt, står man med den oppfatning at

det kun er administrativ toppledelse som er opptatt av begrepet, til tross for at «de fleste som jobber ute i tjenestene tenker bærekraft» uten nødvendigvis å bruke begrepet. Det kan tenkes at dette skyldes at begrepet oppfattes fremmed og for «akademisk», slik informant P1 var inne på. Vi vil her understreke at det ville vært i studiens interesse å se på hva medarbeidere lengre ned i organisasjonen sier om saken og spesielt interessant å gjøre en komparativ analyse av ulike tjenesteområder. Denne oppgavens omfang gjør dessverre ikke dette mulig.

Et annen spørsmål det er behov for å reflektere rundt er om bærekraftbegrepet, og bruken av det, har kommet som følge av et konkret problem. Våre funn peker i retning av at dette *ikke* er tilfelle. Helse- og velferdssektoren har en konkret utfordring med knapphet på ressurser og kompetanse og demografimodellene har i flere år tegnet et usikkert bilde av fremtiden. Men er svaret på dette å ta i bruk begrepet bærekraft? Flere av informantene peker på at det som skal til er en «helhetlig tenkning» og samskaping/samarbeid. Dette er i samsvar med Kobro (2018) som påpeker at løsningen for de sammensatte og komplekse utfordringene som offentlig sektor står ovenfor vil kreve innsats fra flere aktører, noe som vil innebære et skifte fra styring til ledelse, og da spesielt nettverksledelse. Dette kommer vi tilbake til i neste avsnitt, men her ønsker vi å få frem at bruken av bærekraftbegrepet har ikke kommet som svar på et problem. Det er i så fall stort sett for bærekraftsmål nummer 17 at vi har noe empirisk grunnlag for å påstå dette. Informantene fra helse- og velferd virker likevel å mene at bærekraftstankegangen *ikke* kom til Trondheim kommune for å løse dette konkrete problemet, men likevel kan tenkes å tjene som en løsning på det.

Den språkskapende dimensjonen legger vekt på at den som utøver ledelse skal sørge for at det utvikles et språk som legger til rette for arbeidet med målformulering og problemløsning (Busch, 2012). I denne sammenheng knyttes språk til kunnskap som lederen skal ta inn i ledelsesprosessen knyttet til beslutningsspråk, adferdsspråk og systemspråk (Busch, 2012). I forhold til språkdimensjonen er det nok en gang områder som jobber innenfor miljø som har kommet lengst, siden de «har jobbet med det i mange år og har gode metoder og systematikk i arbeidet sitt» (Informant A5, 2022). I denne sammenheng får vi en tydelig indikasjon på at språket er utviklet innenfor et område og at prosessen ikke har nådd andre tjenesteområder innenfor kommunen. Igjen ser vi en sammenheng mellom hvor relevant bærekraftbegrepet oppfattes og hvor langt man har kommet i kontekstualisering og implementeringsprosessen. Språkdimensjonen kan dermed tenkes å være et viktig verktøy i «helhetlig tenkning», og vi får inntrykk av at det ikke er alle tjenesteområder som har kommet like langt på området. Vi har fått indikasjon om at helse og velferdssektoren jobber med å ta en mer aktiv rolle knyttet

til begrepsbruken, både som beslutning-, adferd- og systemspråk, men det er fortsatt en lang vei å gå. Diskusjonen om språk og begrepsbruk bør også sees i lys av legitimitetsspørsmål, noe som åpner for at begrepsbruken hører mer naturlig til administrativ toppledelse og politisk nivå, fremfor rådgiver- og tjenesteyternivå. Det er derfor overraskende at dette perspektivet ikke kommer frem i samtalen med politisk nivå. Språket lederne bruker i forbindelse med beslutningsprosesser er avgjørende for at vedkommende skal få anerkjennelse, godkjennelse og aksept blant medarbeidere (Bulukin, 2004). Dersom man har den oppfatningen at ledere kun bruker begrepet bærekraft fordi det er «inn i tiden», men at det ikke tilfører de offentlige tjenestene noe nytt av verdi, vil dette svekke legitimiteten til lederne og bærekraftsarbeidet. Det er derfor helt avgjørende for ledelsen og implementeringsarbeidet at det jobbes målrettet med å utvikle et språk som er representert i hele virksomheten når det kommer til bærekraft og bærekraftstenkning, både for at alle skal dra i samme retning og for å sikre nødvendig legitimitet i arbeidet. Dette er spesielt viktig i møte med sterke profesjoner, som er tilfellet innenfor helse- og velferdssektoren. I teorien påpekes at fravær av legitimitet i arbeidet med å introdusere bærekraftbegrepet i en organisasjon, kan føre til at prosessen mislykkes og man får ulik forståelse blant nivåene i organisasjonen (Busch & Ramstad, 2004). Om det er fravær av legitimitet eller en forsinkelse i prosessen som har ført til at begrepsbruken har stoppet hos administrativ toppledelse, er det ikke nok data i vårt materiale til å gi entydig svar på. Det er likevel tydelig at dette blir viktig i det videre arbeidet.

Busch (2012) utvider definisjonen av verdibasert ledelse ved å påpeke at ledelsesprosessen må ta høyde for å integrere verdiutvikling med de målformulerende, problemløsende og språkskapende dimensjonene. Denne utvidelsen fører til at ledelse foregår på alle nivåer i organisasjonen og rokker ved tankegangen som ligger i den tradisjonelle hierarkiske ledelsesmodellen, omtalt av Røvik (2007). I lys av dette burde våre funn vise at alle i organisasjonen er interessert i og aktivt bruker begrepet, men dette er ikke tilfellet. Som vi allerede har vært inne på, viser våre funn at både rådgiver og politisk nivå peker på administrativ toppledelse som mest opptatt av begrepet. Dette er et funn som delvis gir rom for bekymring. Gitt organiseringen i Trondheim kommune, så er det politikerne (gjennom bystyret) som har makten til å bestemme hva som skal prioriteres og hva som er fokusområdene for administrasjonen. Det er ikke til å unngå at bærekraftsmålene og begrepet bærekraft er politisk ladet, noe som har stor betydning for hvilke områder innenfor bærekraft som «vinner». Det er flere informanter som har påpekt at klima og miljøperspektivet i lang

tid har vært «vinneren», og det er kanskje ikke overraskende at det er de som har kommet lengst når det kommer til kontekstualisering og lokal implementering av FNs bærekraftsmål. Det er derfor på høy tid at de to andre dimensjonene, sosial og økonomisk bærekraft, får rom til å vokse. Vi kan dermed trekke den slutning at den passive rollen politikerne har tatt i forhold til begrepsbruken, på sett og vis kan være med på å redusere rollen som arbeidet med økonomisk og sosial bærekraft har i det store bildet. Her bør det arbeides med å snu denne utviklingen.

I tillegg til offentlig sektor trekkes næringslivet frem som en interessant og aktør som aktivt bruker begrepet bærekraft, men våre informanter mener at dette også kan skyldes de ønsker og behov som private aktører har for omdømmebygging. Vi tolker dette funnet i den retning at næringslivet kan ha en mer kynisk tilnærming til bruken av bærekraftbegrepet fremfor en altruistisk tilnærming, som det fremstilles at er tilfellet for offentlig sektor. Det er likevel ikke utenkelig at begrepet også kan benyttes kynisk innen offentlig sektor, men dette var vi nærmere innom under drøftingen av hensikter.

5.3.2 Silotenkning vs. nettverk – samarbeid for å nå målene

Mål nummer 17, «samarbeid for å nå målene», kan sies å ligge i kjernen av vår problemstilling og danner bakteppet for vår empiriske analyse og forsøk på å besvare forskningsspørsmål c), *I hvilken grad oppfatter virksomheten at de må arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene*. Vi kan med utgangspunkt i datamaterialet oppsummere følgende hovedfunn:

1. Det er lite kjennskap til hvordan prosessen rundt innføring av bærekraftsmål og bærekraftbegrepet foregår, og tankegangen rundt dette, i andre tjenesteområder enn sitt eget.
2. Områder som har en klima- og miljøprofil har kommet lengst i prosessen og dette er godt kjent hos administrativ toppledelse.
3. Fravær av helhetlig strategisk tenkning og planlegging med bred involvering av alle tjenesteområder vil i ytterste konsekvens føre til at dagens system og modeller innenfor helse og velferd vil kollapse om fem år.
4. Manglende initiativ, evne og kunnskap til å lede prosessen på tvers av tjenesteområder.
5. Behovet for kulturendring i ledelse og strategiske prosesser.

Vi søker svar på hvorvidt Trondheim kommune, representert ved politisk nivå, administrativ toppledelse og rådgivernivå, oppfatter at dagens arbeidsmåter og arbeidsmetoder må endres for å nå bærekraftsmålene. Den teoretiske tilnærming til analyse av våre funn vil være teorier som skiller seg fra den klassiske hierarkiske styringsmodellen, som vi oppfatter har ligget til grunn i offentlig sektor tradisjonelt sett. Dette er representert ved nettverksledelse og verdibasert ledelse.

Nettverksledelse er et nokså stort forskningsfelt og i teorikapittelet har vi foretatt noen valg med tanke på hvilke typer nettverk vi mener er mest hensiktsmessig å se på og drøfte våre funn i lys av. I denne sammenheng har vi valgt å anse ledelsesprosessen på tvers av virksomheter og tjenesteområder innenfor Trondheim kommune som en form for intern nettverksledelse. Denne formen for nettverk er etablert innenfor en organisasjon, mens eksterne nettverk går på tvers av organisasjonsgrenser (Busch et al., 2011). En annen inndeling av nettverk og nettverksledelse kan gjøres med tanke på tidshorisonten. *Stabile nettverk* er ofte benyttet i tilknytning til langsiktige oppgaver, mens *dynamiske nettverk* har en mer kortsiktig horisont i oppgavehåndteringen (Busch et al., 2011). Gitt tidshorisonten knyttet til oppnåelse av FNs bærekraftsmål, er det naturlig å betrakte Trondheim kommune sitt arbeid med bærekraftsmålene i et langsiktig perspektiv og således kategorisere dette som et stabilt nettverk. En kategorisering av nettverk innenfor offentlig sektor, som er høyst aktuell for vår case, er skillet mellom politiske, interorganisatoriske og styringsnettverk.

Det ligger i ordet at politiske nettverk er knyttet til politiske aktører, og i vår case er det informanter fra bystyret som er ambassadører og representanter for nettverket. For Trondheim kommune sin del representerer de det øverste beslutningsorganet, som har direkte innflytelse og påvirkning på strategiene som kommuneadministrasjonen skal jobbe med og iverksette. I denne sammenheng har en del av informantene stilt seg kritisk til den politiske plattformen som de såkalte «miljøpartiene» har, som er med på å forsterke silotenkningen ved at fokuset primært er rettet mot miljøvern, naturvern, reduserte klimautslipp og lignende. Mye av kritikken peker på at profilen til disse partiene gjør at bærekraftbegrepet og tankegangen brukes som en form for omdømmebygging rettet mot den yngre generasjonen, og med det unnlater å ivareta sårbare grupper som for eksempel dagens eldre befolkning. Dette illustreres ved at utfordringene som offentlig sektor kommer til å møte om fem eller ti år i form av redusert tilgang på ressurser, færre yrkesaktive per pensjonist og høyere andel eldre ikke vektlegges i særlig grad. Ergo prioriteres klimadimensjonen på bekostning av sosial- og økonomisk bærekraft. Ifølge informant P2 er det helhetspartiene som har

kunnskapen og gjør arbeidet som mål nummer 17 oppfordrer til, uten nødvendigvis å påberope seg en definisjonsmakt. Dette støttes av våre funn, siden alle informanter har påpekt at kommunen i lang tid har jobbet med spørsmål relatert til bærekraft og for å oppnå essensen i bærekraftsmålene, uten nødvendigvis å bruke disse begrepene. Vi kan i lys av dette og tidligere analyse konkludere med at dersom Trondheim kommune hadde kommet lengre i kontekstualiseringsprosessen og politiske aktører hadde inntatt en mer bevisst tilnærming til bærekraft i den politisk diskusjon og saksbehandling, kunne det i beste fall ha ført til at beslutningsprosesser var med på å bygge opp under samarbeid mellom tjenesteområdene og bryte ned dagens silotenkning. Vi mener at målrettet arbeid i denne retning vil være hensiktsmessig for å oppnå bærekraftsmålene, og dette indikerer at Trondheim kommune ikke nødvendigvis har tatt innover seg at de må legge om til nye arbeidsmåter.

Interorganisatoriske nettverk retter seg mot tjenesteproduksjon og iverksetting av politikk. De anses å være viktige virkemidler for effektiv produksjon av komplekse velferdstjenester og iverksettelse av krevende politiske vedtak (Busch et al., 2011). Våre funn peker mot at denne formen for nettverk er ikke-eksisterende, skal vi tro våre informanter. Dette er bemerkelsesverdig i en så stor organisasjon som Trondheim kommune. Flere av våre informanter stilte rett og slett spørsmål til hvem som skulle lede en slik form for samarbeid og nettverk. Det pekes på manglende initiativ, evne og kunnskap innenfor kommunen til å lede prosessen på tvers av tjenesteområdene. Samtidig nevner enkelte at prosessen kan ha kommet i skyggen av koronapandemien, som alt annet, og at det kan være en bremsende faktor i denne sammenheng. Essensen i funnene våre peker på behovet for at organisasjonen og de som har den formelle beslutningsmakten tilrettelegger og leder en prosess som ser utover de interne organisasjonsgrensene. Dagens system bærer preg av hierarkisk driftsorientering hvor de økonomiske rammene definerer og i ytterste konsekvens hemmer handlingsrommet.

Styringsnettverk betegner innsatsen med koordinering av ulike aktører for å sikre at offentlig sektor klarer å levere tjenester både i dag og i fremtiden. Skal Trondheim kommune få til en helhetlig tenkning og implementering av bærekraftstankegangen, og samtidig klare å utnytte ressurser på tvers av tjenesteområdene, må ledelse innenfor eget tjenesteområde løftes opp og få en koordinerende dimensjon inn mot øvrige tjenesteområder. Dette vil sikre at forvaltning innenfor offentlig sektor i større grad fungerer godt i et polysentrisk samfunn.

Offentlig sektor står ovenfor komplekse og til dels ustrukturerte oppgaver, og styring av prosesser under slike forutsetninger er illustrert ved det som i litteraturen betegnes som *styring av styring* (Busch et al., 2011). Det er med andre ord stort behov for å lede en prosess på tvers av tjenesteområdene. Dette krever kunnskap til prosessen rundt bærekraftsmål og innføring av bærekraft og bærekraftstenkning i andre tjenesteområder enn sitt eget. Vi har allerede slått fast at prosessen med lokaltilpasning av målene flere steder ikke har kommet langt nok til å kunne tilrettelegge for en videreutvikling av ledelse mot en mer tversektoriell prosess. Ergo må en sørge for at de tjenesteområdene som henger etter får mulighet og hjelp til å ta igjen de øvrige. Denne prosessen synes å ha et skrikende behov for koordinert og målrettet ledelse.

Kunnskap alene er ikke tilstrekkelig for å få til en ledelsesprosess som litteraturen betegner som *metastyring*. Høy grad av fleksibilitet og handlingsrom trekkes frem som viktige premisser (Busch et al., 2011), men hvordan skal man i en ledelsesprosess gi rom for fleksibilitet og autonomi/handlingsrom? Vil ikke dette hemme eller fremmedgjøre prosessen, jo nærmere brukeren eller operasjonaliseringsnivået man kommer? En av våre informanter opplyser at i startfasen av arbeidet med å få FNs bærekraftsmål inn i strategier og handlingsplaner, valgte kommunen å gi stor fleksibilitet og handlingsrom til hvert enkelt område til å velge ut sine relevante bærekraftsmål og delmål. Til tross for at hensikten var at prosessen skulle føre til at områdene deretter skulle jobbe med å bryte ned de utvalgte FNs bærekraftsmål til periodemål og indikatorer, så er det flere som gir uttrykk for at dette har ført til at arbeidet oppfattes som «en klistrelapp» i både strategi og plandokumenter, uten at det nødvendigvis har en reell effekt på tjenestens utforming og utøvelse. En mulig løsning på utfordringene som en metastyring-tilnærming til ledelse og ledelsesprosesser møter, er å ha en *verdibasert eller markedsbasert innfallsvinkel* (Busch et al., 2011). *Markedsbasert* tilnærming til metastyring innebærer at nettverket selv har ansvaret for å utvikle interne systemer, modeller og metodikk til å oppnå målene. Det er utviklet metodikk og systemer for implementering av FNs bærekraftsmål og oppfølging av dem i kommunen, men dette virker å være utelukkende innenfor områder med klima- og miljøprofil. Kunnskapen og prosessmetodikken er ennå ikke tatt i bruk og tilpasset andre tjenesteområder, men organisasjonen jobber med dette, noe som vi var inne på mot slutten av delkapittel 5.2.1.

Den *verdibaserte* tilnærmingen i metastyring henviser til at nettverksorganisasjonen skal operasjonalisere noen overordnede *verdier* som skal regulere atferden i nettverket. For

Trondheim kommune sin del er det *modig, åpen og kompetent*⁵ som danner verdigrunnlaget i alle oppgaver og ledelsesprosesser, inklusiv i arbeidet med bærekraftsmålene. Til tross for at *kompetent* er en sentral verdi i organisasjonen, er det flere av informantene som viser til manglende kunnskap rundt prosessen med implementering av bærekraft på tvers av tjenesteområdene. Dermed må vi konkludere med at dette bidrar ytterligere til å forsterke silotenkningen. Vi vil igjen vende tilbake til at bærekraftsmålene i stor grad kan ansees som verdier og at en verdibasert tilnærming til ledelse av nettverksorganisasjonen trolig ville være en svært god idé i denne sammenheng. Her må også den instrumentelle verdien, som bærekraftsmål nummer 17 innebærer, være tydelig representert.

Som vi flere ganger har vært inne på, peker våre funn i den retning at veien til å oppnå FNs bærekraftsmål ligger i evnen til å etablere en overordnet ledelsesprosess på tvers av tjenesteområdene. Nettverksledelse er et aktuelt verktøy som organisasjonen kan, og etter vår mening bør, ta i bruk. Men hvem skal lede dette? Kan svaret på dette være som enkelt som Bærekraftssenteret? Det skal vi se nærmere på i neste delkapittel.

5.3.3 Bærekraftssenteret

Gjennom analysen har vi sett at Trondheim kommune fortsatt har en vei å gå, både med tanke på translasjonskunnskap knyttet til kontekstualisering av bærekraftsmålene, men også ledelsesrelatert kunnskap som kan tilrettelegge for oppnåelse av FNs bærekraftsmål. Forrige drøftingsavsnitt avsluttet med å stille spørsmål om Bærekraftssenteret kan være svaret og verktøyet som kan tilføre organisasjonen nødvendig kunnskap og tilrettelegge for prosesser, systemer og metodikk som er lokalt forankret og som gir mening og eierskap til oppgavegjennomføring på operativt nivå.

Da vi kom inn på spørsmål som skulle avdekke behovet for å ta i bruk nye samarbeidsmodeller og ledelsesmodeller, var det flere informanter som utrykte at dette er en sentral forutsetning for å kunne oppnå en mer bærekraftig tjenesteyting. Som presentert i delkapittel 5.3.2 er et av funnene fravær av helhetlig strategisk tenkning og planlegging med bred involvering av alle tjenesteområder. I denne sammenheng er det flere som har pekt på rollen som Bærekraftssenteret *kan* ha som fasilitator i denne prosessen. I teorien betegnes en slik rolle som metastyring (Busch et al., 2011). Ledelsesfunksjonen i lys av metastyring kan

⁵ <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/jobbhososs/>

deles mellom ledelse i nettverksorganisasjoner og ledelse av nettverksorganisasjoner (Busch et al., 2011). Våre funn indikerer at ledelsesmodellen for Bærekraftssenteret er et eksempel på sistnevnte metastydingsmodell. Organisatorisk sett er Bærekraftssenteret en satellitt på siden av Trondheim kommune og er ikke en del av den hierarkiske organiseringen og autonomien som opprettholder silotenkningen. Senteret er et samarbeid mellom Trondheim kommune, Trøndelag fylkeskommune, NTNU, SINTEF, Kommunenes sentralforbund (KS), Næringsforeningen i Trondheim og Trøndelags Europakontor. Til tross for at Bærekraftssenteret representerte et godt utgangspunkt for videreutvikling av kunnskap rundt nye ledelsesmodeller, virker det ikke som Trondheims kommuneadministrasjon har en aktiv part i dette samarbeidet. De fleste informantene virker å mene at Bærekraftssenteret jobber og fokuserer mot andre aktører enn kommuneadministrasjonen. Dette kan være noe av årsaken til uklarhetene rundt rollen som Bærekraftssenteret skal ha inn mot offentlig sektor sin agenda for bærekraftig utvikling og satsing inn mot 2030. Kommuneadministrasjonen, herunder tjenesteområdene, sin manglende deltagelse i samarbeidsnettverket gjør at interessene til Trondheim kommune som en viktig bidragsyter inn mot FNs bærekraftstrategi ikke blir ivaretatt. Kompleksiteten i utfordringene som offentlig sektor står ovenfor krever innsats fra flere aktører (Kobro, 2018). Dette forutsetter at både private og offentlige aktører bør komme sammen for å finne løsninger, spesielt i lys av funnene som indikerer at silotenkning *ikke* er veien å gå. Vi stiller dermed spørsmål til hvorvidt Bærekraftssenteret har tatt et bevisst valg og knyttet måloppnåelse av FNs bærekraftsmål nr. 17 utelukkende inn mot privat sektor. De kan med det fremstå som et verktøy for omdømmebygging for aktører og interessenter innenfor privat sektor.

5.3.4 Bærekraft i Trondheim kommune - framtidutsikter

Om vi vender tilbake til problematikken som peker på utfordringer med å finansiere fremtidens helse og velferdstjenester, mens andre tjenesteområder ikke virker å se noe problem og heller snakker om bærekraft som trendy, så er jo dette muligens to sider av samme sak. Det virker som siloorienteringen i kommunen er hemmende for en helhetlig implementering av bærekraft, vanskeliggjør organisasjonslæring mellom tjenesteområdene og samarbeidet som bærekraftsmål nummer 17 legger til grunn. En vellykket implementering av bærekraftsmål nummer 17 er dermed avgjørende for oppnåelsen av de øvrige målene.

Et annet viktig funn relatert til tidslinjen er at de fleste påpeker at implementeringen i varierende grad har blitt forsinket eller stått på vent i to år som følge av pandemien. Intervjuene ble gjort før Russland invaderte Ukraina, men om vi nå vender blikket fremover kan vi stille spørsmålet: Har kommunen råd til at prosessen settes på vent i ytterligere to år? Ut fra det informantene fra helse og velferd har fortalt vil systemet kollapse allerede om fem år om vi fortsetter slik vi gjør i dag. Av denne grunn er det ingen annen konklusjon å trekke enn at dette haster.

Vi presenterer hovedfunn knyttet til veien videre illustrert ved følgende stikkord: felles språk, felles definisjon og innhold, operasjonalisering, helhetlig tenkning og ledelse på tvers av tjenesteområdene. Ledelse på tvers av tjenesteområder har vi dekket godt allerede. Felles språk og felles definisjon og innhold ser vi er viktig både med tanke på språkskapingens og målformuleringens plass i verdibasert ledelse og lokalisering og lokal forankring gjennom språklige virkemiddel i translasjonsteoriens tankegang. Det å utvikle et felles språk når det kommer til bærekraftsarbeid er helt essensielt dersom dette skal ha noen verdi. Flere informanter påpeker at kommunen har jobbet med bærekraft i alle år og at innholdet ikke er noe nytt. Det er dermed avgjørende at begrepsbruken oppleves legitim og relevant hos alle medarbeidere, dersom man skal sikre at denne helhetlige tenkningen og disse verdiene som grunnlag for nettverksledelse på tvers av tjenesteområdene skal fungere. Når det gjelder å definere innholdet i begrepet, har informantene snakket om «alt og ingenting» og at begrepet er «stort og fluffy». Derfor blir det viktig å være konkret og operativ når det kommer til implementeringen, for at det ikke skal miste sin verdi i fremtiden. Videre arbeid vil være avhengig av at alle er enig om hva bærekraft i Trondheim kommune er, kanskje heller med å tydelig vektlegge de tre dimensjonene slik som enkelte informanter var inne på. Bærekraft som helhetlig tenkning kan forenkles ved å fokusere på tre dimensjoner fremfor 169 delmål. Dersom man skal involvere medarbeiderne, som informantene har påpekt at blir viktig i tiden fremover, er man avhengig av at det gjøres på en god måte i et ledelsesteoretisk perspektiv. Med et prosessorientert syn på ledelse, som passer godt for profesjonelle medarbeidere med stor autonomi ifølge Busch (2012), er den målformulerende og problemløsende prosessen sentral. Å legge vekt på de tre dimensjoner av bærekraft kan føre med seg økt autonomi og handlingsrom i målformuleringsprosessen og bidra til å tydeliggjøre den lokale forankringen. Stikkordet operasjonalisering vil også kunne dekkes godt i lys av en helhetlig ledelsesprosess, gjennom å tydelig definere innholdet i begrepene og deretter utøve et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill.

Oppsummering og konklusjon

Vi har nå gjennomgått de funn vi har gjort og drøftet disse inngående i lys av valgt teori. Vi vil dermed benytte vår problemstilling og våre forskningsspørsmål som grunnlag for å oppsummere de funn vi har gjort, de konklusjoner vi har kommet til og så forsøke å besvare.

Vi vil først ta for oss våre tre forskningsspørsmål.

a. Hvordan translateres bærekraft av sentrale personer i virksomhetene vi studerer?

Her er det tale om kontekstualisering av bærekraft, hvor sentrale personer er ledere med makt til å gjennomføre implementering. Vi har sett en tydelig top-down orientering i gjennomføringen og identifiserer i denne sammenheng administrativ toppledelse som det mest sentrale nivået når det kommer til implementering av bærekraft. Det er problemer med å legitimere behovet ut fra at det ikke er noe konkret problem som ligger til grunn for implementeringen. Det er knyttet en tidsmarkering til innskriving av bærekraft i form av langsiktig implementering i HØP og kommuneplan, og slik sett er det tegnet en fremtid i kommunens videre arbeid. Vi registrerer likevel at det er en noe mangelfull lokal forankring og begrenset lokalisering som har funnet sted og de fleste etterlyser videre refleksjon og arbeid med operasjonalisering. Vi kan dermed konkludere med at prosessen rett og slett ikke har kommet langt nok til å tegne et tydelig bilde av hva bærekraft er *lokalt* i Trondheim kommune utover FNs 17 bærekraftsmål.

b. Hvor i organisasjonen og når ble bærekraft tatt inn?

Her er det noe vanskeligere å fastslå dette konkret ut fra empiriske funn, men vi ser at det ble vedtatt som nasjonal politikk i 2019 gjennom kongelig resolusjon, mens enkelte av informantene snakker om 2017 eller 2018. Vi har også nevnt at Trondheim kommune ble utnevnt av FN som foregangskommune for bærekraftig utvikling i 2019 og dermed må arbeidet ha begynt før dette. Ergo blir 2017-2018 det nærmeste vi kommer et svar på *når* idéene ble tatt inn. Som nevnt under forskningsspørsmål a) er det snakk om en top-down implementering og informantene er nokså enige om at det er kommunedirektørens stab og kommunedirektøren som har tatt inn bærekraftstenkning i organisasjonen også før dette ble vedtatt som nasjonal politikk. Videre var vi inne på at bærekraft ikke nødvendigvis er en

organisasjonsoppskrift som *tas inn* i organisasjonen Trondheim kommune, men snarere et sett verdier som skal ligge til grunn i tjenesteutøvelsen og planarbeidet. I dette perspektivet har vi sett at innholdet i begrepet har ligget fast i kommunen sine verdier i lang tid før bærekraft ble introdusert som begrep, men begrepene knyttet til dette kan tjene som ledd i den lokale verdiutviklingen i organisasjonen.

c. I hvilken grad oppfatter de ulike virksomhetene og tjenesteområdene at de må arbeide på nye måter for å nå FNs bærekraftsmål?

Her er de fleste informantene enig i at det er behov for mer målrettet organisert ledelse på tvers av tjenesteområder. Våre funn og drøfting av disse har vist at oppnåelse av en mer bærekraftig tjenesteyting er helt avhengig av samarbeid mellom tjenesteområdene, både når det kommer til problemløsning av konkrete saker, men også mulighet for at ulike tjenesteområder kan lære av hverandre når det kommer til for eksempel metodikk. Vi ser imidlertid liten grad av initiativ til dette, men stor grad av uttalt behov. Det vil derfor være svært viktig at man utarbeider en tydelig plan for hvordan tverrsektoriell ledelse skal gjennomføres, da våre empiriske funn med tydelighet slår fast at dette er nødvendig. I vår drøfting har vi konkludert med at en verdibasert metastyring av et internt nettverk som dannes mellom de ulike tjenesteområdene i kommunen kan tenkes å være en hensiktsmessig løsning på disse utfordringene. Man vil være tjent med at Bærekraftssenteret har en sentral rolle i dette nettverket for å koble offentlig sektor sammen med privat sektor. Som svar på vårt forskningsspørsmål peker funnene og konklusjonene våre i retning av at kommunen som organisasjon i liten grad har oppfattet dette behovet, til tross for at flere av informantene våre i stor grad ser behovet.

Dette kulminerer i vår valgte problemstilling og vi ønsker nå å svare på denne, for så å komme med en anbefaling til videre arbeid med temaet i kommunen. Vår problemstilling lyder som følger: ***Hvordan bruker Trondheim kommune bærekraft i styring og ledelse?***

Det korteste svaret vi klarer å gi på problemstillingen er «som målestokk». Bærekraftsmålene er nettopp mål, så det må sies å være naturlig. Et sentralt funn og kanskje den eneste konkrete endringen informantene våre kunne spore, var økt grad av målstyring som følge av implementering av FNs bærekraftsmål som grunnlag for planlegging, styring og ledelse i

kommunen. Om vi snur litt på problemstillingen og heller spør hvordan Trondheim kommune *ønsker å bruke* bærekraft i styring og ledelse, så vil vi heller kunne snakke om felles språk og samarbeid som ledd i en mer helhetlig tenkning for å sikre bærekraftig utvikling. Her kommer vi tilbake til bærekraftsmål nummer 17, som vi påstår er den største utfordringen for Trondheim kommune å skulle oppfylle. Organisasjonen er i så stor grad siloorientert at dette virker hemmende for implementeringsprosessen og for den bærekraftige utviklingen i seg selv. Nettverksledelse og verdibasert ledelse som motreaksjon til den rigide siloorganiseringen i kommunen representerer dermed det viktigste leddet i videre arbeid for å oppnå bærekraftsmål nummer 17. Kun i kraft av dette vil man være i stand til å fullt ut å nå de øvrige mål. FNs bærekraftsmål bør representere sentrale verdier som legges til grunn i en verdibasert metastyring av nettverket. Trondheim kommune med de ulike tjenesteområdene illustrerer det interne nettverket som må ledes, mens deltakerne i nettverket som Bærekraftssenteret leder er et eksternt nettverk hvor Trondheims kommuneadministrasjon bør ta en mer aktiv del. Det bør jobbes inngående for å sikre formålstjenlig ledelse av disse respektive nettverkene.

Litteraturliste

- Bass, B. M. & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4th ed. utg.). New York: Free Press.
- Bulukin, K. C. (2004). *Lederlegitimitet : en eksplorativ studie* Norges handelshøyskole, Bergen.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Busch, T., Johnsen, E., Klaudi Klausen, K. & Vanebo, J. O. (2011). *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T. & Ramstad, L. S. (2004). *Modernisering av offentlig sektor : endringsprosesser, legitimitet og løse koblinger* (bd. 2004:9). Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling Trondheim økonomiske høyskole.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg.). Oslo Universitetsforlaget.
- Erlingsdottir, G. (1999). *Förförande idéer*.
- Finansdepartementet. (2021). *Perspektivmeldingen 2021* (Meld. St. 14 (2020–2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>
- FN-sambandet. (2021, 28.10.2021). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-sambandet. (2022, 18.03.2022). FNs bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Forskningsetikkloven. (2017). Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (LOV-2017-04-28-23) Hentet fra <https://lovdata.no/LTI/lov/2017-04-28-23>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johnsen, E. (2006). *Ledelseslicens*. København: Cams-Cobenhagen.
- Klausen, K. K. (2013). Public Administration, New PA, NPM, NPG: What's in a Name? I *Public Management in the Twenty-first Century* (s. 46-57). Universitetsforlaget.
- Kobro, L. U. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/handbok-for-samskaping.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjonale-forventninger-2019->

[bm.pdf?fbclid=IwAR1NN4SkeGivbWw4LS92NWM8OkydzfF8ihByX7XICWVxffhCCmgLiWG7sK4](https://www.matsentralen.no/fattigdom)

- Matsentralen Norge. (2019). Fattigdom. Hentet 05.05.2022 fra <https://www.matsentralen.no/fattigdom>
- Miljø- og næringskomiteen. (2021). *Saksprotokoll - Bærekraftssenteret i Trondheim kommune*. Hentet fra https://innsyn.trondheim.kommune.no/motedag/render_behandling_pdf?behid=50012244
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research* (Third edition. utg.). London: Red Globe Press.
- Pedersen, D. (2004). *Offentlig ledelse i managementstaten*. København: Samfundslitteratur.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2005). *Netværksstyring : fra government til governance*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforl.
- Tjernshaugen, A. (2022). bærekraft. I *Store norske leksikon*. Hentet 04.05.2022 fra <https://snl.no/b%C3%A6rekraft>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Trondheim kommune. (2020). *Kommunedirektørens forslag til handlings- og økonomiplan 2021-2024*. Hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/m1605-nett.pdf>
- Trondheim kommune. (2021). *Kommunedirektørens forslag til handlings- og økonomiplan 2022-2025*. Hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/budsjetteledok2022.pdf>
- Trondheim kommune. (2022, 15.03.2022). Om bærekraftssenteret. Hentet 05.05.2022 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/bk/barekraft/barekraftssenteret/om-barekraftssenteret/>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Appendiks

1. Intervjuguide
2. Invitasjonsbrev med samtykkeerklæring
3. Saksdokumenter – sak PS 0008/21 – Bærekraftssenteret i Trondheim kommune
4. Saksdokumenter – sak PS 0316/21 – Bærekraftssenteret i Trondheim kommune

