

Catherine E. C. Drevvatne

Bærekraftstiltak i Viken fylkeskommune: Implementering av policy for bærekraft i offentlig administrasjon

En kvalitativ studie av Bærekraftskurset og
Bærekraftsjekken i tidligere Viken
fylkeskommune

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og
arbeid

Veileder: Michael Grothe-Hammer

Juni 2024

Catherine E. C. Drewatne

Bærekraftstiltak i Viken fylkeskommune: Implementering av policy for bærekraft i offentlig administrasjon

En kvalitativ studie av Bærekraftskurset og
Bærekraftsjekken i tidligere Viken fylkeskommune

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og
arbeid

Veileder: Michael Grothe-Hammer

Juni 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne mastergradsavhandlingen tar utgangspunkt i tidligere Viken fylkeskommune og deres tiltak for økt fokus på bærekraft internt i organisasjonen. De innførte tiltakene i fylkeskommunen tar utgangspunkt i FNs bærekraftsmål, og er implementert med formål om blant annet økt kunnskap om vurderinger av eget arbeid sett opp mot bærekraftsdimensjonene og konsekvensvurderinger. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan bærekraftige initiativer og offentlig forvaltning er implementert og gjennomført, og de korresponderende konsekvensene. Videre undersøker denne masteroppgaven hvilke holdninger og meninger tidligere ansatte i Viken fylkeskommune har omhandlende implementering og gjennomføring av tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Fra oppgavens funn ble det tydeliggjort hvilke prioriteringer, holdninger og oppfatninger som foreligger i fylkeskommunen. Det ble også satt lys på hvilke prioriteringer som har blitt gjort på individnivå i møte med bærekraftstiltakene og deres formening om tiltakenes tiltenkte effekter både i Viken fylkeskommune og i de nylig etablerte fylkeskommunene Akershus, Buskerud og Østfold.

For å undersøke oppgavens overordnede tematikk, er det benyttet en kvalitativ metode med et induktivt forskningsdesign, der oppgavens teoretiske rammeverk er utledet av funn fra datainnsamlingen. Masteroppgavens data er innsamlet gjennom åtte semistrukturerte dybdeintervjuer med tidligere ansatte i Viken fylkeskommune. Det er i oppgaven også benyttet dokumenter som sekundærdata med mål om triangulering. Forskningen tar utgangspunkt i en induktiv metode, og for analyse av datamateriale er det benyttet en kombinasjon av tematisk analyse og Gioias metodikk.

Basert på det innsamlede datamaterialet sett i kontekst av oppgavens teoretiske rammeverk, er det i Viken fylkeskommune indikasjoner en frakobling (decoupling) mellom den innførte politikken og den daglige praksisen (policy-practice). Videre tyder analysen av datamaterialet på at innføringen av tiltakene i stor grad var symbolske, og fungerte som et tilsvar på eksterne krav fra omgivelsene. Ved reflektering av omgivelsenes inkonsekvenser styrkes så fylkeskommunens legitimitet.

Abstract

This master's thesis is based on the former municipality Viken and their measures for an increased focus on sustainability within the organization. The measures introduced in the municipality are based on the UN's sustainability goals, and have been implemented with the aim of, among other things, increased knowledge about assessments of one's own work compared to the sustainability dimensions and impact assessments. The purpose of this master's thesis is to investigate how sustainable initiatives and public administration are implemented and carried out, as well as the corresponding consequences. Furthermore, this master's thesis examines the attitudes and opinions of former employees in the municipality Viken regarding the implementation and implementation of the measures Bærekraftskurset (Sustainability Course) and Bærekraftsjekken (Sustainability Check). From the findings of the thesis, it becomes clear which priorities, attitudes and perceptions exist in the municipality . It was also shed light on which priorities are made at an individual level in relation to the sustainability measures and their opinion on the intended effects of the measures both in Viken municipality and in the newly established municipalities of Akershus, Buskerud and Østfold.

In order to investigate the thesis' overall theme, a qualitative method with an inductive research design has been used, where the thesis' theoretical framework is derived from findings from the data collection. The master's thesis data has been collected through eight semi-structured in-depth interviews with former employees of Viken Municipality. Documents have also been used in the thesis as secondary data with the aim of triangulation. The research is based on an inductive method, and for the analysis of data material a combination of thematic analysis and Gioia's methodology has been used.

Based on the collected data seen in the context of the thesis' theoretical framework, there are indications in Viken municipality of a decoupling between the introduced policy and the daily practice (policy-practice). Furthermore, the analysis of the data suggests that the introduction of the measures was largely symbolic, and functioned as a response to external demands from the environment. By reflecting on the surrounding inconsistencies, the legitimacy of the municipality is strengthened.

Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergraden *Organisasjon, Digitalisering, Administrasjon og Arbeid* (MODAA) ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), Trondheim.

Masteroppgavens fokuspunkt ble valgt på bakgrunn av min interesse vedrørende holdninger til tiltak og prioriteringer innad i organisasjoner.

Jeg ønsker å gi en takk til de ansatte i tidligere Viken fylkeskommune som deltok som informanter i forbindelse med intervjuene.

Jeg ønsker også å gi en spesiell takk til min kontaktperson som ga meg kontaktinformasjonen til samtlige intervjuobjekter. Vedkommende var min første kontakt med organisasjonen og introduserte meg for Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken.

Videre ønsker jeg å takke min veileder Michael Grothe-Hammer for faglig kunnskap, hyggelige samtaler og god hjelp. Hans innspill har vært uvurderlige gjennom prosessen og har uten tvil bidratt til en bedre oppgave.



Catherine Elizabeth Christensen Drevvatne

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1. <i>Bakgrunn og aktualisering</i>	1
1.2. <i>Case: Bærekraftstiltak i Viken fylkeskommune</i>	4
1.3. <i>Avgrensning og problemstilling</i>	7
1.4. <i>Tidligere forskning</i>	8
2. Teoretisk rammeverk	11
2.1. <i>Decoupling</i>	11
2.2. <i>Snakk, beslutninger, handling og legitimering</i>	16
3. Metode og data	22
3.1. <i>Forskningsdesign</i>	22
3.2. <i>Metode for datainnsamling</i>	23
3.3. <i>Personvern og etiske betraktninger</i>	29
3.4. <i>Analyse av datamaterialet</i>	30
3.4. <i>Litteratursøk</i>	33
3.5. <i>Evaluering av forskningens kvalitet</i>	35
4. Presentasjon av funn	38
4.1. <i>Implementering av bærekraftstiltak</i>	39
4.2. <i>Oppfatninger om bærekraft i fylkeskommunen</i>	41
4.3. <i>Prioriteringer og legitimering</i>	48
5. Diskusjon	52
5.1. <i>Frakobling</i>	52
5.2. <i>Legitimering og symbolsk implementering</i>	56
6. Konklusjon	60
6.1. <i>Begrensninger og forslag til videre forskning</i>	61
Referanseliste	64
Vedlegg	67

Figurer

Figur nr.	Navn på figur	Side
Figur 1:	FNs bærekraftsmål. Norsk oversettelse ved FN-sambandet (BFK, 2020)	S. 1
Figur 2:	Viken fylkeskommune (kilde: BFK, 2020)	S. 3
Figur 3:	Ideell organisasjon versus policy-practice frakobling (Bromley & Powell, 2012)	S. 13
Figur 4:	Ideell organisasjon versus Means-ends frakobling (Bromley & Powell, 2012).	S. 14

Tabeller

Tabell nr.	Navn på tabell	Side
Tabell 1:	Læringsmål for bærekraftskurset (Viken, 2023. Omgjort til tabell av forfatter)	S. 5
Tabell 2:	Oversikt over typer frakobling i teoretisk rammeverk (Bromley & Powell, 2012)	S. 16
Tabell 3:	Ideell handlingsorganisasjon og ideell politisk organisasjon (kilde: forfatter)	S. 18
Tabell 4:	Presentasjon av informanter (kilde: forfatter)	S. 25
Tabell 5:	Sekundærdata, oversikt over inkluderte dokumenter (kilde: forfatter)	S. 28
Tabell 6:	Fasene i en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006)	S. 31
Tabell 7:	Kodeskjema (Kilde: forfatter)	S. 32
Tabell 8:	Eksempel på koding (Kilde: forfatter)	S. 33
Tabell 9:	Søkeord benyttet i litteratursøk (kilde: forfatter).	S. 34

Vedlegg

Vedlegg 1. Godkjenning Sikt.....	s. 67
Vedlegg 2. Intervjuguide.....	s. 69
Vedlegg 3. Informasjon om masterprosjekt - Samtykkeskjema.....	s. 70

Ordlister/Forkortelser

Ordlister/Forkortelser	Forklaring
KS	Kommunens Sentralforbund. Kommunesektorens Organisasjon er kommunesektorens utviklingspartner, interesseorganisasjon og er landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. Alle Norges fylkeskommuner og kommuner er medlemmer. (KS, u.å. (A))
BDO	Et autorisert regnskapsførerselskap og internasjonalt rådgivnings- og revisjonsselskap (BDO, u.å.)
AFK	Akershus fylkeskommune
BFK	Buskerud fylkeskommune
ØFK	Østfold fylkeskommune
FN/UN	FN-Sambandet, De forente nasjoner, United nations assiciation of Norway/ the United Nations

1. Innledning

1.1. Bakgrunn og aktualisering

FNs bærekraftsmål er beskrevet som «(...)verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030.» (FN, 2024). Bærekraftsmålene er bestående av 17 mål og 196 delmål, som skal fungere som en «(...) felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn.» (FN, 2024). Da de 17 bærekraftsmålene i 2016 offisielt trådte i kraft førte det til en forventning om at regjeringer verden over skulle etablere nasjonale rammeverk for å nå målene (UN, u.å.). På nettsiden til United Nations (UN, u.å.) er det skrevet at landene har hovedansvar for å følge opp og evaluere progresjonen med innføringen av bærekraftsmålene, som vil kreve kvalitet, og tilgjengelig og presis datainnsamling. Regionale oppfølginger og evalueringer vil ifølge FN være basert på en analyse på nasjonalt nivå og bidra til oppfølging og evalueringer på et globalt nivå (UN, u.å.). Fylkestinget i Viken vedtok den 12. desember 2019 et vedtak om at FNs bærekraftsmål skulle danne premissene og rammen for den regionale planstrategien (BFK, 2020). 18. desember 2020 vedtok Viken fylkeskommune den regionale planstrategien som skulle gjelde som hele Viken-samfunnets overordnede plan i perioden 2020-2024 (BFK, 2020). Planstrategien ble utarbeidet med formål om å gi retning og mål for å beskrive det som skulle være «(...) fremtidens bærekraftige Vikensamfunn.» (BFK, 2020). Gjennom arbeidet med regional planstrategi utformet Viken fem langsiktige utviklingsmål, som alle er i tråd med det overordnede formålet i 2030agendaen: «Å sikre bærekraft for mennesker og planeten innen år 2030.» (BFK, 2020).



Figur 1: FNs bærekraftsmål. Norsk oversettelse ved FN-sambandet (BFK, 2020)

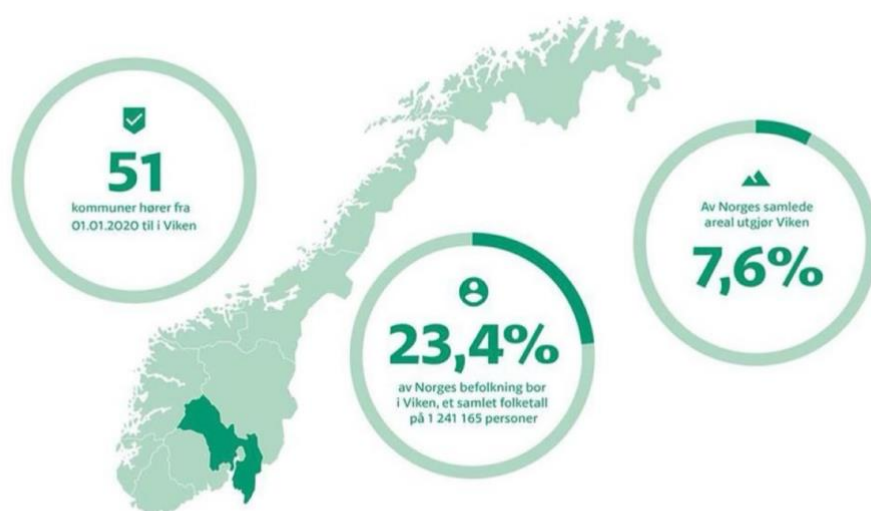
For å forsikre seg om at arbeid med bærekraft går i riktig retning, lanserte FN en ekspertrapport «*The Future is Now*» vedrørende hvordan det er mulig å arbeide med bærekraftsmålene på en effektiv, fremtidsrettet og helhetlig måte (BFK, 2020). I ekspertpanelets modell er det definert seks tverrfaglige innsatsområder som har som formål å «(...) *stimulere til samarbeid på tvers av fagområder og forvaltningsnivåer (stat, fylke, kommune) og motvirke en sektorisert tilnærming til problemløsning.*» (BFK, 2020).

Bærekraftsreisen i Viken fylkeskommune

I 2017 vedtok stortinget endringer i inndelingen av fylkeskommuner. Vedtaket omfattet blant annet sammenslåing av de tre fylkeskommunene Akershus, Buskerud og Østfold, som skulle gå under det nye navnet «Viken» fra 1. januar 2020 (Stortinget, u.å.). I forkant av sammenslåingen ble det i juni 2018 utarbeidet vedtaksforslag til Fellesnemda i forbindelse med visjon og overordnede mål for Viken fylkeskommune. Det første forslaget til vedtak omhandlet at visjonen for Viken skulle være «*Viken viser vei*» (Viken, 2018). I samme saksfremlegg ble det drøftet og konkludert med at man ønsket tre målord som skulle stå sammen med visjonen. De tre var *bærekraft*, *kompetanse* og *utvikling*. *Bærekraft* i vedtaksforslaget sikter til hvordan Viken skulle jobbe med FNs bærekraftsmål som grunnlag for valg. *Kompetanse* sikter til hvordan Viken skulle bidra til verdiskapning og sysselsetting gjennom styrking og samordning av regionens kompetansemiljøer, og *utvikling* omhandler hvordan Viken skulle styrke og ta vare på «(...) *menneskene, mangfoldet, naturen, arbeidslivet og demokratiet.*» (Viken, 2018).

I mars 2019 ble det presentert nye forlag til vedtak/instilling i Viken i forbindelse med arbeid med FNs bærekraftsmål. Her spesifiseres det at helhetlig arbeid med FNs bærekraftsmål «(...) *må forstås som et felles utviklingsprosjekt for hele Viken fylkeskommune.*» (Viken, 2019). Videre beskrives det hvordan arbeidet med bærekraftsmålene omfatter hele organisasjonen, med et spesielt fokus på lederansvar. I vurderingen av vedtaket står det skrevet at «*Fellesnemdas vedtak om at FNs bærekraftsmål skal være et overordnet premiss for utviklingen i Viken, innebærer at Viken fylkeskommune står ovenfor et betydelig kulturutviklingsprosjekt som vil omfatte hele organisasjonen.*» (Viken, 2019). Det var her en forventning om at Viken fylkeskommune skulle ha en førende rolle i bærekraftsarbeidet, og at det kontinuerlig skulle arbeides med de fire hovedfasene *bevisstgjøring*, *eierskap*, *iverksetting* og *måling*, og *oppfølging* og *forbedring*. Arbeidet med de fire hovedfasene

skulle gjelde samtlige medarbeidere i organisasjonen. I vurderingen var det også presisert at kulturbygging og arbeid med implementeringen av bærekraftsmålene ikke måtte foregå som et eget prosjekt, men at det skulle være tett vevd inn i organisasjonens ordinære prosesser (Viken, 2019). Videre er det beskrevet hvordan alle organisasjonens deler skulle ha et ansvar for å arbeide målrettet med bærekraftsmålene, både i sitt eget rådsområde og «(...) med nødvendig samarbeid og koordinering på tvers.» (Viken, 2019). Et spesielt ansvar for å være drivere for bærekraftsarbeidet ville tilfalle fylkesrådsleder, fylkesråd for finans, administrasjon og klima og fylkesråd for plan. Overordnet ansvar for oppfølging av bærekraftsmålene skulle være på fylkesrådsleder og fylkesrådsleders kontor.



51 kommuner hører til Viken fra 1. januar 2020. 23,4 prosent av Norges befolkning bor i Viken. Viken utgjør 7,6 prosent av Norges samlede areal.

Figur 2: Viken fylkeskommune (kilde: BFK, 2020)

1.2. Case: Bærekraftstiltak i Viken fylkeskommune

Etter etableringen av Viken, kom det i mai 2021 en bestilling fra fylkestinget, der det fremgikk et ønske om transparens i form av at konsekvenser for bærekraft skulle synliggjøres i alle beslutningstaker som legges frem i Viken Fylkesting. I dokumentet «*Orientering om Vikens Bærekraftsarbeid*» (Viken, 2021) viser fylkesrådet til viktigheten av en kontinuerlig utvikling av blant annet ambisjoner, metoder og prosesser. Viken fylkesting ble her orientert om hvordan vedtaket har blitt fulgt opp, og det ble besvart spørsmål omhandlende fylkeskommunens bærekraftsarbeid (Viken, 2021).

Saksfremlegget inkluderer delen «*konsekvensvurdering av bærekraft i saksfremlegg*» der det blant annet beskrives at Fylketsrådet fra mars (2021) hadde lagt til en «*(...) mer formell konsekvensvurdering av bærekraft i malen for saksframlegg til fylkesråd og fylkesting.*» (Viken, 2021). Videre er det beskrevet at veiledningstekst for saksfremlegg er oppdatert og at den første opplæringen for ansatte i bruk av ny saksmal ble arrangert i april (2021). Konsekvensvurderingen av bærekraft skulle inkludere alle de tre bærekraftsdimensjonene klima og miljø, sosial bærekraft og økonomisk bærekraft, i tillegg til at det skulle vurderes hvordan tiltakene kunne styrkes gjennom samarbeid og samordnet bruk (Viken, 2021). Metoden for konsekvensvurdering ble omtalt som å være på et tidlig stadium og det var derfor planlagt at den ville evalueres og videreutvikles på et tidspunkt da de hadde opparbeidet erfaring med bruken (Viken, 2021). Under punktet *Utvikling av metode og verktøy* blir «*Bærekraftsjekken*» og «*Virkemuddelskjema*» omtalt som verktøy som skulle «*(...) hjelpe ledere og ansatte å identifisere bærekraftsmål, målkonflikter og relevante virkemidler for ulike typer arbeidsoppgaver som f. eks:*

- *Plan- og strategiarbeid*
- *Behandling av kommunale planer*
- *Prosjektutvikling*
- *Vurdering av søknader»*

(Viken, 2021).

Siste punkt under tematikken konsekvensvurdering av bærekraft i saksfremlegg, omhandlet en kompetansehevingspakke om bærekraft som skulle gjennomføres for sentraladministrasjonen innen årets slutt, med mål om styrket kompetanse omhandlende bærekraft og følgelig å gjøre det lettere for saksbehandlere å gjøre gode bærekraftsvurderinger (Viken, 2021). Denne kompetansehevingspakken ble omtalt også lenger ned i dokumentet under punktet *opplæringer og kurs*, som en omfattende kurspakke som skulle utvikles i samarbeid med BDO. Kurspakken ville i tillegg bli gjort tilgjengelig for Vikens kommuner (Viken, 2021). Viken fylkeskommune ble fra 01. Januar 2024 avviklet og de tre nye fylkeskommunene Akershus, Buskerud og Østfold ble opprettet (Viken, u.å).

Bærekraftskurset

Bærekraftskurset som ble utviklet for Viken fylkeskommune i samarbeid med BDO, er et digitalt kurs som ble gjort tilgjengelig for alle ansatte, ledere og politikere i Vikens 51 kommuner i e-læringsprogrammer XtraMile (Viken, 2023). Kurset ble utviklet som et av flere tiltak ment til å realisere planstrategien *Veien til et bærekraftig Viken* (BDO, 2022). Etter innføringen av det digitale bærekraftskurset stod det på Vikens nettside fem læringsmål for kurset.

1. Du skal være i stand til å vurdere hvordan eget arbeid bidrar til de ulike dimensjonene av bærekraft, og identifisere relevante bærekraftsmål som del av vurderingen
2. Du skal være i stand til å vurdere hvorvidt bidraget fra eget arbeid kan styrkes gjennom samarbeid på tvers
3. Du skal være i stand til å identifisere målkonflikter
4. Du skal være i stand til å benytte «typiske bærekraftsbegreper» i ditt arbeid
5. Ledere skal være i stand til å vurdere hvor bærekraft bør integreres i egen lederoppgave

Tabell 1: Læringsmål for bærekraftskurset (Kilde: Viken, 2023. Omgjort til tabell av forfatter)

Bærekraftskurset er ikke lenger å finne på Vikens nettside, da nettsiden ved fylkeskommunens oppløsning ble lagt ned. Imidlertid er kurset i dag tilgjengelig på nettsiden til KS, under kategorien KS Læring og ligger gratis tilgjengelig digitalt for alle

landets kommuner. (KS, 2022 (A)). Kurset, slik det er i dag på nettsiden til KS, består av seks leksjoner hvor hver leksjon inneholder slides om ulike deler av bærekraft. Leksjon én beskriver generelt hva bærekraftig utvikling er ved å introdusere begrepet bærekraft, de tre bærekraftsdimensjonene, hva FNs bærekraftsmål er og hvordan kommunesektoren spiller en avgjørende rolle i bærekraftsarbeidet. Leksjon to, tre og fire går så videre inn på de tre bærekraftsdimensjonene der hver leksjon dekker hver sin dimensjon med tilhørende bærekraftsmål fra FNs liste. Leksjon nummer to omhandler miljø- og klimamessig bærekraft, leksjon nummer tre dekker sosial bærekraft og leksjon fire beskriver økonomisk bærekraft. Videre beskriver leksjon nummer fem viktigheten av samarbeid på ulike arenaer, samt hvordan det er mulig å styrke samarbeid i kommunesektoren. Leksjon seks oppsummerer til slutt deler av de tidligere leksjonene og viser til andre nettsider der det er mulig å lære mer. (KS, u.å. (B)) I etterkant av gjennomgått digitalt bærekraftskurs skulle alle i fylkesadministrasjonen delta på workshop. (Viken, 2022).

Bærekraftsjekken

Bærekraftsjekken ble innført som et obligatorisk verktøy for å gjøre metoden for konsekvensvurdering av bærekraft mer standardisert (Viken, 2022). Sjekken er et støtteverktøy, utformet som en automatisert sjekklister, utviklet og innført i Viken fylkeskommune, for å gjøre helhetlige vurderinger av bærekraftskonsekvenser og samfunnseffekter av blant annet ulike politiske saker, tiltak, prosjekter, strategier og arrangementer. Formålet med bærekraftsjekken er å kunne:

- *«se konsekvenser av det du jobber med utover de mest umiddelbare og åpenlyse effektene*
- *vurdere negative konsekvenser (målkonflikter)*
- *foreslå tiltak og alternativer for å redusere risikoer, forbedre kvalitet og skape større tverrfaglig arbeid»*

(AFK, 2023; BFK, 2023; ØFK, 2022)

Vurderingene gjort underveis i utfyllingen av bærekraftsjekken kan blant annet benyttes som vedlegg til rapporter, strategier og liknende, eller i designfasen for prosjekter for å få inn helhetlige vurderinger og redusere mulige negative effekter (AFK, 2023). Bærekraftsjekken inneholder en sjekklister der det kan krysses av for de bærekraftsmålene

som gjelder prosjektet eller oppgaven som vurderes. Ved å følge stegene i bærekraftsjekken skal man kunne synliggjøre konsekvenser utover de mest innlysende og umiddelbare, samtidig som negative konsekvenser (målkonflikter) enklere vil kunne vurderes (Viken, 2022). Utfyllingen av sjekken er så basert på administrasjonens fagvurderinger og skjønn (Viken, 2022).

Sjekken eksisterer i to ulike formater, en enkel og en utvidet versjon. Den forenklete versjonen inneholder de sytten bærekraftsmålene hvor man krysser av for de aktuelle bærekraftsmålene og i hvilken grad prosjektet/oppgaven vil innvirke på målene. Avkrysningene er på en skala bestående av de seks alternativene «stor påvirkning positiv, middels påvirkning positiv, liten påvirkning positiv, stor påvirkning negativ, middels påvirkning negativ og liten påvirkning negativ». I den utvidede versjonen av bærekraftsjekken inneholder sjekken delmål der det først hukes av de ulike bærekraftsmålene som anses som relevante, før det deretter vurderes hvorvidt bærekraftsmålene blir påvirket i stor, middels eller liten grad av arbeidsoppgaven/ prosjektet som skal utføres. Den utvidede versjonen benyttes gjerne i større og mer komplekse arbeidsoppgaver/saker (AFK, 2023).

1.3. Avgrensning og problemstilling

Viken fylkeskommune opererte i fire år og arbeidet aktivt med flere tiltak for å fremme bærekraft. To sentrale verktøy som ble innført i fylkeskommunen var Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Disse tiltakene hadde som mål å gjøre ansatte i stand til å identifisere og vurdere bærekraftsmål, samt forstå hvordan disse målene påvirket deres eget arbeid. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan bærekraftige initiativer og offentlig forvaltning er implementert og gjennomført i Viken fylkeskommune. I den forbindelse ønsket jeg å utforske hvorvidt de innførte tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken faktisk førte til handling, eller om det oppstod en frakobling mellom tiltakene og de tiltenkte utfallene. I tillegg ville jeg å undersøke om disse tiltakene hadde en legitimerende effekt.

For å avgrense oppgaven besluttet jeg å rette hovedfokus mot tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken, og deres implementering, gjennomføring og oppfølging. Begrunnelsen

for valg av temaet var basert på anbefaling fra en kontaktperson i Viken fylkeskommune, som foreslo at jeg undersøkte de to nevnte tiltakene.

Gjennom denne masteroppgaven ønsket jeg å bidra til økt innsikt om hvordan bærekraftige tiltak blir håndtert i en offentlig organisasjon som Viken fylkeskommune. I tillegg ville jeg undersøke hvilke holdninger og meninger ansatte i tidligere Viken fylkeskommune hadde, og analysere dem for å finne ut hvordan implementeringen og gjennomføringen av tiltakene hadde foregått. For å undersøke dette utarbeidet jeg problemstillingen:

Hvordan implementerer offentlige administrasjoner policy for bærekraft og hva er de korresponderende konsekvensene?

Videre er oppgaven avgrenset ved å i all hovedsak fokusere på tiden da Viken eksisterte, som var mellom 2020 og 2024. Samtidig inkluderte jeg også datamateriale fra tiden før Viken opererte, da dette inneholder beslutninger om tiltakene som skulle implementeres i Viken fylkeskommune. Masteroppgaven er også begrenset ved å rette fokus mot ansatte med administrative arbeidsoppgaver, ettersom tiltak som Bærekraftsjekken er tiltenkt administrasjonen.

1.4. Tidligere forskning

I dette delkapitlet presenteres tidligere forskning og funn relatert til oppgavens overordnede tematikk. Her utforskes eksisterende kunnskap og det identifiseres gapene som min studie tar sikte på å fylle. Fremgangsmåten for litteratursøk er presentert i oppgavens metodekapittel 3.5.

Gjennom søk av tidligere forskning ble det tydeliggjort hvordan flere land og byer har adoptert policies for bærekraftig utvikling. Dette blir blant annet gjort synlig gjennom utarbeidede prosjekter og planleggingsprinsipper (Dizdaroglu, 2017). Studien til Dizdaroglu (2017) undersøker hvilken rolle indikator-baserte bærekraftsvurderinger i policy og beslutningstaking har. Videre presenteres det integrerte verktøy for vurdering, som undersøker endringer i policy eller implementasjon gjennom skapingen av scenarioer. Det omtales i litteraturen integrerte vurderingsverktøy for bærekraftig utvikling, der det blant annet evalueres hvordan endringer i policies eller implementering av prosjekter kan

undersøkes ved å utvikle scenarier (Dizdaroglu, 2017). Det ble gjennom studien funnet ut at problemer med bærekraftvurderinger er grunnet innsamlingen av pålitelige og tilgjengelige data.

Stoffregen et al. (2016) beskriver hvilke barrierer som foreligger for åpen e-læring i offentlige administrasjoner. Forfatterne har i artikkelen benyttet en komparativ studie i landene Luxemburg, Tyskland, Montenegro og Irland. Deres forskning diskuterer dagens tilstand av åpen e-læring blant ansatte i offentlig administrasjon på nivået lokal myndighet. Resultatene fra studien viste til rollen lederstøtte og treningsprogrammer har. Videre viste forskningen at det til tross for at det finnes tilgjengelig informasjon om eksisterende programmer, er det minimal bevissthet om tilgjengelige e-læringstilbud på et lokalt nivå. Resultatene fra studien viste også til hvordan det i offentlig administrasjon finnes et språklig mangfold, som kan ha praktiske implikasjoner på verktøy for samarbeidslæring. Avslutningsvis beskrev Stoffregen et al. (2016) at kunnskap om fordeler og kortsiktig suksess må bli formidlet til offentlig ansatte og stakeholdere.

Artikkelen til Kirst og Lang (2019) omtaler rollen en fylkeskommune kan ha for å fremme bærekraftig utvikling på et lokalt nivå. Det beskrives videre at fylkeskommuner står overfor signifikante utfordringer med å integrere bærekraftsaspekter inn i administrative handlinger (Kirst & Lang, 2019). Deres funn indikerer at bærekraftsorientering varierer i potensiale for å fremme endring mot bærekraft i et komplekst administrativt system. Videre viser Kirst og Lang (2019) til at det finnes bevis for at de gjennomgåtte vitenskapelige dokumentene ikke er tilstrekkelige for å illustrere helhetlige tilnærminger for å integrere bærekraftsorientering i lokale administrasjoner.

Singleton (2023) beskriver hvordan byer ofte er karakterisert av utvikling og vekst, og at innsats med å promotere bærekraftig utvikling har blitt kritisert for ikke å kunne adressere fundamentale årsaker til miljømessig ødeleggelse. Artikkelenes forskningsmål var å utforske hvordan svenske byråkrater representerer innsatsen for å balansere imperativer for å utvikle byer og beskytte biologisk mangfold. I artikkelen undersøkes fenomenet med teori om sosiokulturell levedyktighet, der ulike verdenssyn presenteres. Singleton (2023) identifiserte gjennom studien tegn på at biologisk mangfold i stor grad er integrert i eksisterende hierarkiske konseptualiseringer av offentlig administrasjon.

Tidligere forskning på implementering av bærekraftstiltak i fylkeskommuner har også avdekket problemstillinger knyttet til ansattes kunnskap om viktigheten av bærekraft. I studien utført av Yıldırım et al. (2017) ble det undersøkt hvilket nivå av oppfattelse og forståelse ansatte i lokale myndigheter har om bærekraftsverktøy og implementering i Istanbul, Tyrkia. Funnene fra denne studien indikerte at strategi-basert implementering som bærekraftig planlegging og lovgivning var mer suksessrike enn prosjekt-baserte implementasjoner som prosjekter for fornybar energi, grønn transport og liknende. Noen av funnene fra artikkelen viste at ansatte i lokale myndigheter var klar over viktigheten av bærekraft, men at det er en mangel i daglig praksis. Yıldırım et al. (2017) argumenterer avslutningsvis med at alle lokale myndigheter burde ha sitt eget program for bærekraft.

Figueira Et al. (2018) beskriver i deres artikkel hvordan adopsjonen av bærekraftspolicies og praksiser i organisasjoner er en økende trend blant bedrifter, og i noen grad i offentlige organisasjoner. Videre beskrives det at til tross for forskning på bærekraftige praksiser implementert i private organisasjoner, er sentrale offentlige sektorer utelatt fra disse studiene. Formålet med studien til Figueira Et al. (2018) var å identifisere bærekraftsprofilen (inkludert vedtatt politikk og praksis) til offentlige organisasjoner, ved å bruke den portugisiske sentrale offentlige administrasjonen som en casestudie. De samlede resultatene fra studien viste til et lavt vedtaksnivå av integrerte bærekraftspolicies og praksiser, til tross for de forventede positive trendene tilknyttet de obligatoriske sosiale og økonomiske praksisene. (Figueira Et al., 2018)

Ved å gjennomføre et litteratursøk av tidligere forskning, ble det avdekket et kunnskapsgap relatert til intern kunnskap og praksis i fylkeskommuner. Mye av den eksisterende litteraturen omhandlende bærekraft i fylkeskommuner har hovedsakelig rettet fokus mot fylkeskommuners eksterne arbeid, mens det er mindre oppmerksomhet rettet mot opplæring til bærekraft og bærekraftstiltak internt i organisasjonen. Videre er det få artikler som tar for seg hvilke oppfatninger og holdninger ansatte i de nevnte organisasjonene har om implementering, gjennomføring eller oppfølging av tiltak for økt fokus på bærekraft, eller på tiltak for evaluering av målkonflikter.

2. Teoretisk rammeverk

I det følgende kapittelet presenteres masteroppgavens teoretiske rammeverk som er benyttet til å danne grunnlaget for besvarelse av oppgavens problemstilling. Nødvendige begrepsavklaringer vil også inngå i kapittelet. Det teoretiske rammeverket som er valgt ut omhandler frakobling (decoupling) og institusjonell teori. Rammeverket handler med andre ord om forholdet mellom snakk og handling i organisasjoner, og koblingen mellom dem. I organisasjoner slik som Viken fylkeskommune er det mange eksterne krefter som presser organisasjonen til økt transparens og ansvarlighet. I forbindelse med mastergradsavhandlingen undersøkte jeg hvilken teoretiske litteratur som på best mulig måte ville passe for å beskrive situasjonen i den aktuelle casen, Viken fylkeskommune. Det ble så besluttet å ta utgangspunkt Bromley & Powell (2012), og deres litteratur omhandlende frakobling eller løs kobling mellom snakk og handling i organisasjoner. I tillegg ser jeg på litteraturen til Brunsson (1986 og 1989) om hvordan organisasjoner organiserer for inkonsistenser (inconsistencies). Både litteraturen til Bromley & Powell (2012) og Brunsson (1986 og 1989) tilhører nyinstitusjonalisme, og det beskrives i begge litteratur hvordan eksterne krefter påvirker organisasjoner, og hvordan organisasjoner tilpasser seg dem. For en organisasjon slik som Viken fylkeskommune som er avhengig av eksterne faktorer (ettersom det er en politisk styrt organisasjon), ser jeg det relevant å undersøke hvorvidt de eksterne faktorenes forventninger er inkonsistente i forhold til hvilke handlinger som blir utført i organisasjonen (Brunsson, 1986). Samtidig er det viktig å understreke at selv om det viser seg å være en forskjell mellom politikk og handling, er dette ikke nødvendigvis kritikkverdig (Bromley & Powell, 2012, s. 485).

2.1. Decoupling

I klassisk organisasjonsforskning er det en oppfatning om at formål og retningslinjer som blir implementert, har en sterk sammenheng med utfall og faktiske aktiviteter i daglig drift. I følge denne måten å tenke på burde organisatoriske aktiviteter foregå som en følge av organisasjonens formelle policies (Bromley & Powell, 2012). Bromley & Powell (2012) presenterer imidlertid i sin tekst at det er flere tilfeller der det er en svak kobling mellom policy og det som faktisk skjer i organisasjonen, i tillegg til en svak kobling mellom problemer organisasjoner står overfor og de løsninger som blir innført. I oppgaven er det viktig å få frem at frakobling (decoupling) ikke er det samme som at det ikke eksisterer noen kobling (non-coupling) i det hele tatt. Selv i tilfeller der koblingen er svak på innsiden,

eksisterer det fortsatt en kobling. Det er med andre ord fortsatt en effekt. Frakobling kan også beskrives som løs kobling (*loose coupling*), og begrepene kan benyttes om hverandre. Bromley & Powell (2012) benytter i sin tekst begrepet frakobling (*decoupling*). Videre retter Bromley & Powell (2012) kritikk mot studier som peker på hulrommet mellom politikk og handling, hvor det fokuseres på hvordan ledere mislykkes i, eller unngår, å innføre bestemte handlinger. Bromley & Powell (2012) tillegger verdi til frakobling, spesielt i tilfeller der det er frakobling mellom midler og mål. Frakobling mellom midler og mål beskrives her som innført politikk som i en organisasjon har en svak tilknytning til organisasjonens kjernevirksomhet (Bromley & Powell, 2012).

Bromley og Powell (2012) skiller i sin litteratur mellom to nivåer av frakobling (*decoupling*). Disse er *policy-practice* og *means-ends*. Begrunnelsen for hvorfor disse er separerte er ettersom de kan ha ulike konsekvenser for organisasjonen (Bromley & Powell, 2012, s. 485). Frakoblingen på nivået *policy-practice* beskrives som å foregå når det er regler som enten ikke er implementert, eller at reglene rutinemessig blir brutt. Et eksempel på en form for *policy-practice* frakobling er organisasjoner som utarbeider politikker som enten blir adoptert kun som en fasade, eller som blir implementert, men blir evaluert og fulgt opp så lite at politikken har lite å si for daglig praksis (Bromley & Powell, 2012, s. 489). En frakobling på nivået *policy-practice* muliggjør for en organisasjon å adoptere flere forskjellige politikker som en respons på eksternt press. Disse politikkene kan også være motstridende, men blir likevel adoptert av organisasjonen uten å påvirke daglig drift. I noen tilfeller kan det også gagne organisasjonen å gjøre det slik, da de kan tilfredstille de eksterne kravene uten å faktisk utføre handlinger. Brunson (1986) beskriver også hvordan en organisasjon kan utsettes for inkonsekvente eksterne krav. Han uttaler videre hvordan organisasjoner forsøker å reflektere de inkonsistente eksterne kravene for å tilegne seg støtte og legitimitet i omgivelsene (Brunson, 1986). Bromley og Powell (2012, s. 491) beskriver også at politikk rutinemessig blir adoptert for å øke legitimitet og for å unngå straff. De uttaler så at ønsket om å øke legitimitet og unngå straff, på denne måten kan medføre kritikk om at institusjonell adopsjon i stor grad er inkonsistent og symbolsk (Bromley & Powell, 2012, s. 491). Denne kritikken sikter til at adopsjoner i organisasjoner er «*smoke and mirrors*», altså at adopsjonene er innført for å skape en illusjon. En respons til denne kritikken er å argumentere for at legitimitet er direkte linket til organisasjonens suksess og levedyktighet, og at en organisasjon gjennom å øke legitimitet kan beskytte den virkelige kjernevirksomheten fra eksternt press i omgivelsene. Den adopterte politikken i

organisasjonen kan på denne måten få virkelige effekter til tross for at politikken ikke er implementert i daglig drift (Bromley & Powell, 2012, s. 491; Christensen et al. 2013). Det beskrives videre at frakobling i *policy-practice* oftest viser seg i organisasjoner der politikken kommer ovenfra, der initiativet stammer fra ledelsen og er i ledernes beste interesse. I tilfeller der en policy blir innført med hensikt om å være symbolsk og frakoblet fra den faktiske daglige driften, er det likevel mulig at politikken over tid fører til en full adopsjon dersom det er endringer i den interne maktstrukturen. *Gjenkobling* (recoupling) er en prosess der formell policy går fra å være frakoblet til å være tett koblet (Bromley & Powell, 2012, s. 493). Gjenkobling kan altså skje der en policy blir innført som en symbolsk adopsjon, men gradvis blir en del av organisasjonens normer og blir adoptert av enkeltindivider i organisasjonen. På denne måten kan teorien om at gjenkobling er mulig, anses å gå imot kritikken om at formell policy som blir innført i organisasjoner, i hovedsak er seremoniell og er en respons på institusjonelt press som har lite å si for daglig drift (Bromley & Powell, 2012, s. 494).

I modellen under er det beskrevet hvordan en ideell kobling mellom politikk, daglige aktiviteter og det tiltenkte utfallet kan se ut. Det er også en visuell fremstilling av hvordan *policy-practice* frakobling kan se ut.

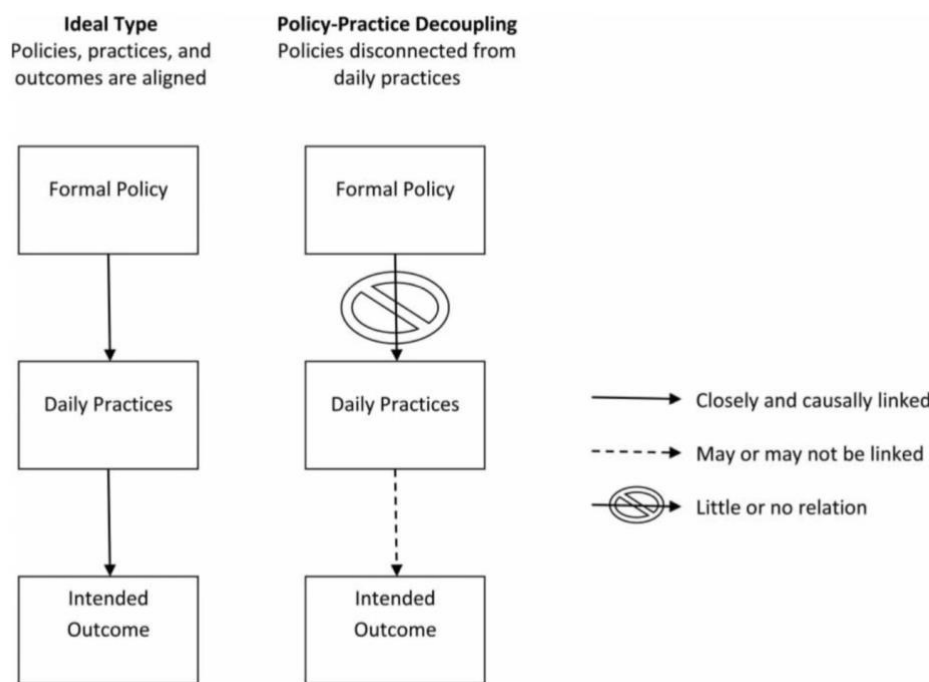


Figure 1 Ideal Organization versus Policy–Practice Decoupling.

Figur 3: Ideell organisasjon versus policy-practice frakobling (Bromley & Powell, 2012)

På nivået *means-ends* er det beskrevet som en frakobling når politikk blir implementert i en organisasjon, men det er en svak link mellom formell policy og det tiltenkte utfallet (Bromley & Powell, 2012, s. 489). Frakoblingen oppstår altså i situasjoner der formelle strukturer har reelle organisatoriske konsekvenser, aktivitetene i daglig drift er endret og innført policy blir implementert og evaluert, men hvor det er lite bevis for at innførte policies er tilknyttet organisatorisk effektivitet eller resultater (Bromley & Powell, 2012, s. 496). Innad i organisasjoner kan det oppfattes at handlingene som blir utført har begrenset nytte, men man fortsetter likevel å følge politikken ettersom man er innforstått med at det eksisterer et stort strukturelt press. Tabellen under er en visualisering av *means-ends* frakobling som undersøker hvorfor organisasjoner tilfører betydelige ressurser til implementering av policies og evalueringsprosesser som er svakt linket opp mot de tiltenkte resultatene.

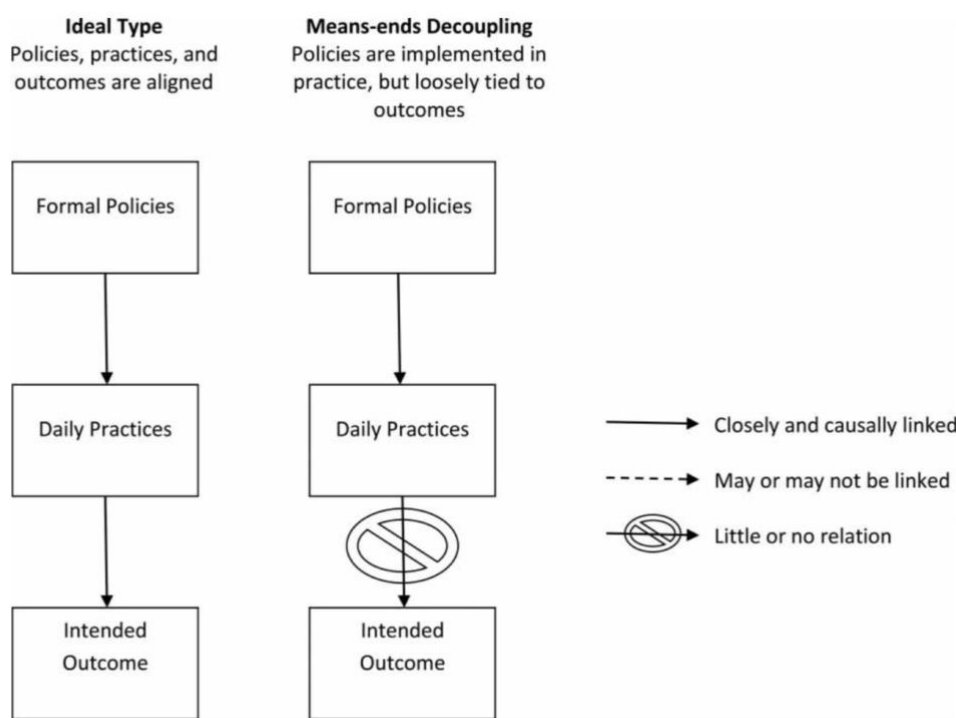


Figure 2 Means-Ends Decoupling.

Figur 4: Ideell organisasjon versus Means-ends frakobling (Bromley & Powell, 2012).

Der frakoblingen i *policy-practice* kan bli sett på som en symbolsk adopsjon kan frakoblingen i *means-ends* heller bli sett på som en form for symbolsk implementering. Den

sistnevnte frakoblingen bidrar til å bedre forstå hvorfor organisasjoner implementerer ulike tiltak og evalueringer, til tross for å ha en uklar sammenheng med resultater (Bromley & Powell, 2012, s. 497). De eksterne omgivelsene en organisasjon befinner seg i genererer *means-ends* frakobling ved å skape myter om at organisasjoner er strukturert rundt kausalitet, kontroll og sammenhenger. *Means-ends* frakobling inkluderer tilfeller der formell organisering og teknikker for evaluering brukes på uklare mål. *Means-ends* frakobling kan også inneholde saker der organisasjoner adopterer nye målsettinger, som ikke er direkte tilknyttet organisasjonens kjerneverdier (Bromley & Powell, 2012, s. 497). I de overnevnte tilfellene er et fellestrekk at koblingen mellom vedtak og organisasjonens kjernemål er uklar. *Means-ends* frakobling blir i litteraturen til Bromley og Powell (2012, s.498) beskrevet som på noen måter å kunne bli oppfattet som den simultane opptreden av motstridende former for rasjonalitet innen en organisasjon. Videre tar Bromley og Powell (2012, s. 498) utgangspunkt i Weber som identifiserte spenningene mellom *formelle* (formal) og *essensielle* (substantive) *rasjonaliteter* (Bromley & Powell, 2012). Disse kan også omtales som *formålsrasjonalitet* og *verdirasjonalitet* (Hessen, 2009). *Formålsrasjonalitet* omtales som tilfeller der det er klassisk byråkrati, og hvor *meansends* kalkuleres basert på et brett spekter av regler og reguleringer som reflekterer egeninteresse. Her er formålet å kalkulere seg frem til de mest effektive og presise midlene for å løse problemer ved å beslutte dem under abstrakte og universelle forskrifter (Bromley & Powell, 2012, s. 498). *Verdirasjonalitet* er i motsetning til den byråkratiske tankegangen i formell rasjonalitet drevet av sterke verdier som kjærlighet eller religion. Frakobling mellom midler og mål kan også foregå i tilfeller der formålsrasjonalitet får en essensiell verdi utover de kjente direkte bidragene for å oppnå ønskede mål. I likhet kan det i tilfeller der essensielle verdier i omgivelsene fremtrer i formålsrasjonelle organisasjoner, føre til at den klare koblingen mellom midler og mål blir mer utydelig. Et eksempel på en slik frakobling er i saker omhandlende beskyttelse av naturen eller menneskerettigheter (Bromley & Powell, 2012, s. 498). I tabellen under er det fremstilt en oversikt over hvordan de ulike formene for frakobling viser seg i organisasjoner.

Table 1 Overview of Types of Decoupling

Type	Description	Key insight	Key consequences
Policy–practice	<ul style="list-style-type: none"> Formal rules systematically violated and unimplemented Evaluation/inspection is not present or is intended as a symbolic act. It is so vague that it provides little relevant information 	<ul style="list-style-type: none"> Explains why organizations routinely adopt policies and do not implement them 	<ul style="list-style-type: none"> Legitimacy or resources or both; adoption may be ceremonial Buffering of core activities; may promote efficiency or protect interests of internal constituents
Means–ends	<ul style="list-style-type: none"> Rules and policies implemented, but with uncertain relationship to outcomes May be multiple unrelated goals 	<ul style="list-style-type: none"> Explains why organizations dedicate resources to practices that have little known relationship to intended goals 	<ul style="list-style-type: none"> Legitimacy Implementation contributes to organizational heterogeneity and complexity If evaluation and inspection are present, generates continual periods of reform when inconsistencies are revealed Arational allocation of resources from purely instrumental perspective; can direct time and attention away from core goals

Tabell 2: Oversikt over typer frakobling (Bromley & Powell, 2012)

2.2. Snakk, beslutninger, handling og legitimering

Brunsson (1986) beskriver hvordan organisasjoner noen ganger må, eller velger å forholde seg til inkonsekvente normer, selv i de områdene de mener er viktige for dem. For eksempel kan det være eksterne krav til en organisasjon om å skape arbeidsplasser, et godt arbeidsmiljø og å minimere forurensning (Brunsson, 1986, s.166). Brunsson (1989, s. 9) beskriver at mange organisasjoner ikke kan, eller ikke vil, unngå slike inkonsekvente normer, men blir heller eksperter på å generere støtte, resurser og legitimitet fra omgivelser som viser slik inkonsistens. Vidre omtaler Brunsson (1989, s. 9) at blant annet demokratiske storting, lokale autoriteter og andre flerpartiorganisasjoner er åpenbare eksempler på slike organisasjoner. Disse organisasjonene bruker tid på å forsøke å systematisk tilfredstille et bredt utvalg av grupper, der alle kommer med motstridende krav. Mange av disse organisasjonene er også forventet å produsere noen form for handling. Med andre ord må organisasjoner slik som demokratiske storting, lokale autoriteter og andre flerpartiorganisasjoner både gjenspeile inkonsistenser og produsere handling (Brunsson, 1989, s. 9). Dette ønsket om handling kan vise seg som et fundamentalt problem for mange

organisasjoner. Når organisasjoner må, eller er nødt til, å leve med inkonsistente normer fra omgivelsene kan det være vanskelig å generere organisert handling, ettersom organisert handling avhenger av konsistens heller enn inkonsistens (Brunsson, 1989, s. 13). Brunsson (1989, s. 13) beskriver to måter organisasjoner er avhengige av omgivelsenes støtte. Den første omhandler ressurser i form av penger, arbeidskraft og materialer, mens den andre omhandler hvordan organisasjonens eksistens må være godkjent av omgivelsene. En organisasjon må med andre ord inneha oppfattet legitimitet av omgivelsene (Brunsson, 1989, s. 13).

Ønske om økt legitimitet

Legitimitet i organisatorisk forstand er vesentlig for drift og grunnlaget for finansiering av organisasjonen (Brunsson, 1989, s. 14). Det finnes i følge Brunsson (1989, s. 14) to måter en organisasjon kan skape organisasjonell legitimitet. Ved å produsere *organisatorisk handling* og ved å *reflektere over inkonsistenser*. Den første metoden er knyttet opp mot antakelsen om at organisasjoners overlevelse er avhengig av utveksling av ressurser (slik som produkter eller tjenester) med omgivelsene for å finansiere drift. Det andre prinsippet er tilknyttet en antakelse om at organisasjoners overlevelse også er avhengig av organisasjonens evne til å reflektere over og danne en symbolsk enighet med omgivelsene. Brunsson (1989, s. 14) presenterer de to prinsippene for legitimering først i form av ideelle typer, for så å diskutere hvordan organisasjoner faktisk opererer i den virkelige verden. De ideelle formene for legitimering blir av Brunsson (1989) omtalt som *handlingsorganisasjon* (action organization) og *politisk organisasjon* (political organization). *Handling*, blir i mye av organisatorisk forskning sett på som selve målet med organisasjoner, og fysiske produkter slik som varer og tjenester er en grunnleggende måte å opparbeide støtte fra omgivelsene (Brunsson, 1989, s. 13).

Brunsson (1989) beskriver både strukturen og prosessen i en handlingsorganisasjon. I en ideell form for handlingsorganisasjon blir strukturen omtalt som å blant annet innebære *enighet som et prinsipp for organisering og ansettelse* (Brunsson, 1989, s. 15). Enigheten det er snakk om her, innebærer at en organisasjons medlemmer deler omtrentlig de samme målene og verdiene som organisasjonen og ledelsen. Med andre ord vil en handlingsorganisasjon forsøke å minimere konflikter, og organisasjonen vil være preget av et hierarkisk organisasjonssystem. Videre er det i handlingsorganisasjoner beskrevet at de har en *sterk organisatorisk ideologi* med tydelige regler som begrenser frihet, men samtidig

gjør det lettere å drive med organisert handling. Samtidig beskriver Brunsson (1989, s. 16) at det innen den organisatoriske ideologien finnes en regel som kan anses som nyttig for alle organisasjoner i variable og uforutsigbare omgivelser. En organisasjons ideologi innebærer idéer og verdier som strekker seg ut blant organisasjonens medlemmer om organisasjonen og dens omgivelser (Brunsson, 1989, s. 16). I en handlingsorganisasjon er disse ideologiene sterke, og fører til at en organisasjons medlemmer gjerne har relativt like reaksjoner til nye situasjoner og trolig vil komme frem til de samme konkrete løsningene om hvilke handlinger som er krevet (Brunsson, 1989, s. 16). De interne prosessene i en ideell handlingsorganisasjon omhandler handlingsrettet *beslutningstaking*, *spesialisering*, *løsningsorientering*, *sterk tillit* til organisasjonsideologien og *begrenset rasjonalitet* (Brunsson, 1989). Ideelle former for handlingsorganisasjoner blir beskrevet som at det er et stort fokus på handling, og beslutninger blir ofte valgt på bakgrunn av hva som skaper handling. Dette gjøres mulig ved å ha en sterk organisatorisk ideologi om at organisatorisk handling er det eneste egentlige alternativet (Brunsson, 1989, s. 17).

Handlingsorganisasjon		Politisk organisasjon
Struktur - Prinsippet om enighet	Enighet som et prinsipp for ansettelse og organisering	Struktur - Prinsippet om konflikt
	Sterk organisatorisk ideologi	
Prosess - Irrasjonalitet og løsningsorientering	Beslutningstaking	Prosess - Intellektualitet og depresjon
	Konsistens mellom ideologi og handling	
	Spesialisering	Outputs - Snakk, beslutninger og produkter
	Løsningsorientering	
	Sterk tillit	Organisatorisk hykleri
Begrenset rasjonalitet	Politikk	

Tabell 3: Ideell handlingsorganisasjon og ideell politisk organisasjon (Kilde: Forfatter)

Ideelle *politiske organisasjoner* kan betraktes som motpolen til en handlingsorganisasjon, der de isteden for å produsere handling, skaper legitimitet ved å reflektere inkonsistente normer fra omgivelsene. En politisk organisasjon vil reflektere en rekke krav og idéer for å tilfredstille forventninger fra flere ulike grupper i omgivelsene (Brunsson, 1989, s. 19). Måten en politisk organisasjon rekrutterer sine medlemmer er ikke på bakgrunn av likheter,

men heller nettopp fordi de *ikke* deler de samme oppfatningene som de andre medlemmene om hva organisasjonen bør gjøre. Brunsson beskriver dette som *prinsippet om konflikt*, der en organisasjons medlemmer, eller i det minste dens administrasjon, er tilknyttet organisasjonen nettopp fordi det eksisterer forskjellige meninger der flere ulike deler av samfunnet (eller organisasjonen) er representert. Prinsippet om konflikt omfatter ikke bare rekruttering, men må fortsette også videre i organisasjonen for å opprettholde legitimitet både for organisasjonen og på individnivå (Brunsson, 1989, s. 20). Brunsson (1989, s. 21) beskriver at en god måte organisasjoner kan opprettholde og demonstrere konflikt er ved å opprette flere ulike organisasjonelle ideologier. For eksempel kan det innen en organisasjon eksistere flere ulike idéer om hva organisasjonen bør gjøre og hva de bør stå for. Organisasjonen reflekterer med andre ord både komplekse omgivelser med inkonsekvente normer, i tillegg til et bredt spekter ideologier som også er inkonsistente. Videre er det viktig at disse konfliktene og motstridende ideologiene blir demonstrert for omgivelsene, ettersom de er direkte tilknyttet organisasjonens legitimitet. Konflikt som et prinsipp for rekruttering og organisering, samt kultivering av ulike ideologier, kan i så måte betegnes som to attributter ved politiske organisasjoner som medfører refleksjon av inkonsistente normer (Brunsson, 1989, s. 21).

Omhandlende en organisasjons prosesser presenterer Brunsson (1989, s. 22) *intellektualitet* og *depresjon*. Det som menes med intellektualitet er at en politisk organisasjon kan være intellektuell på flere ulike måter. For det første omfavner en politisk organisasjonen flere ulike ideologier, der medlemmers idéer og meninger blir utbrodert og analysert. For det andre følger politiske organisasjoner i stor grad *rasjonell beslutningstaking*, i den forstand at det blant annet settes av mye tid og ressurser før en beslutning blir fattet, og at organisasjonen indikerer tydelig når en beslutning er tatt. En politisk organisasjon er ikke avhengig av handling eller handlingsrasjonalitet, og kan derfor ta seg råd til beslutningsrasjonalitet (Brunsson, 1989, s. 22). Videre er en politisk organisasjon intellektuell ettersom den i stor grad er opptatt av problemer, fremfor løsninger. Dette er spesielt sant i tilfeller med problemer som er enten vanskelige å løse eller uløselige, ettersom disse gir grunnlag for endeløs diskusjon og reflektering over idéer og verdier. Politiske organisasjoner gjør da det motsatte av handlingsorganisasjoner, der de isteden for å spesialisere seg heller generaliserer seg. Denne generaliseringen kan videre trigge vekst og legitimering (Brunsson, 1989, s. 24). Brunsson (1989, s. 24) beskriver hvordan tankefrihet er større når man ikke utsettes for krav om handling og at det er vanskelig å

promotere både fri, visjonær, innovativ tankegang samtidig som fri, visjonær, innovativ handling. Ettersom en politisk organisasjons medlemmer får mye øvelse og blir flinke til å analysere og diskutere vanskelige problemer, utsettes de også for mer usikkerhet. Brunsson (1989, s 24) beskriver en organisatorisk form for *depresjon*, grunnet stadige møter med problemer medlemmene ikke er i stand til å løse. I tillegg blir organisasjonens medlemmer utsatt for usikkerhet omhandlende deres egen situasjon, der de ikke vet hva som burde gjøres og hvor kritikk er en stor del av organisasjonen. Med andre ord beskrives depresjon her som en slags form for handlingslammelse, samtidig som en selvkritisk tankegang. Videre presenterer Brunsson (1989, s. 25) et eksempel der fylkeskommuners administrasjon beskriver deres organisasjon som ineffektive og inert.

Selv om en politisk organisasjon ikke har lett for å produsere produkter som krever organisert handling finnes også det andre produkter der det kreves lite koordinert handling, slik som å betale penger til eksterne grupper. Det er også mulig å produsere produkter og promoteringsaktiviteter som ikke er fysiske, slik som produsering og promotering av ideologier. Brunsson (1989, s. 26) beskriver to ideologiske *outputs* politiske organisasjoner kan produsere. Den første er *snakk* (talk), som omfatter både muntlig og skriftlig format blir produsert både for interne formål og for omgivelsene. *Beslutninger* (decisions) er den andre outputen, som blir beskrevet som en form for snakk som er viktig nok for å bli klassifisert i en annen kategori. Snakk, beslutninger og fysiske produkter kan alle benyttes for å reflektere inkonsistente normer i omgivelsene (Brunsson, 1989, s. 26). Når snakk eller beslutninger blir brukt for å prøve å imøtekomme inkonsistente normer blir dette av Brunsson (1989, s. 26) omtalt som «*double talk*» eller «*double standards*». Double talk referer til hvordan inkonsistente idéer er populære i en politisk organisasjon ettersom snakk ofte lettere kan reflektere inkonsistente normer enn fysiske produkter. Videre beskrives at det i politiske organisasjoner ikke er vanskelig å snakke inkonsistent, ettersom organisasjonens medlemmer baserer deres snakk på forskjellige ideologier. Snakk, beslutninger og produkter er gjensidig uavhengige instrumenter, benyttet av politiske organisasjoner for å tilegne seg legitimitet og støtte fra omgivelsene (Brunsson, 1989, s. 27). De tre instrumentene kan være inkonsistente både i relasjon til omgivelsene og hverandre. Brunsson (1989, s. 17) beskriver at *hyklari* (hypocrisy) dermed er en fundamental atferd funnet i politiske organisasjoner. Det er med andre ord mulig å snakke på en måte som tilfredsstillt et krav fra én del av omgivelsene, beslutte noe som tilfredsstillt kravene fra en annen del og forsyne produkter for å tilfredstille krav fra en

tredje del av omgivelsene. Samtidig kan inkonsistenser i en organisasjons outputs reflektere inkonsistenser i omgivelsene, og dermed bidra til å etablere organisasjonens legitimitet. Brunsson (1989, s. 29) presiserer at «double talk» eller hykleri ikke nødvendigvis er resultatet av en strategi, men at det simpelt hen kan skyldes at ulike medlemmer i organisasjonen har inkonsistente verdier, idéer og interesser, som i noen tilfeller påvirker deres handlinger uten at det foreligger noen konspiratoriske intensjoner (Brunsson, 1989, s. 29). Videre utdypes at det trolig er viktig for organisatorisk legitimitet at de fleste inkonsistenser utløper fra interaksjoner mellom individer, partier og liknende, der deres daglige atferd ellers er relativt konsistent (Brunsson, 1989, s. 30). Er inkonsistens derimot planlagt eller bevisst kan det oppfattes som konspirasjon, manipulasjon eller uærlighet (Brunsson, 1989, s. 30). *Politikk* er også en viktig del av politiske organisasjoner som refererer til hvordan en organisasjon håndterer motstridene interesser. Brunsson (1989, s. 31) beskriver politikk som en intern del av en organisasjonen, og hvordan inkonsistente interesser reflekteres også innad i organisasjonen, eksempelvis mellom ulike grupper med spesielle interesser. Her opparbeides legitimitet gjennom assosiering med flere ulike interesser og ved å inkorporere interessene i organisasjonen.

Organisasjoner i det virkelige liv

I det virkelige liv beskriver Brunsson (1989, s. 33) at både stat og fylkeskommuner har en lang erfaring med å basere sin legitimitet på en kombinasjon av handling og politikk. I ekte organisasjoner som både må reflektere inkonsistente normer og produsere handling, er en strategi for å håndtere de motstridende kravene å separere og isolere politikk fra handling (Brunsson, 1989, s. 33). Man må med andre ord *frakoble* (decouple) handling fra politikk. Politikk og handling kan separeres ved at de foregår på *ulike tidspunkter*, eksempelvis ved at en organisasjon responderer på krav på politikk når det kreves, og handling når det kreves. Videre kan politikk og handling separeres ved å plassere dem i *ulike tematikker* eller til ulike problemstillinger. De kan også skilles avhengig av *omgivelsene* organisasjonen interagerer med, eller basert på *organisatoriske avdelinger* (Brunsson, 1989). Beslutninger i ekte organisasjoner beskrives av Brunsson (1989, s. 38) som fundamentale for organisasjoner der politikk har en betydelig rolle. Beslutninger er i stand til å forene eller separere snakk og handling. Organisasjoner er avhengig av å reflektere eksterne krav, men det kan også være viktig hvordan refleksjonen foregår. En organisasjons beslutninger er knyttet til ansvar og er viktig for organisatorisk ledelse og organisasjonens legitimitet, i tillegg til organisasjonens handling (Brunsson, 1989, s. 38).

3. Metode og data

I det følgende kapittelet vil det bli presentert og redegjort for valg tilknyttet oppgavens metode. Denne masteroppgaven er en kvalitativ forskning, der en måte å sikre god kvalitet er gjennom transparens av forskningsprosessen. Transparens er det første delmålet for å oppnå pålitelighet og troverdighet i en forskningsoppgave (Yin, 2013, s. 31). Med transparens menes å beskrive og dokumentere de benyttede kvalitative forskningsmetoder, slik at det er mulig for andre å forstå og bedømme dem, og at alle data må kunne være tilgjengelige for granskning (Yin, 2013, s. 31). Kapittelets formål er sådan å presentere de valg og beslutninger som er tatt i forskningsprosjektet, på bakgrunn av oppgavens problemstilling. Første del av kapittelet vil omfatte masteroppgavens utvalgte forskningsdesign, før metoden for datainnsamling blir presentert. Videre gjøres det rede for de hensyn som er tatt til personvern og etiske betraktninger. Deretter er forskningens analyse av datamateriale beskrevet, før presentasjon av litteratursøk. Avslutningsvis er en evaluering av forskningens kvalitet.

3.1. Forskningsdesign

I et forskningsprosjekt er valg av forskningsdesign viktig da det i kunnskapsproduksjon er avhengige av kognitive rammer og forutsetninger (Bukve, 2021, s. 96). Et forskningsdesign er en utarbeidet plan for gjennomføringen av et forskningsprosjekt (Bukve, 2021, s. 201). Designet innebærer avklaring av oppgavens formål, og utforming av en strategi for datakonstruksjon. Uavhengig av hvilke formål et forskningsprosjektet har, må det i første hoveddel av designarbeidet avklares hvilke avgrensninger som er gjort i forhold til oppgavens tema, slik at det er tydelig hva slags sammenhenger eller fenomener det fokuseres på (Bukve, 2021, s. 84). Videre er det viktig å undersøke hva slags tidligere forskning som er publisert, slik at det er mulig å se hva slags potensiell ny kunnskap det er behov for. Denne masteroppgavens formål og avgrensninger er gjort rede for i kapittel 1. Strategien for datakonstruksjon blir beskrevet i dette kapittelet.

Bukve (2021, s. 97) skiller mellom to ulike måter å konstruere data, der den første er en variabelsentrert forskningsstrategi, og den andre er en casesentrert forskningsstrategi. Videre beskrives det at casesentrerte forskningsstrategier kan gjennomføres som både enkeltcasestudier og som flercasestudier. En enkeltcasestudie innebærer at man undersøker

et enkelt tilfelle, der forskeren kan se på enkeltindivider eller en gruppe som en helhet i sin kontekst (Johannessen et al., 2021, s. 207; Bukve, 2021, s.125). I denne masteroppgaven er det Viken fylkeskommune som undersøkes, så til tross for at informantene per dags dato arbeider for ulike fylkeskommuner er det fortsatt kun én organisasjon som undersøkes. Viken fylkeskommune kan i så måte betraktes som én analyseenhet (Johannessen et al., 2021, s. 209). Vidre virket en casestudie godt egnet i forskningen, da casestudier gir mye frihet i hvorledes undersøkelser gjennomføres (Johannessen et al., 2021, s. 205).

3.2. Metode for datainnsamling

Innen casestudier finnes det flere forskjellige måter å innhente datamateriale. Eksempler på slike innsamlingsmetoder er observasjon, intervju og gjennom å se på arkivmateriale. Ettersom jeg i oppgaven har benyttet et induktivt design er forskningen ikke like begrenset. I denne forskningsprosessen besluttet jeg å benytte en forskningsstrategi der teorien blir generert fra casestudien (Johannessen et al., 2021, s. 220). Med andre ord er det benyttede teoretiske rammeverket beskrevet i oppgaven, utledet basert på de fenomenene som ble funnet gjennom datainnsamlingen. En av begrunnelsene bak valget av en induktiv tilnærming var at jeg ønsket muligheten til å se hva slags mønstre og trender jeg kunne finne før jeg valgte teori, slik at teorien ikke kunne innvirke på datamaterialet. Samtidig er det viktig å bemerke at jeg til tross for å ha et ønske om å forholde meg objektiv, trolig var påvirket av kunnskap omhandlende teorier jeg har forkunnskaper om. Eksempelvis har jeg erfaring med læringsteori, ledelsesteori og kommunikasjonsteori, som innledningsvis ble vurdert for oppgaven og som trolig har påvirket datainnsamlingen i noen grad. I Johannessen et al. (2021, s.218), beskrives det at det i teoribyggende caser er *«(...) viktig at forskeren ikke skal teste hypoteser, fordi forhåndsbestemte teoretiske antakelser kan gi en skjevhet i datamaterialet og begrense funnene.»*. Videre forklares det at forskeren må være åpen for at oppfatninger kan endres underveis i forskningsprosessen og at forskeren bør unngå å tenke på hvilke sammenhenger som kan finnes mellom variablene i studien (Johannessen et al., 2021, s. 218). Gioia et al. (2012) beskriver hvordan en forsker kan gå glipp av nøkkelaspekter ved informantenes meningsskaping dersom intervjuprotokollen blir utformet ved å benytte teori eller teoretiske begreper.

For å innhente datamateriale finnes det i teoribyggende caser gjerne flere ulike metoder som kombineres, eksempelvis en kombinasjon av kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. Kombinasjonen av metoder benyttes for å gi en sterkere underbygging av teori eller hypoteser (Johannessen et al., 2021, s. 220). I denne avhandlingen besluttet jeg å primært benytte meg av kvalitative dybdeintervjuer, supplert av en dokumentanalyse. Videre så jeg det relevant å gjennomføre dybdeintervjuer, ettersom det jeg ønsket å utforske er tilknyttet menneskers erfaringer og opplevelser av et fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 106).

Intervjuer

Utvalg og rekruttering

For å sikre et godt utvalg av informanter rådførte jeg med min kontaktperson som tidligere har arbeidet i Viken fylkeskommune, for så å få tilsendt kontaktinformasjonen til relevante informanter. For utvelgelse av hensiktsmessige informanter var det visse kriterier lagt til grunn. Det første kravet i utvalgsprosessen var at alle intervjuobjekter skulle ha vært ansatt i Viken fylkeskommune. Deretter var det ønskelig å innhente informasjon fra informanter med ulikt forhold til bærekraft for å få et mest mulig nyansert situasjonsbilde. Med andre ord var det ikke nødvendig at informantene tilhørte samme avdeling eller rådsområde, men heller at de kunne tilføre så mye informasjon som mulig. Det ble i mindre grad vektlagt hvilken fylkeskommune intervjuobjektene tilhører per dags dato, men det var ønskelig at det fantes informanter fra alle de tre fylkeskommunene. I tillegg er det i oppgaven innhentet data fra én informant som avsluttet arbeidsforholdet da Viken fylkeskommune fortsatt eksisterte. Begrunnelsen for beslutningen å inkludere denne informanten, var ettersom hun kunne bidra med ytterligere informasjon som kunne være relevant for oppgaven. Blant informantene er det flere som i tiden Viken opererte hadde tittelen «bærekraftsambasador» i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver, men jeg har valgt å ikke avklare hvem eller hvor mange, ettersom dette potensielt kan gjøre dem identifiserbare. I et internt overlevert dokument fikk jeg en oversikt over alle bærekraftsambassadører i Viken per 19.10.2022, der medlemmer i Bærekraftsmnettverket er beskrevet (Internt dokument). Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er hensiktsmessighet, og jeg ønsket derfor å ha informanter som ga mulighet til å samle inn mest mulig kunnskap om det aktuelle fenomenet (Johannessen et al., 2021, s. 58-59).

Jeg besluttet å foreta et semistrukturert dybdeintervju der jeg allerede hadde etablert en intervjuguide. Denne ble i stor grad fulgt, men ga også rom til å stille oppfølgingsspørsmål dersom informantene beskrev noe jeg oppfattet som relevant for oppgaven, eller som bidro til en mer helhetlig forståelse av hvorfor de mente det de gjorde. Alle intervjuer ble gjennomført individuelt og samtlige intervjuer ble avholdt digitalt gjennom Microsoft Teams. Begrunnelsene for valget av digitale intervjuer var ettersom det var intervjuobjektene foretrukne intervjumetode, og grunnet reiseavstander.

Tabellen under viser en presentasjon av informantene som deltok i intervjuene. For anonymisering har jeg gitt alle informanter et nytt navn (alias), der navnenes forbokstav representerer hvilken fylkeskommune de nå arbeider i, eller den siste fylkeskommunen de arbeidet i.

Informant	Alias	Kjønn	Samtaletid
1. Informant	Anders	Mann	51 min
2. Informant	Astrid	Kvinne	52 min
3. Informant	Aurora	Kvinne	59 min
4. Informant	Beate	Kvinne	1 t 26 min
5. Informant	Benedicte	Kvinne	1 t 25 min
6. Informant	Brage	Mann	57 min
7. Informant	Øyvind	Mann	38 min
8. Informant	Victoria	Kvinne	53 min

Tabell 4: Presentasjon av informanter (kilde: forfatter)

Datainnsamling

Masteroppgavens datainnsamling fant i all hovedsak sted mellom den 12.02.2024 og 22.02.2024. På dette tidspunktet var det gjennomført syv intervjuer. Etter gjennomgang og koding av datamaterialet virket det imidlertid som oppgavens troverdighet ville øke ved å foreta ett yttligere intervju, der det gjennom strategisk utvalg ble funnet en informant som kunne bidra med yttligere informasjon. Det siste intervjuet ble derfor avholdt 08.05.2024. I en-til-en intervjuer kan det være ulik grad av struktur (Johannessen et al., 221, s. 108. For dette forskningsprosjektet konkluderte jeg med at det mest hensiktsmessige ville være å

benytte et *semistrukturert intervju* der intervjuene var basert på en intervjuguide, men spørsmålene, temaene og rekkefølgen kunne variere (Johannessen et al., 2021, s. 108). Det var også viktig for meg at spørsmålene stilt i intervjuet var åpne, slik at jeg ikke begrenset informantene fra å gi utfyllende svar. Det var satt av omtrent 60 minutter til hvert intervju, men det var samtidig ikke ønskelig å stoppe intervjuer som varte lenger, ettersom jeg gjennom intervjuprosessen ville innsamle mest mulig relevant data og ikke begrense funnene.

I starten av intervjuet før intervjuguiden ble tatt i bruk passet jeg på å introdusere meg selv, gi informasjon om prosjektet. Samtidig var det viktig for meg å ikke avsløre for mye om prosjektet da det ikke var ønskelig å legge ord i munnen på informantene. Jeg informerte også muntlig om informantenes personvern i tillegg til at jeg i forkant av intervjuet hadde sendt ut et samtykkeskjema med ytterligere informasjon om personvern, informantenes rettigheter og datamaterialets lagring (Vedlegg 1). De fleste informantene fikk valget mellom å avholde intervjuet digitalt eller at jeg møtte opp og avholdt intervjuet fysisk. For alle informanter som fikk valgmulighetene passet det bedre digitalt. Samtlige intervjuer ble som tidligere nevnt foretatt via Microsoft Teams.

I Johannessen et al. (2021, s. 111) beskrives det at forskeren innledningsvis i et intervju må ha informert om alle de overnevnte punktene. Den utarbeidede intervjuguiden (Vedlegg 2) er inndelt i tre deler. Først er en introduserende del med *oppvarmingsspørsmål* (Tjora, 2017, s.145). Disse er enkle spørsmål om informantenes bakgrunn og arbeidsoppgaver. Deretter er det en hoveddel med *refleksjonsspørsmål* (Tjora, 2017, s.146), hvor jeg forsøkte å få innsikt om informantenes oppfatninger og meninger omhandlende bærekraft, bærekraftskurset og bærekraftsjekken i Viken. Her ble det også benyttet oppfølgingsspørsmål i tilfeller hvor jeg følte informanten satt inne med mer relevant informasjon, eller for å styre samtalen riktig retning (dersom det var større avsporinger). Hoveddelen bestod av to underdeler, der den første omhandlet innsikt og utdyping, og den andre omhandlet tiltak, der jeg ønsket at informantene utdypet om potensielle tiltak som kan bli- og har blitt gjort i fylkeskommunen(e). Avslutningsvis ga jeg informantene rom til å stille spørsmål, og vi snakket sammen om hva som skjer med prosjektet videre, før jeg takket for intervjuet. Tjora (2017, s. 146) beskriver hvordan man i *avrundingen* av et intervju forsøker å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant.

Dokumenter

For å supplere datamaterialet innsamlet gjennom kvalitative dybdeintervjuer ble det i forskningsprosessen benyttet dokumenter som sekundærdata. Ordet *dokumenter* benyttes her som en betegnelse på skriftlig overlevert materiale fra en situasjon i fortiden (Johannessen et al., 2021, s. 235). Begrunnelsen for inkluderingen av dokumenter er for å skape triangulering. Triangulering i et kvalitativt forskningsprosjekt sikter til å benytte flere typer data, teorier og metoder for å «(...) gjøre analyser av sosiale fenomener mer robuste» (Bukve, 2021, s. 154). Ved triangulering forsøkes det med andre ord å tilføre bevis som øker forskningens troverdighet (Bowen, 2009, s. 28). I en kvalitativ forskning er det forventet at forskeren søker konvergens og finner understøttende funn gjennom benyttelse av forskjellige datakilder og metoder, slik som dokumenter, intervjuer, observasjoner og fysiske gjenstander (Bowen, 2009, s. 28). I forskningsprosessen er det tatt utgangspunkt i Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Dokumenter omhandlende disse ble derfor sett på som ekstra relevante. Jeg har også innhentet informasjon fra Vikens tidligere nettside der jeg benyttet en arkiv-tjeneste for å se hvordan nettsiden så ut i tiden Viken fylkeskommune fortsatt eksisterte (Viken, 2023). Vikens nettside har i etterkant av oppløsningen blitt slettet, og til tross for at mye informasjon har blitt overflyttet til de tre nyopprettede fylkeskommunenes nettsider, er blant annet informasjon om Bærekraftskurset forsvunnet. Bærekraftskurset er per dags dato å finne på nettsiden til KS (2022), men mangler noe av informasjonen om kurset som var tilgjengelig hos Viken (Viken, 2023). De resterende dokumentene er internt overleverte offentlig tilgjengelige saksfremlegg, en PowerPoint vedrørende målsettinger om FNs bærekraftsmål i Viken og en muntlig orientering til fylkestinget som har blitt nedskrevet i et dokument. Det sistnevnte dokumentet er ikke offentlig tilgjengelig, men inneholder informasjon som er offentliggjort. Jeg fikk derfor tillatelse til å inkludere dokumentet som vedlegg i oppgaven.

Beslutningen om å inkludere dokumenter var for å få støttet og tilført ekstra informasjon til datamaterialet innsamlet gjennom intervjuene, og for å sette intervjuene i kontekst (Bowen, 2009, s. 29). Informasjon utledet fra dokumenter kan i forskning være viktige tillegg til kunnskapsbasen (Bowen, 2009, s. 30). Dokumentanalyse av Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ble gjort i forkant av intervjuene for å danne bakgrunnsinformasjon og kontekst i intervjuprosessen, og for å se om det var spørsmål som burde stilles i intervjuene som burde inkluderes i intervjuguiden. Slik kunne en metode for innsamling av data komplimentere en annen metode på en interaktiv måte (Bowen, 2009, s. 30). Bortsett fra

data direkte tilknyttet Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ble resterende data innsamlet i etterkant av gjennomførte intervjuer. Dette var for å styrke kunnskapsbasen som supplement til intervjuene for å få konkret informasjon der informantene var uenige, eksempelvis i relasjon til tidspunkt de ulike hendelsene i Viken fylkeskommune fant sted. Dokumentene innsamlet i etterkant av intervjuene ble i så måte benyttet som supplement til intervjuene (Bowen, 2009, s. 30).

Under er det presentert en oversikt over forskningsoppgavens dokumentutvalg.

Kategori	Dokument	Benyttet som	Referanse
1. Bærekraftstiltak	<ol style="list-style-type: none"> Bærekraftskurset Bærekraftsjekken Dilemmatrening 	<ol style="list-style-type: none"> Opplæringsmaterieell for økt kunnskap om bærekraft og bevisstgjøring Sjekk for å hjelpe ledere og ansatte å identifisere bærekraftsmål, målkonflikter og relevante virkemidler for ulike typer oppgaver. Workshop-rapport fra gjennomgått dilemmatrening. 	KS, u.å.; AFK, 2024; Viken, 2021
2. Dokumenter fra Fellesnemnda om bærekraft i nye Viken	<ol style="list-style-type: none"> Visjon og overordnede mål for Viken fylkeskommune, sept 2018 FNs bærekraftsmål - som overordnet styring i Viken, 15.11.2018 Helhetlig arbeid med FNs bærekraftsmål, 04.03.2019 	<ol style="list-style-type: none"> Vedtak om at FNs bærekraftsmål skulle ligge til grunn for fylkeskommunen. Saksdokument med første tanker om hvordan innføring skulle gjøres. Dokument med flere prioriteringer og plassering av bærekraftsarbeidet 	Viken, 2018; Viken, 2019
3. Dokumenter om bærekraftsarbeidet i Viken	Orientering om Vikens bærekraftsarbeid, 07.05 2021	Her refereres det til ønsket/kravet fra Øyvind Solum i MDG om klima og miljø i alle saksfremlegg, ref vedtaket 21. oktober 2020/REP 7/2020.	Viken, 2021
4. Dokumenter om bærekraftsjekken og bruk:	<ol style="list-style-type: none"> Saksfremlegg om bærekraftsjekken, oktober 2022 Talepunkter, muntlig orientering om bærekraftsjekken, FT 28. okt 2022 	<ol style="list-style-type: none"> Sak til fylkestinget om vedtak på bruk av bærekraftsjekken i saksframlegg, som ble godkjent 6. oktober 2022 Talepunkter til Siv Henriette, fylkesrådsleder, for hennes muntlige orientering med status på saken fra 6. oktober. 	Viken, 2022

Tabell 5: Sekundærdata, oversikt over inkluderte dokumenter (Kilde: forfatter)

3.3. Personvern og etiske betraktninger

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har det vært et stort fokus på personvern. Ettersom det i forskningen ble benyttet intervju som metode for datainnsamling måtte det i forkant sendes et meldeskjema til Sikt (tidligere NSD) da jeg gjennom innsamlingen av datamateriale skulle behandle personopplysninger (Sikt, u.å., A). I tillegg har institusjonen NTNU en avtale med Sikt om personvernstjenester som også gjorde forskningsprosjektet meldepliktig (Sikt, u.å., B). Innmeldingen av forskningsprosjekt må i tillegg godkjennes før innsamling av data kan begynne. 25.01.2024 ble prosjektet godkjent (Vedlegg 1). I forkant av datainnsamling har forskeren informasjonsplikt overfor personer man samler inn opplysninger om (Sikt, u.å., A). Jeg informerte derfor alle informanter skriftlig om intervjuenes formål, hvem som er ansvarlig for forskningsprosjektet, hvorfor de blir spurt om å delta, hva det innebærer å delta og om at deltakelse er frivillig. Vidre opplyste jeg om hvordan personvern blir opprettholdt og informantenes rettigheter. Informantene ble også bedt om å skrive under på en samtykkeerklæring i forkant av avholdt intervju, hvor de samtykket til at det ville bli tatt lydopptak (Vedlegg 3). Samtykkeskjema ble utsendt via e-post. For lydopptak ble Nettskjema og med mobil-appen Nettskjema-Diktafon benyttet. Nettskjema er godkjent av NTNU som en løsning som kan benyttes for innsamling av datamateriale (NTNU, u.å.). Informasjon liggende på Nettskjema blir slettet etter prosjektets slutt. Utover de rent formelle juridiske kravene er det i forskningen også tatt andre etiske betraktninger. Tjora (2017, s. 46) beskriver at en *«(...) slags etisk sans bør ligge implisitt i all forskning»* og at *«Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må prege kontakten vi har med våre deltakere i prosjekter og eventuelle kontaktpersoner for aktuelle caser.»* (Tjora, 2017, s. 46). I denne forskningen passet jeg på å informere om prosjektet og hvordan deres informasjon ville bli benyttet og lagret i forkant av intervjuet. Jeg opplyste også om at alle deltakere i intervjuene ville bli anonymisert, at lyd-opptak ville bli transkribert og at identifiserbar informasjon ikke ville bli inkludert i oppgaven (Tjora, 2017, s. 83). Videre er det også tatt hensyn til personer som direkte eller indirekte kunne bli berørt av forskningen uten at de selv har gitt samtykke (Forskningsetikk, 2023). Dette ble gjort ved blant annet å unngå å benytte navn i oppgaven som ikke direkte kommer fra offentlig tilgjengelige kilder. Navn som ble nevnt eller tatt opp gjennom intervjuene, samt navn på ledere og andre ansatte er derfor ekskludert. I tillegg har jeg i oppgaven utelukket å spesifisere hvilke rådsområder informantene kommer fra og spesifikke arbeidsoppgaver som kunne identifisert enten informantene eller andre ansatte i Viken. Informantenes omdømme og integritet kan på denne måten ivaretas for å unngå at informantene kan

utsettes for stigmatisering eller andre reaksjoner (Forskningsetikk, 2023). I denne masteroppgaven var det også viktig å sikre at funnene representerer informantene på en god måte der det er utvist respekt for ulike verdier og holdninger, uten å tillegge dem motiver som ikke eksplisitt har blitt dokumentert (Forskningsetikk, 2023). For å sikre dette har jeg basert fortolkningene av funnene på oppgavens teoretiske rammeverk, begreper og perspektiver. Jeg har også passet på at alle tolkninger er basert på funn som er tydelig dokumentert.

3.4. Analyse av datamaterialet

I arbeidet med analysering av datamaterialet benyttet jeg en induktiv metode der jeg først samlet inn data gjennom dybdeintervju, før jeg transkriberte innsamlede data. Deretter benyttet jeg dataprogrammet NVivo for å systematisk kode de relevante dataene. Under kodingen var det flere av utsagnene som kunne føres inn i mer enn én kode. Jeg tok i denne masteroppgaven inspirasjon fra Braun og Clarke (2006) og Gioia et al. (2021). Først tok jeg utgangspunkt i Braun og Clarkes (2006) tematiske analyse for å finne relevante koder. Videre tok jeg inspirasjon fra Gioia et al. (2021) for å finne relevante temaer. I teksten under er denne prosessen beskrevet mer detaljert.

Da jeg kodet oppgavens transkriberinger benyttet jeg en tematisk analyse, der hver kode representerte et tema. Tematiske analyser er ofte benyttet i kvalitativ forskning, ettersom det er en fleksibel og nyttig metode for analyse. Likevel kan det å benytte en tematisk analyse bli betraktet av enkelte som kritikkverdigg i enkelte tilfeller, da det ikke finnes et sett med etablerte retningslinjer (Braun & Clarke, 2006). Flexibiliteten en tematisk analyse gir mulighet for er i denne oppgaven en av begrunnelsene for valget av å benytte det. I begynnelsen av prosjektet var hovedinteressen min hvilke opplevelser informantene hadde rundt Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken, uten en fastsatt teori eller videre tenker om hva forskningen ville lede til. Temaene som ble utledet av de innsamlede dataene ble derfor først identifisert ved å se etter alle tilfeller som var direkte tilknyttet kurset eller sjekken, eller opplevelser rundt dem. En tematisk analyse er ikke tilknyttet et allerede eksisterende rammeverk, og kan derfor bli benyttet innen flere forskjellige teoretiske rammeverk. (Braun & Clarke, 2006). I mastergradsavhandlingen er det benyttet en induktiv tilnærming der de utvalgte temaene er sterkt tilknyttet de innsamlede dataene, og hvor dataene er innsamlet gjennom intervjuer spesifikt for dette forskningsprosjektet. Braun & Clarke (2006)

beskriver i hvordan induktive analyser på bakgrunn av ikke å være drevet av forskerens egne teoretiske interesse, er en prosess der man koder data uten å forsøke å tilpasse kodingen inn i en eksisterende ramme, eller til forskerens analytiske forforståelser. Den tematiske analysen er på denne måten data-drevet (Braun & Clarke, 2006).

Table 1 Phases of thematic analysis

Phase	Description of the process
1. Familiarizing yourself with your data:	Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.
2. Generating initial codes:	Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.
3. Searching for themes:	Collating codes into potential themes, gathering all data relevant to each potential theme.
4. Reviewing themes:	Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), generating a thematic 'map' of the analysis.
5. Defining and naming themes:	Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells, generating clear definitions and names for each theme.
6. Producing the report:	The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.

Tabell 6: Fasene i en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006)

For å gjennomgå en analyse har Braun og Clarke (2006) definert en guide med seks steg om hva som fører til en god tematisk analyse, og hvilke fallgruver man bør unngå. I mitt arbeid med gjennomføringen av den tematiske analysen benyttet jeg deres guide som retningsgivende for å forsikre meg om at temaene i forskningen var klare og meningsgivende. I tillegg så jeg i prosessen til Gioias metode, som er en variant av *Grounded Theory* der forskeren først arbeider induktivt og informant-sentrert før det arbeides med teori for å se om de utledede temaene peker til konsepter som kan bidra til å beskrive fenomenene som observeres (Gioia et al., 2021).

Masteroppgavens koding ble gjennomført ved å bearbeide transkriberte intervjuer og se etter likheter og forskjeller, for så å utlede relevante koder. Her foreslår Gioia et al. (2012) at man skal gi kategoriene (kodene) en merknad (label) eller en beskrivende frase hvor man helst beholder begrepene informantene har benyttet. I Johannessen et al. (2021, s. 221) beskrives koding som å bryte ned, undersøke, sammenlikne, begrepsdefinere og kategorisere fenomener. Videre utdypes det at forskere i kodeprosessen gjør to ting: sammenlikner og stiller spørsmål. For hvert fellestrekk eller hovedpunkt jeg oppfattet fra det transkriberte datamaterialet skrev jeg ned notater, som etterhvert bidro til å opprette de nåværende kodene. Etter gjennomført koding koblet jeg dem videre opp mot relevante

temaer. For utarbeidelse av temaene i kodingene tok jeg utgangspunkt i Gioias metode, der det etter gjennomgått koding benyttes teori for så å konstruere overordnede temaer (Gioia et al., 2021). Viken fylkeskommune ble kodet som et enkelt case, med åtte importerte transkriberinger. Temaene i kodingen ble etablert for å hjelpe med å svare på oppgavens problemstilling med utgangspunkt i teori utvalgt basert på de etablerte kodene. I tabellen under er en oversikt over kodene og temaene kodene faller inn under. Det er her viktig å merke deg at ett utsagn kan passe inn i flere koder, og at flere koder kan passe inn i flere temaer. Tabellen under ble utarbeidet fra høyre til venstre.

Tema	Koding
Implementering av bærekraftstiltak	Innføring
	Bevisstgjøring
	Politikk
	Prioriteringer
Informantenes oppfatninger om bærekraft og bærekraftstiltak i fylkeskommunen	Bevisstgjøring
	Bærekraftsjekk
	Bærekraftskurs
	Dilemmatrening
	Prioriteringer
	Bærekraftstiltak
Utfordringer med Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken	Målkonflikter
	Samarbeid og tverrfaglighet
	Bærekraftsjekk
	Bærekraftskurs
	Politikk
	Prioriteringer
Prioriteringer og legitimering	Bærekraftstiltak
	Oppfølging av bærekraftstiltak
	Politikk
	Prioriteringer
	Samarbeid og tverrfaglighet

Tabell 7: Kodeskjema (Kilde: forfatter).

Videre har jeg under også inkludert et eksempel med koden «Prioriteringer», og et lite utvalg av dens innholdet.

Kode	Eksempel på utsagn
Prioriteringer	«Nei, det vil vel variere veldig fra seksjonsleder, avdelingsleder, til avdelingsleder, ikke sant, hva man prioriterer .»
	«Nå får vi andre politiske konstellasjoner, og de vil kanskje prioritere andre ting, så det er politikken som slår inn her da.»
	«Noen prosjekter var så små, eller ja, det var kanskje ikke « vits » å gjøre det.»

Tabell 8: Eksempel på koding (Kilde: forfatter).

I etterkant av at datamaterialet ble kodet og tentative temaer hadde blitt utledet, ble oppgavens teoretiske rammeverk funnet. Med andre ord var det i etterkant av kodeprosessen at utvelgelse av teoretisk rammeverk ble gjort. Ved å arbeide induktivt fra kode til teori oppfattet jeg de teoretiske antakelsene som styrket ettersom teorien ble valgt for å passe data som allerede var innsamlet og analysert. Oppgavens teoretiske rammeverk påvirket så prosessen ved å gi meg en bredere forståelse av de innsamlede dataene, ved at jeg fikk sett dem fra et nytt perspektiv. Videre muliggjorde det teoretiske rammeverket fortolkning av funnene.

3.4. Litteratursøk

Det ble i forbindelse med masteroppgavens utforming gjennomgått et litteratursøk av tidligere forskningsartikler for å finne ut av hvorvidt det jeg ønsket å undersøke var relevant og aktuelt, i den forstand at min forskning ville kunne fylle et «hull» eller kunne oppfattes som nyttig. Denne oppgaven er med andre ord skrevet som et bidrag til hva som allerede er skrevet om temaet (Persson, 2021, s. 13). Dersom det tidligere hadde vært gjennomgått en studie identisk som min egen, ville det ikke vært grunnlag for å forske, ettersom det ikke ville tilført ny kunnskap. Litteraturgjennomgangen i denne studien er foretatt med inspirasjon fra Perssons (2021) S6 modell, som innebærer å *spørre, søke, sortere, syntetisere, skrive* og *systematisere*. Persson (2021) beskriver at å *spørre* refererer til at

forskeren skal beslutte hva forskningens tema skal være (Persson, 2021, s. 15). Jeg besluttet tidlig i forskningsprossessen at oppgavens overordnede tematikk skulle omhandle Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken i Viken fylkeskommune. Videre foretok jeg et *søk*, for å finne relevante litteratur fra eksisterende forskning. I denne oppgaven ble litteraturen funnet gjennom å benytte søkemotorene Google Scholar og SCOPUS. Videre ble søkene foretatt på engelsk for ikke å ekskludere relevante artikler og for å få flere relevante resultater. Under er det presentert en oversikt over benyttede søkeord.

Søkemotor	Søkeord
Google Scholar	Sustainability policies and practices in municipal administration; Municipality sustainability tool; Implementation of sustainability initiatives in municipality administration; Employee attitudes toward sustainability measures
SCOPUS	"sustainability " AND "administration" AND municipality; sustainability AND evaluation AND administration AND municipality

Tabell 9: Søkeord benyttet i litteratursøk (kilde: forfatter).

Ettersom jeg ønsket informasjon fra etter FNs bærekraftsmål ble implementert, begrenset jeg resultatene til å kun omfatte artikler fra år 2015 og senere. Etter søk ble foretatt *sorterte* jeg ut hvilken litteratur det var relevant å beholde. Det første søket ga på Google Scholar omtrent 17 800 resultater. For å begrense søket forsøkte jeg å inkludere ord slik som «administration», som spisset søket litt. I søkemotoren SCOPUS medførte søket imidlertid 41 resultater. Ettersom Viken fylkeskommune er tett knyttet til politisk styring, var det for meg viktig at litteraturen jeg fant også omhandlet fylkeskommuner, offentlig sektor eller lokale regjeringer. Begrunnelsen for dette er at disse organisasjonene opererer annerledes, og håndterer krav fra omgivelsene annerledes enn mange andre organisasjoner der fokus i større grad er rettet mot profitt. Selv om jeg gjennom søkene fikk mange resultater, var det kun et fåtall som faktisk beskrev tiltak i fylkeskommuner, offentlig sektor eller lokale myndigheter internt. Det viste seg eksempelvis i søkene som en utfordring å skille tiltak for bærekraft i fylkeskommuner der fylkeskommunens ansatte arbeider for tiltak ut til fylkeskommunen, fra tiltak implementert internt i organisasjonen. Det meste av litteraturen fra søkene omtalte med andre ord hvordan fylkeskommuner kan bidra til økt fokus på bærekraft i omgivelsene, men ikke internt. Gjennom litteratursøket fant jeg likevel noen relevante artikler, og det ble samtidig avdekket et behov for videre forskning innen området.

Fra den sorterte litteraturen *syntetiserte* jeg funnene for å sammenlikne og skille den relevante litteraturen fra hverandre, slik at jeg lettere kunne se hva som ikke tidligere hadde blitt forsket på (Persson, 2021). De siste delene, *skrivning* og *systematisering* er i denne oppgavens kapittel presentert i form av redegjort fremgangsmåte og beslutningstaking (Persson, 2021).

3.5. Evaluering av forskningens kvalitet

Det finnes flere metoder en forsker kan benytte seg av for å evaluere forskningens kvalitet. Johannessen et al. (2021, s. 255) benytter *pålitelighet*, *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* for å evaluere av kvalitative undersøkelser. Disse begrepene hevder Tjora (2017, s. 231) er tilsvarende begrepene *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* i kvalitativ forskning. I denne masteroppgaven har jeg besluttet å ta utgangspunkt begrepene presentert i Johannessen et al. (2021), og supplere med begrepene *transparens* og *refleksivitet* fra Tjora (2017).

Pålitelighet omhandler i kvantitativ forskning hvorvidt det er mulig for en annen forsker å duplisere forskningen som er blitt gjort ved å benytte seg av de samme metodene (Johannessen et al., 2021, s. 256). Johannessen et al. (2021) argumenterer for at dette i kvalitativ forskning ikke er mulig da datainnsamlingsteknikker varierer, forskning er kontekstavhengige og forskere er ulike med forskjellige bakgrunner og verdigrunnlag (Johannessen et al., 2021, s. 256). Likevel er det mulig å styrke en kvalitativ forsknings pålitelighet ved blant annet å gi en inngående beskrivelse av forskningens kontekst, og en «(...) åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.» (Johannessen et al., 2021, s. 256). Det må med andre ord være en stor grad av *transparens* i oppgaven for at den skal kunne anses som pålitelig, der fremgangsmåte, beslutninger, hvilke deltakere som er rekruttert og teoretiske valg gjøres rede for og reflekteres over (Tjora, 2017, s. 248). Med *transparens* menes å beskrive og dokumentere de benyttede kvalitative forskningsmetoder slik at det er mulig for andre å forstå og bedømme dem, og at alle data må kunne være tilgjengelige for granskning (Yin, 2013, s. 31). I denne oppgaven er pålitelighet forsøkt styrket ved at det i innledningen er en casebeskrivelse der konteksten er definert, i tillegg til at avgjørelser og metodiske beslutninger gjort rede for i kapittel 3. I tillegg er alt benyttet datamateriale dokumentert. Påliteligheten er ytterligere styrket ved at det er i oppgaven er definert kriterier for evaluering (Johannssen et al., 2021, s. 256). På

den andre siden eksisterer det også faktorer som kan true studiets pålitelighet. Ettersom alle informanter er anonymisert og avdelingen de tilhører ikke er spesifisert, vil det være vanskelig å gjenskape utvalget. Yttligere er det i forskningen benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer, som vil tilsi at variasjoner i datainnsamlingen kan oppstå. I forkant av forskningsprosjektet hadde jeg lite kjennskap til casen jeg skulle forske på, men ettersom jeg benyttet en teoribyggende casestudie kan dette ha vært en styrke i forhold til pålitelighet, da jeg verken hadde forutinntatte antakelser om teori eller funn. Samtidig kan det ha oppstått misforståelser i intervjuprosessen som kan oppfattes som en svakhet, da jeg hadde lite kunnskap om andre tiltak innført av Viken fylkeskommune utover Bærekraftsjekken og Bærekraftskurset.

Ved å beskrive beslutninger i forskningsprosessen slik at leseren kan følge og vurdere dem, økes også oppgavens *bekreftbarhet*, som sikrer til at oppgaven skal være nøytral og upartisk (Johannessen et al., 2021, s. 258). For å yttligere øke bekreftbarhet må forskeren blant annet være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommentere oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet (Johannessen et al., 2021, s. 259). I tillegg er det i forskning essensielt at forskeren er i stand til *refleksjon* over sin egen rolle, posisjon og forutsetninger (Tjora, 2017). I denne masteroppgaven er bekreftbarhet forsøkt styrket gjennom benyttelsen av en induktiv metode slik at teoretiske antakelser ikke skulle påvirke datainnsamlingen. Likevel, som tidligere beskrevet i kapittel 3.2, har det trolig foreligget teoretiske antakelser basert på kunnskap om teorier, til tross at jeg gjennom datainnsamlingen forsøkte å forholde meg objektiv.

I en forskning er det også viktig å sikre *troverdighet*. Troverdighet sikter i kvalitativ forskning til «(...) i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2021, s. 256). For å øke troverdighet i forskning er det blant annet mulig å benytte metodetriangulering (Johannessen et al., 2021, s. 256). I denne oppgaven er det triangulering ved at oppgavens data er innsamlet gjennom intervjuer og blir supplert med innsamlede dokumenter. *Overførbarhet* sikter til hvorvidt en forsknings resultater er overførbare til liknende fenomener (Johannessen et al., 2021, s. 257). Med andre ord omhandler overførbarhet i et forskningsprosjekt hvorvidt forskeren lykkes med etableringen av beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som også kan anses som nyttige i andre områder. I casen med Viken fylkeskommune er overførbarheten forsøkt

styrket gjennom fyldige beskrivelser av fenomenet (Johannessen et al., 2021, s. 258). Likevel kan det være relevant i senere studier å benytte et flercasestudie, samt involvere flere informanter fra flere ulike fylkeskommuner for å ytterligere øke overførbarheten.

4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres funn utledet av det innsamlede datamaterialet. Kapittelet er inndelt i delkapitler som utdyper hver sin del av avhandlingens overordnede problemstilling. Det første delkapitlet omhandler prosessen med å innføre tiltakene. Andre delkapittel utdyper informantenes holdninger, oppfatninger og opplevelser av bærekraft og hvilke prioriteringer som har blitt gjort i Viken, i forhold til de digitale verktøyene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Avslutningsvis presenteres hvordan Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ble oppfulgt i Viken. Ettersom jeg arbeidet ved å benytte en induktiv forskningsmetode med en teoribyggende case eksisterte det ikke teoretiske antakelser da jeg avholdt intervjuene. Dette var som beskrevet i kapittelet omhandlende oppgavens metode grunnet et ønske om å forhindre skjevheter og forutinntatte antakelser (Johannessen et al., 2021, s.218).

Gjennom dybdeintervjuene var det relevant å se på informantenes egne erfaringer både i tiden Viken fylkeskommune eksisterte, og nå i nyere tid hvor fylkeskommunen er inndelt i de tre nye fylkeskommunene. Begrunnelsen for dette var at jeg ønsket å undersøke både informantenes oppfatninger og erfaringer fra tiden de fortsatt jobbet i Viken, og de oppfatninger og erfaringer som ligger friskere i minne. I intervjuene begynte jeg med innledende spørsmål omhandlende hvilken avdeling de tilhørte i Viken og tilhører nå, hvilke arbeidsoppgaver de hadde og har, og hvor lenge de har arbeidet i fylkeskommunen(e). Disse spørsmålene ble stilt både for å kartlegge hvordan informantenes svar kunne være påvirket av posisjonen de besitter, og hvor lenge arbeidsforholdet har vart. Av informantene var det fem av åtte som hadde vært ansatt i fylkeskommunen (Viken og tidligere fylkeskommuner før sammenslåing) i ti år eller lengre, men ingen av informantene var å betrakte som nylig ansatte. Samtlige informanter har jobbet i Viken i hele perioden Viken fylkeskommune eksisterte og alle med unntak av én har vært med på overgangen til de nye fylkeskommunene.

4.1. Implementering av bærekraftstiltak

Som avklart i masteroppgavens innledning vedtok Fylkestinget i 2019 at FNs bærekraftsmål skulle danne premissene og rammen for den regionale planstrategien som skulle gjelde i hele Viken-samfunnet i perioden 2020-2024 (BFK, 2020). For å få en oversikt over hvordan denne implementeringen foregikk spurte jeg aktuelle informanter om rollen FNs bærekraftsmål skulle ha i Viken fylkeskommune.

«Bærekraft, altså da det ble bestemt at Viken fylkeskommune skulle opprettes, så ble det også bestemt at de 17 bærekraftsmålene skulle være grunnlaget for arbeidet i fylkeskommunen. Og det var noe helt nytt. Det var liksom nesten litt sånn revolusjonerende i hele kommunesektoren at noen tok bærekraftsmålene så alvorlig og la det som grunnlag.» (Victoria).

Videre fikk jeg forklart at det også i de tre tidligere fylkeskommunene (Akershus, Buskerud og Østfold) hadde vært fokus på bærekraft, men at det ikke tidligere helt hadde tatt struktur. Denne masteroppgaven har som beskrevet i kapittel én blitt avgrenset til å fokusere på de to tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken og omstendighetene rundt dem, så spørsmålene i intervjuguiden ble utformet for å i all hovedsak omhandle Viken, og i mindre grad de tidligere eller nylig opprettede fylkeskommunene.

Jeg fikk gjennom datainnsamlingen vite at det var på initiativ av politikere at bærekraftstiltaket Bærekraftsjekken ble iverksatt, og at det opprinnelig var et ønske fra MDG (Miljøpartiet De Grønne) at klima og miljø skulle legges til som et punkt i alle utredninger for politiske vedtak. Administrasjonen i Viken fikk så endret vedtaket fra å kun omfatte klima og miljø til å omfatte samtlige deler av bærekraft, ettersom det eksisterte et ønske om *«(...) at det skulle ha helheten, ikke bare klima og miljø»* (Victoria). Vidre ble jeg informert om at det innad i Viken allerede hadde blitt arbeidet med tanken om økt fokus på bærekraft, men det etter innspillet fra MDG ble vedtatt at det skulle jobbes med nytt bærekraftstiltak. Jeg fikk fortalt at Bærekraftskurset ble lansert i juni 2021, som i følge dokumentene jeg har tilgang på bare er rundt en måned etter møtet *Orientering om Vikens bærekraftsarbeid* med fylkesrådet ble avholdt (Viken, 2021). Konsekvensutredning av bærekraft, senere omtalt som Bærekraftsjekken, fikk jeg vite ble innført i Viken fylkeskommune høsten 2022.

Bærekraftskurset ble rullet ut i fylkesadministrasjonen med formål om at «(...) alle skulle få en felles forståelse for hvordan Viken fylkeskommune skulle jobbe med bærekraft.» (Victoria). Kurset ble utformet for å gjøre bærekraft «(...) konkret og forståelig rett og slett, sånn at folk kunne relatere seg til det i sine arbeidsoppgaver og skjønne at “åja, dette var for meg, her finner jeg meg selv.” (Victoria). Gjennom datainnsamlingen fikk jeg informasjon om hvordan bærekraftskurset ble implementert i Viken fylkeskommune, og det ble presisert at det var to viktige suksessfaktorer som gjorde innføringen mulig.

«Det var for det første; forankring i lederne. En meget fremoverlent direktør. Og en egen ansatt bærekraftskoordinator som var veldig flink og ikke tok nei for et nei. Hun var en ordentlig arbeidsnyre. Og så var det det her med at de ansatte inngikk en kontrakt med... jeg husker ikke, om å levere dette verktøyet sånn at de fikk eksperthjelp utenfra, og justeringshjelp. Det var suksesskriteriene for å få dette igjennom.» (Benedicte).

I forbindelse med implementeringen av bærekraftskurset ble jeg også informert om informantenes oppfatning av hvordan tiltakene hadde blitt mottatt av andre i organisasjonen. Enkelte av informantene stilte seg her mer positive, mens andre erkjente at det hadde vært motstand i prosessen med å innføre tiltakene. Noen av de positive tilbakemeldingene omfattet blant annet at «(...)stort sett så har jeg inntrykk av at det ble godt mottatt.»(Victoria) og «Jeg fikk inntrykk av at det ble positivt mottatt da.» (Victoria), selv om også de som stilte seg positive til innføringen erkjente at det var variasjoner. Andre informanter beskrev en annen versjon av hvordan implementeringen hadde foregått.

«(...) For det var ikke populært å ta å implementere Bærekraftskurset. Det var ikke populært. “Å må man gjøre det?”, det gidder man ikke, sant? Det er ikke noe entusiasme rundt det, så det var ren tvang.» (Benedicte).

Som respons på informasjonen om kursets mottakelse, stilte jeg videre spørsmål om hvorvidt den manglende entusiasmen gjaldt for Bærekraftsjekken i tillegg til kurset, og om de samme følelsene oppstod der. Som svar på dette fikk jeg ett ord: «Kjempemotstand» (Benedicte). Samtidig var svarene jeg fikk angående informantenes tolkning av hvordan andre ansatte mottok sjekken noe spredt. Dette gjaldt også i noen grad uavhengig av hvor tett informantene jobbet med bærekraft, selv om det i intervjuene viste tendenser til jo tettere på arbeidet med bærekraft informantene var, desto bedre oppfatning hadde de av hvordan andre mottok bærekraftstiltakene. Samtidig er det viktig å understreke at det er forskjeller mellom mennesker, og at det i en organisasjon vil være noen som synes sjekken og

implementeringen av den er enkel, og andre som andre som oppfatter den som vanskelig å benytte seg av.

«(...) det er jo ekstremt stort sprik i arbeidsoppgaver og hva folk er vant til hvordan folk er vant til å jobbe. Så det var liksom alt fra dette var altfor simpelt til dette er helt nesten uoverkommelig. Veldig stort sprik, men jeg tror de fleste syntes at det å jobbe seg gjennom sjekken og så få tilbakemeldinger og støtte underveis, at det var nyttig for å utvide horisonten og at de lærte noe gjennom prosessen.» (Victoria)

4.2. Oppfatninger om bærekraft i fylkeskommunen

For å få mer innsikt om hvilke oppfatninger og holdninger informantene hadde angående bærekraft og de innførte tiltakene, spurte jeg i alle intervjuene om informantene kunne fortelle meg om bærekraft, både hvordan det var relevant for dem og hvilken rolle bærekraft hadde i organisasjonen. Flere informanter opplyste om at det i Viken eksisterte såkalte *bærekraftsambassadører* som hadde et særegent ansvar for oppfølging av bærekraft. Tittelen bærekraftsambassadør innebar arbeidsoppgaver utover de som tilhørte deres opprinnelige stillingsbeskrivelse. Videre fikk jeg vite at det eksisterte flere bærekraftsambassadører innen Vikens ulike rådsområder.

«Ja, i Viken var det (bærekraft) et satsingsområde, og man hadde jo noe som het bærekraftsambassadører, så inni de forskjellige områdene ble det utpekt personer som hadde et særlig ansvar for å kunne heve og løfte frem bærekraft.» (Anders)

Gjennom intervjuene ble jeg informert om at Viken fylkeskommune per 19.10.2022 totalt hadde trettitre bærekraftsambassadører. Av mine informanter fremkom det at totalt tre av åtte var ambassadører. Ettersom jeg i datainnsamlingen ønsket at informantene hadde ulik kjennskap og engasjement omhandlende bærekraft, anser jeg variasjonen som en styrke i oppgaven.

Bærekraft som integrert i dagligtalen og organisasjonskulturen

Som beskrevet innledningsvis i oppgaven innebærer vedtaket om at FNs bærekraftsmål skal gjelde som overordnet premiss for Viken fylkeskommune, at organisasjonen stod overfor et kulturbyggingsprosjekt (Viken 2019). For å utvikle holdninger og atferd som understøttet arbeidet med bærekraftsmålene ble det i fylkeskommunen innført ulike tiltak. Flere av informantene påpekte at bærekraft ble oppfattet som en prioriteringssak i organisasjonen basert på hvor mye de selv hadde vært i kontakt med ulike tiltak.

«Det vi involverer oss i, det som gjelder verdiskapning og sysselsetting, det var i Viken-tiden og skal i tiden fremover ha et bærekraftig perspektiv. Og Viken har jo gjort en ganske god jobb på å lære oss opp i de bærekraftige tre dimensjonene, så det betyr at det ikke er et sånn floskel-begrep som svever høyt oppe. Det er konkret forankret i det sosiale, i det naturmessige og i det økonomiske.» (Øyvind).

For å finne ut mer om forankringen av bærekraft i arbeidet og organisasjonskulturen stilte jeg spørsmål om hvor og når informantene møtte bærekraft på jobb, og hvorvidt bærekraft var et tema ansatte i organisasjonen snakket om med hverandre. Funnene fra intervjuene viste til at bærekraft i varierende grad er en integrert del av ansattes arbeidsdag og kultur, og i høy grad avhenger av arbeidsoppgaver og person. Med andre ord vil både oppgaver direkte relatert til arbeid og personlig interesse ha betydning.

«Jeg tror nok at det (bærekraft) i varierende grad har vært forankret for å si det sånn. Det er noen som har hatt det veldig knyttet til sine arbeidsoppgaver inn under huden. Også er det de andre.. de som ikke har jobbet så mye med saksframlegg... Det er ikke alle som gjør det... for dem har det vært noe man har hørt om, mer enn noe man har virkelig integrert i det daglige.» (Anders)

I likhet med de andre funnene eksisterte det også her ulike meninger om hvorvidt bærekraft faktisk var en integrert del av arbeidshverdagen, slik det var ønsket av fylkeskommunen. For de av informantene som aktivt hadde arbeidsoppgaver tilknyttet bærekraft eller som hadde en større interesse for tematikken, virket det som om bærekraft i Viken ble oppfattet som en integrert del av dem selv.

«Jeg tror at i Viken-tiden så fikk vi det (bærekraft) inn i blodet. At vi ikke gjør noe som vi vet opplagt går på tvers av bærekraftsprinsippene.» (Brage).

Det var også informanter som tydeliggjorde at bærekraft absolutt hadde blitt oppfattet som et satsingsområde i Viken.

«Altså, når vi begynte med bærekraft i Viken, så hadde vi jo en egen bærekraftskoordinator som satte i gang masse, både struktur, planer og opplæring og masse workshop. Sånn: "Hva betyr bærekraft i den enkeltes arbeidshverdag. Og hvordan kan man jobbe med bærekraft uansett hvor i organisasjonen man jobber". Også utviklet vi Bærekraftsjekken og det tenker jeg har vært en veldig god modningsreise til å tenke på bærekraft.» (Astrid)

Informantenes holdninger til bærekraftskurset

For å komme inn på tematikk omhandlende de spesifikke tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken, spurte jeg i flesteparten av intervjuene om hvorvidt informantene var klar over noen opplæringstiltak for ansatte knyttet til bærekraft. Spørsmålet ble stilt uavhengig av om informantene var bærekraftsambassadører eller ei, og ble stilt på denne måten for å undersøke hvorvidt informantene selv henviste til det digitale bærekraftskurset eller ikke. Begrunnelsen var at jeg ønsket å undersøke om kurset og sjekken lå foran i bevisstheten, i tillegg til hvilke holdninger og oppfatninger informantene har vedrørende tiltakenes benyttelse både i tiden Viken opererte og etter Vikens oppløsning. Av de åtte informantene sa samtlige at det hadde vært ulike opplæringstilbud, selv om ikke alle innledningsvis nevnte det digitale Bærekraftskurset. For tre av de åtte informantene ble ikke bærekraftskurset nevnt før jeg selv tok det opp, men de beskrev flere andre initiativer iverksatt i tiden Viken eksisterte slik som webinarer eller dagsamlinger. Det var med andre ord tydelig at samtlige informanter var klar over tiltak for økt fokus på bærekraft, men de husket ikke nødvendigvis det digitale Bærekraftskurset. Da jeg fortalte nærmere om hvilket kurs jeg skulle frem til, var det to av de tre informantene som ikke tidligere hadde nevnt kurset som kom på Bærekraftskursets eksistens. Da jeg spurte informanten Brage om han visste noe om det digitale Bærekraftskurset fikk jeg som svar: «Noe som heter det? Det er jeg er usikker på.». Etter ett raskt Google-søk kom det imidlertid frem at «Ja, det har vi hatt.» (Brage). Også Bærekraftsjekken ble her omtalt som et tiltak av flere informanter. Til tross for varierende grad av bevissthet rundt kurset var det med andre ord tydelig at det fantes flere ulike tiltak for økt fokus på bærekraft. Likevel var det enkelte ting nesten alle informantene tilsynelatende var enige i. Både Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken som ble introdusert i Viken var obligatoriske. Det digitale bærekraftskurset ble sendt ut og purret på via e-post dersom det ikke ble gjennomført.

«Ja, jeg mener det var det (obligatorisk). Vi har sånne kurs også når det gjelder datasikkerhet som ligger sånn i korte snutter. Det tar noen minutter å gå igjennom det som ligger der og så kvitterer du det ut, holdt jeg på å si, så det blir jo telt opp og du blir påminnet om at du ikke har gjort det hvis du ikke har gjort det. Det er en effektiv måte å bevisstgjøre på. Det tror jeg, fordi det gjentas da og ligger der til en hver tid, så det fungerer brukbart for å få oppmerksomhet om bærekraft og om datasikkerhet» (Øyvind).

Til tross for purringer kom det gjennom intervjuene frem at én av informantene selv ikke hadde gjennomført kurset, til tross for at det skulle være obligatorisk. Beate fant først ut da

hun undersøkte e-posten sin at hun hadde fått flere påminnelser om gjennomføring av kurset. Hun sa videre at hun hadde markert dem med «følg opp», og at det ikke hadde vært en bevisst nedprioritering fra hennes side.

«(...) hvis du får utrolig mange e-poster hver dag, så de du ikke rekker markerer du med "følg opp". De har jo en tendens til å havne lenger ned på den der listen. Altså... fra min side er det ikke en bevisst nedprioritering. Det er det absolutt ikke. Det er bare rett og slett at det er så mye som brenner, så mye som haster. Du må på en måte ta det som du skal levere på som du har frister på og sånne ting da. Også tenker jeg at... Det er interessant å tenke på at noen kanskje bevisst velger det bort da, og noen ikke er så engasjerte i det. For min del er det ikke sånn.» (Beate).

Videre ble det snakket om hvordan de ulike rollene i organisasjonen også kan ha et forskjellig forhold til bærekraft og de ulike tiltakene, basert på hvor relevant bærekraftstiltakene virker i deres arbeidshverdag, arbeidsoppgaver og avdeling. I de avdelingene der bærekraft er en integrert del av hverdagen beskrives det at det eksisterer mange ulike kilder til å lære om bærekraft. Likevel er det en forståelse for at bærekraft tenkelig ikke er øverste prioritering for flere i organisasjonen.

«(...) Jeg har ganske mange kilder til å få med meg det innholdet, men det sitter jo mennesker i organisasjonen som jobber med helt andre ting hvor dette her ikke er... ikke sant, sånn som lønn, kanskje regnskap og finans, og arkiv og resepsjon, ikke sant? Det finnes mange funksjoner i organisasjonen hvor dette ikke er helt opp i pannen» (Beate)

Gjennom intervjuene fremgikk det også at selv i tilfellene der det obligatoriske Bærekraftskurset har vært gjennomgått, vil det avhengig av person og stilling ha ulik effekt på deres faktiske arbeidshverdag. Med andre ord beskrev flere informanter at det til tross for tiltak ikke nødvendigvis førte til en endring i hvordan ansatte arbeidet.

«For det var sånn er ekstra ... sånn e læring, og det var... men en ting er jo liksom fullføre det. En annen ting er på en måte å bruke det i praksis, og der har man i varierende grad vært koblet på, tenker jeg.» (Anders)

Informantenes holdninger til bærekraftsjekken

Bærekraftsjekken ble introdusert i Viken som et obligatorisk verktøy som blant annet skulle hjelpe ledere og ansatte å identifisere bærekraftsmål, målkonflikter og relevante virkemidler for ulike typer arbeidsoppgaver (Viken, 2021). For å undersøke informantenes holdninger

vedrørende den implementerte Bærekraftsjekken, stilte jeg spørsmål om hva informantene visste om sjekken.

«Det ble i Viken utviklet en bærekraftsjekk, som rett og slett er en gjennomgang av alle de 17 bærekraftsmålene, hvor man må ta prosjektet sitt og dytte inn der og så svare på en del spørsmål. Så får man da en oppsummering av hvor godt prosjektet oppfyller bærekraftsmålene. Så den ble utviklet av Viken i Viken-tiden for å hjelpe oss ansatte og sikkert andre også til å vurdere.» (Brage)

Flere av informantene kom med liknende utsagn om sjekkens formål, og det tyder på at sjekken var godt etablert i Viken som et verktøy for å kunne veie målkonflikter opp mot hverandre.

«Sjekken var dette verktøyet, eller en metodikk, for å få fylkeskommunen som helhet til å jobbe bedre med bærekraft.» (Victoria)

Jeg fikk også av flertallet av informanter yttligere utdyping av sjekkens innhold og oppsett. Flere informanter beskrev at det fantes to versjoner av bærekraftsjekken, som hver ble benyttet avhengig av sak.

«(...) Så er det jo etablert det som kalles Bærekraftsjekken som du sikkert har hørt om. Hvor alle saker som skal til politisk behandling, skal det gjøres en vurdering av ulike aspekter av bærekraft. Og den finnes i to versjoner. En enkel og en mer omfattende. Og der er det vel nå sånn at man vurderer hvordan den skal brukes i de nye fylkeskommunene.» (Øyvind).

Bærekraftsjekken var også av samtlige informanter omtalt som obligatorisk i Viken, selv om det også her var noe usikkerhet tilknyttet de to tilgjengelige sjekkene og deres benyttelse. Alle informanter var enige om at sjekken skulle benyttes i politiske saker, men ikke alle var sikre på bruken utover dette, selv om noen presiserte at sjekken også benyttes i toppledelsen.

«Både toppnivå og alle saker som skulle til politisk behandling, så skulle det være en bærekrafts-vurdering i Viken. Så da skulle vi bruke bærekraftsjekken.» (Astrid). Jeg ble også fortalt at Bærekraftsjekken skulle være *«(...) obligatorisk som vedlegg for vurdering av bærekraft i saksfremlegget for politiske saker.»*

Gjennom intervjuprosessen ble det tydelig at det også var litt usikkerhet knyttet opp mot hvilken sjekk (den enkle eller mer omfattende) som skulle brukes i hvilke saker, og det fremgikk at hvorvidt informantene benyttet den enkle eller mer omfattende versjonen av sjekken ofte var tilknyttet deres egne preferanser. For noen av informantene var med andre

ord den enkle sjekken foretrukket, mens andre mente den enkle var for lite beskrivende. For de som brukte den enkle sjekken var det gjerne tilknyttet tidsbruk og hvor relevant sjekken føltes, i tillegg til at Bærekraftsjekken hos flere kunne føles litt som synsing eller oppfattes som for subjektiv.

«Det finnes vel for så vidt egentlig når jeg tenker meg om to varianter, på den måten at det er en forenklet versjon, og så er det en mer detaljert. Men jeg synes kanskje at når du skal beskrive de der vurderingene under hver, så blir det litt sånn...Tenk på et eller annet, og så...Så jeg kunne nok tenkt meg at det fantes en variant for å beskrive det mer overordnet.» (Beate)

Jeg ble videre informert om at sjekken kunne oppleves som lite treffende og dermed mindre nyttig for enkelte. Som oppfølgende spørsmål spurte jeg så om hvor ofte sjekken ble benyttet, og om den ble brukt aktivt i arbeidet. *«Jeg skal være ærlig å si at jeg bruker den bare når jeg må.» (Beate)*. Videre fikk jeg forklart at sjekken for henne ble oppfattet som å inneha lav nytteverdi og føltes mindre relevant.

«Jeg skal være egentlig litt ærlig å si at siden den oppleves litt mer som noe jeg må gjøre, enn noe jeg tenker at det er veldig nyttig for meg å gjøre, så jeg tenker: “må jeg gjøre Bærekraftsjekken?” Det er den helt ærlige varianten. Og det handler jo om at jeg opplever ikke at den treffer så godt.» (Beate).

Det fantes gjennom intervjuene også informanter med motsatt oppfatning, der den enkle sjekken ble oppfattet som for generell, og at den mer omfattende sjekken var mer nyttig. Samtidig fikk jeg vite at noen informanter som regel benyttet den mer utfyllende varianten fremfor den enkle.

«Man vil vel erfarte var at de spørsmålene i den enkle var litt...Litt for generelle skal vi si det, så det ble faktisk vanskeligere kanskje å svare på den. Du fikk mer konkrete spørsmål i den som var mer omfattende. Så det er vel egentlig den som fungerer best, tror jeg.» (Øyvind).

Jeg stilte videre informantene spørsmål om hvorvidt opplæringen om hjelpemidler til bærekraft i Viken var tilstrekkelig. Av syv spurte informanter svarte to at de mente at opplæringen hadde vært tilstrekkelig for dem, men det ble samtidig presisert at det fortsatt var ting som kunne arbeides med, slik som mer opplæring om sosial bærekraft. Det var også knyttet usikkerhet til hvorvidt opplæringen for de nyansatte var tilstrekkelig. For de fem som svarte at opplæringen om hjelpemidler til bærekraft ikke var tilstrekkelig sa flere at opplæring til bærekraft er en kontinuerlig prosess som aldri blir ferdig.

Jeg spurte samtlige informanter om de mener Bærekraftsjekken utgjør en forskjell. Også her var det variasjon i svarene. Likevel var det ett ord som gikk igjen hvor informantene tilsynelatende var enige, og det var at sjekken kunne virke *bevisstgjørende*. Selv de informantene som mente at bærekraftsjekken ikke utgjorde en stor forskjell beskrev så at sjekken kunne ha en bevisstgjørende virkning på enkelte i organisasjonen.

Under er inkludert et knippe utsagn med hvordan bærekraftsjekken blir koblet mot bevisstgjøring av informantene.

- *«Jeg tror det er mer bevisstgjøring.» «Så jeg synes det er kjempefint, men for noen av sakene vi skriver å gjøre en bærekraftsjekk, det er jo usikkert om det er nyttig, om det har noen hensikt.» (Aurora).*
- *«Men ja, jeg har positive erfaringer med bærekraftsjekken, og synes den virker bevisstgjørende» (Anders)*
- *«Jeg kan ikke kanskje si helt det (at sjekken utgjorde en forskjell), med tanke på de temaene jeg i stort sett har snakket om.» «Jeg tror som sagt at det er en del i organisasjonen som ikke er like bevisstgjort på disse temaene, og det å bli avkrevet å skrive en sånn vurdering kan være virkningsfullt i de sammenhengene.» (Beate).*
- *«Som bevisstgjører så gjør sjekken en forskjell for de som ikke er helt familiære med bærekraftsmål og sånn, så tror jeg kanskje man tenker “å fankern, er det så mange av dem? Er det dette det handler om?”. Så... der har det vel en virkning, men så er jeg litt usikker på effekten. Blir det er bra resultat så er det jo helt supert.» (Brage).*

I forbindelse med sjekkens oppfattede nytteverdi forhørte jeg meg også om informantene visste hva en ferdig utfylt sjekk blir brukt til av politikerne som mottar dem vedlagt i politiske dokumenter. Her var det ingen av de spurte informantene som kunne gi et tydelig svar.

«Nei, for det er noe som etterlyses, og det er egentlig å høre hva politikere bruker den til.» (Aurora)

«Jeg ville håpe og tro at de tok bedre avgjørelser. Basert på en litt bredere forståelse av saken, men det, altså, som sagt... Nei, det vet jeg ikke.» (Victoria)

Det var også informanter som stilte spørsmål om sjekken burde prioriteres i arbeidet ettersom det var usikkerhet tilknyttet nytten. I tillegg eksisterer det variasjoner i både sakers størrelse, omfang, område og hvordan sjekken ble brukt av de ansatte som utfyller den. På den andre siden var det en informant som beskrev et ansvar for at saksfremlegg som skulle til politikere skulle være av god kvalitet og at sjekken derfor kunne anses som å inneha nytteverdi i den forstand.

«Men vi er generelt en støtte for politikerne, ikke sant, at vi skal gjøre politikerne gode og har ansvar for at det lages gode saksframlegg, uansett hva det måtte være.»
(Anders)

4.3. Prioriteringer og legitimering

Gjennom koding av datamaterialet ble det synliggjort flere prioriteringer som ble gjort, både på individnivå og på organisasjonsnivå. Som fylkeskommune er organisasjonens styring direkte tilknyttet hvilke politiske partier som har det politiske flertallet i fylkeskommunen. Noen av informantene spesifiserte på hvilken måte de ulike partienes innflytelse og prioriteringer påvirker fylkeskommunens styring og de interne prioriteringene som så blir gjort i organisasjonen.

«Nå får vi andre politiske konstellasjoner, og de vil kanskje prioritere andre ting, så det er politikken som slår inn her da.» (Anders)

Hva som prioriteres vil også i følge informantene variere avhengig av hvilket rådsområde og hvilken avdeling de jobber innenfor. *«Nei, det vil vel variere veldig fra seksjonsleder, avdelingsleder, til avdelingsleder, ikke sant, hva man prioriterer.»* (Brage). I forhold til sjekken forelå det også prioriteringer på individnivå, der informantene beskrev saker der det ble oppfattet som lite hensiktsmessig å gjennomføre en bærekraftsjekk grunnet sakens størrelse og omfang. *«Noen prosjekter var så små, eller ja, det var kanskje ikke «vits» å gjøre det.»* (Brage). Det ble også fortalt om hvordan utfyllingen av sjekken kunne variere fra person til person og at den ikke alltid ble oppfattet som egnet til sakene de hadde foran seg. I tillegg var det visse dimensjoner innen bærekraft som av noen informanter ble omtalt som enklere å vurdere enn andre, som kunne føre med seg komplikasjoner i utfyllingen.

«Jeg skjønner at det ikke påvirker miljøet i noen særlig grad, eksempelvis da, for det er gjerne den pilaren man trekker frem, ikke sant? Så som jeg sa, så er det å

*vurdere det sosiale kjempevanskelig og den sjekken er sånn passe egnet til det...
Synes jeg.» (Brage).*

Videre ble det fortalt om hvordan sjekken kan påvirkes av de subjektive meningene til de som utfører den og at egne oppfatninger enkelt vil kunne innvirke på utfyllingen.

«Men det vi ser er at man er veldig flinke til å ha fremover de bærekraftsmålene man understøtter, men kanskje ikke så god på å få frem der det er målkonflikt og de avregningene som må tas.» (Astrid)

«Så er det kanskje noen som tenker at det er mye enklere for meg å krysse av positivt på denne sjekken enn negativt, så ser det bedre ut.» (Brage).

Basert på informantenes uttalelser vedrørende Bærekraftsjekken utfylling, kunne det med andre ord tyde på at personlige oppfatninger og holdninger i stor grad kunne innvirke på hvorledes sjekken ble benyttet. Utover at sjekken kunne fungere bevisstgjørende og kunne gi et læringsutbytte beskrev to av informantene at det også kunne eksistere alternative formål med kurset som ikke var på individnivå. Sjekken kunne bli brukt som et verktøy for politikerne for å skape legitimering, der utfylling av sjekken knyttes opp mot hvordan fylkeskommunen oppfattes av omgivelsene.

«Hvis man ser det utenfra, så er det selvfølgelig kjekt for en fylkeskommune å si at 98% av våre ansatte har tatt et bærekraftskurs. Det ser bra ut utenfra. Det ser bra ut både for administrasjon og det ser bra ut for politikken.» (Brage)

«Ettersom at man kan da si hvis noe plutselig skjer at ja, men vi har gjennomgått en sjekk, så vi har liksom fulgt prosedyret og altså, for å si det sånn da, alt kan brukes politisk. Det minste halmstrå de finner som kan bygge opp under deres sak kan brukes.» (Victoria).

Ved å følge prosedyrer der man utfyller en Bærekraftsjekk vil man også lettere kunne forsvare seg, og politikere kan benytte dem for å understøtte saker. Flere informanter beskrev gjennom datainnsamlingen at Viken Fylkeskommune (i likhet med andre fylkeskommuner) var en politisk styrt organisasjon, og at beslutninger i organisasjonen dermed var avhengig av politikerne.

«Det er jo en politisk organisasjon, så det vil si at det er politikerne som egentlig bestemmer hvor mye innsats det skal gjøres på bærekraftsarbeidet.» (Benedicte)

Oppfølging av bærekraftstiltak

I Viken var det planlagt at alle ansatte i sentraladministrasjonen i etterkant av det digitale Bærekraftskurset skulle gjennomgå oppfølging i form av fysiske kurs. Kurset ble gjennomført og ble i de fleste tilfeller fulgt opp med Dilemmatrening, der ulike rådsområder skulle gjennomgå treningen til ulike tider. Gjennom intervjuene ble jeg informert om at nye vedtak om splittelse førte til at enkelte rådsområder ikke fikk mulighet til å gjennomgå treningen. Flere informanter oppga også informasjon om at Viken fylkeskommune i store deler av sin levetid var påvirket av COVID og begrensingene det medførte.

«Så da hadde vi en rekke webinarer og seminarer i høst. Det ble litt hektisk på grunn av Vikens oppløsning. Vi måtte gjennomføre det mens Viken levde, så det ble litt for kompakt, og dermed nådde det ikke like langt ut som vi hadde håpet på.» (Øyvind)

«Vi satt jo å jobbet i pandemien, så det var jo... alt var jo digitalt av det vi gjorde rett og slett, så det var litt uheldig timing i forhold til det å møtes fysisk. Så jeg tror det at hvis det (kurset) hadde vært supplert med en workshop, for eksempel i forkant eller etterkant av det digitale kurset, så hadde det gjort det mye bedre.» (Brage).

Effekten av Dilemmatreningen kan sies å ha blitt oppfattet som personavhengig da det var flere av informantene som sa det var et relevant og bra tiltak, men samtidig fantes det informanter som ikke husket hvorvidt de hadde deltatt eller ikke. Til tross for usikkerhet rundt hvorvidt Brage selv hadde vært på dilemmatreningen ytret han et ønske om et fysisk supplement til det digitale Bærekraftskurset.

«Nei. Det tror jeg ikke i hvertfall. Jeg vet det foregikk, men om jeg var med på det... nei, det husker jeg ikke.» (Brage).

Et flertall av informantene ønsket også at det digitale Bærekraftskurset skulle bli oppfulgt med flere fysiske eller digitale møter med trening, som var mer direkte rettet mot deres egne arbeidsoppgaver. I forbindelse med spørsmål om oppfølging av bærekraftstiltak i Viken kom det frem at det også var usikkerhet knyttet til hvorvidt Bærekraftskurset ble oppfulgt hos nyansatte, i den forstand at informantene ikke visste med sikkerhet om de nyansatte i Viken faktisk gjennomførte kurset.

«Da må du få inn i organisasjons ryggrad. Du må du må ha rutine for det nyansatte. Det vet jeg at når det kommer nye folk inn i systemet nå, har det vært liksom veldig fokus på avvikling og sånt da. Men da bør man ha et system som gjør at- kommer

det nye da hele tiden nye ansatte, så må de få det samme kurset, og det tror jeg på en måte ikke har funket. Det har vært noen sånn missing link der det, det vet jeg at det har vært da.» (Anders).

Med tanke på Vikens ytrede ønske om at bærekraft skulle bli en integrert del av organisasjonskulturen, kan det i følge informantene virke som at Viken i tiden fylkeskommunen eksisterte ikke helt kom i mål. De fleste informantene sa også at det i etterkant av Vikens oppløsning er mye usikkerhet knyttet til den videre bruken av Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken.

Hva angår oppfølging av Bærekraftsjekken, fikk jeg forklart av en av informantene at det var utformet et dokument med tips og råd til bruk av Bærekraftsjekken, der alt ansatte trengte å vite om sjekken stod skrevet. I tillegg ble jeg informert om at det var flere tilgjengelige artikler, videoer og annet materiell med forklaringer om hvilken av de to sjekkene som skulle benyttes når.

«Og i saksmalene, selve dokumentene som skal fylles ut for hvert saksfremlegg, så lå det forklaringer med linker til lengre beskrivelser på intranett. Og så hadde vi en egen bærekraftside på Intranet, hvor alt dette også lå samlet. Både Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken og forklaringer der.» (Victoria).

Basert på innsamlet datamateriale fra de andre intervjuene var det likevel noe usikkerhet knyttet til sjekken, både i form av hvilken sjekk som bør benyttes i hvilke saker og hvorvidt sjekken i en del saker har noen hensikt. I tillegg kan det tyde på at oppfølgingen ikke nødvendigvis var tilstrekkelig, ettersom målene med Bærekraftsjekken ikke ble nådd. Dette ble blant annet tydeliggjort gjennom at flere informanter uttrykket et ønske om tverrfaglig samarbeid om utfylling av sjekk, samtidig som et av formålene med Bærekraftsjekken var å forbedre kvalitet og skape større tverrfaglig arbeid.

5. Diskusjon

Av casestudiens innsamlede datamateriale kombinert med studiens fremkomne teoretiske rammeverk, avdekkes det gjennom forskningsprosjektet flere mulige formål, perspektiver og erfaringer omhandlende de innførte tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Analysen av casen om bærekraftstiltakene innført i tidligere Viken fylkeskommune kan tyde på at det har forekommet en frakobling mellom den formelle politikken og det tiltenkte utfallet. Videre avdekket analysen av datamaterialet tegn på legitimering, som i den videre diskusjonen blir sett opp mot oppgavens teoretiske rammeverk.

5.1. Frakobling

Gjennom analysen i datamaterialet ble det tydeliggjort at bærekraft var å oppfatte som en integrert del av organisasjonens kultur, ved at samtlige informanter omtalte bærekraft som en prioriteringssak i Viken. Likevel kunne analysen tyde på at de innførte tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ikke nødvendigvis var store bidragsyttere som holdningsendrende. Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken kan dermed tolkes til å ha en noe uklar sammenheng med de tiltenkte utfallene. De to tiltakene er dog noe forskjellige. Bærekraftskurset er et digitalt kurs som i all hovedsak gjennomføres én gang, og som så skulle følges opp ved å arrangere andre kurs i etterkant med mer spisset materiell. Bærekraftsjekken ble derimot implementert i Viken som et arbeidsverktøy som kontinuerlig skulle benyttes i enkelte arbeidsoppgaver. For å undersøke hvorvidt det har vært en frakobling mellom innført politikk og de tiltenkte utfallene er det i delkapittelet videre inndelt slik at første del omhandler Bærekraftskurset og andre del omhandler Bærekraftsjekken.

Bærekraftskurset

Bærekraftskurset ble innført med formål om å gi ansatte kunnskap om vurdering av eget arbeid i forhold til bidrag til bærekraftsdimensjonene, tverrfaglig samarbeid for styrking av eget bidrag og identifisering av bærekraftsmål. Videre skulle kurset føre til kunnskap om hvorledes målkonflikter kan identifiseres og hvordan å benytte bærekraftsbegreper i arbeid. For ledere hadde Bærekraftskurset også til hensikt å gjøre dem i stand til vurdering av hvor bærekraft bør integreres i deres lederoppgave. Gjennom analyse av datamateriale ble det tydeliggjort et skille mellom informantenes opplevelser av kursets formål og de faktiske

tiltenkte formål. Informantene opplyste blant annet om at hvor god kjennskap man hadde til bærekraft var avhengig av hvorvidt det var en integrert del av deres arbeidsoppgaver, heller enn at kurset førte til at bærekraft ble integrert i arbeidet. Likevel var det gjennom intervjuene tydelig at Viken hadde hatt et stort fokus på bærekraft, og at det gjennom flere ulike tiltak hadde blitt forsøkt å integrere bærekraft som en del av de ansattes hverdag.

Hva angår Bærekraftskursets oppfølging fremgikk det av intervjuene en eksisterende usikkerhet tilknyttet nyansatte og de ansatte som grunnet Vikens oppløsning ikke gjennomgikk Dilemmatrening. Videre var det flere informanter som beskrev at gjennomføring av Bærekraftskurset ikke nødvendigvis førte til en endring i hvordan ansatte arbeidet i praksis. Ved å ta utgangspunkt i Bromley og Powells (2012) litteratur omhandlende frakobling (decoupling) kan det argumenteres for at det i Viken eksisterte en *policy-practice* frakobling. Selv om Bærekraftskurset ble implementert viste analysen av datamaterialet at det ikke nødvendigvis medførte endringer i de ansattes daglige aktiviteter. Til tross for at Bærekraftskurset var å anse som obligatorisk da det ble innført kan informasjonen innhentet gjennom intervjuene tyde på at det var varierende oppfølging. Frakobling på nivået *policy-practice* foregår som beskrevet i kapittel 2.1 blant annet når evaluering eller inspeksjon ikke er tilstede, eller er så vag at evalueringen gir lite relevant informasjon.

På den andre siden er det mulig å argumentere for at implementeringen av det obligatoriske kurset er å anse som en aktivitet som endrer den daglige praksisen ettersom alle må gjennomføre det. I tillegg ble tiltaket fulgt opp ved gjentatte purringer dersom det ikke ble fullført. Videre er det mulig å argumentere for at Bærekraftskurset også ble oppfulgt av fysiske kurs og at de i Viken trolig hadde gjennomført alle kursene, dersom det ikke ble fattet vedtak om splittelse. Dersom det sistnevnte er tilfellet vil det så kunne argumenteres for at frakobling ikke har foregått grunnet lite oppfølging, men at det heller har foregått en frakobling grunnet lav måloppnåelse. Likevel vil det i Viken fylkeskommune også kunne argumenteres for fravær av evaluering, som igjen kan tyde på at bærekraftstiltakene ikke var opplevd som viktige nok for organisasjonen til at de skulle bli prioritert og overført inn i daglig praksis. Det er imidlertid vanskelig å si noe konkret om hvorvidt de innførte politikken om bærekraftstiltak ville hatt en langtidsvirkning, ettersom fylkeskommunen per dags dato ikke lenger eksisterer. Uavhengig av hvorvidt Bærekraftskurset hadde blitt fulgt opp, kan det på bakgrunn av data fra de gjennomgåtte intervjuene tyde på at det er

uklart om kursets læringsmål ble oppfylt. I så måte har det foregått en frakobling mellom den formelle politikken og daglig praksis, ettersom kursets hensikt i all hovedsak ble omtalt av informantene som bevisstgjørende. Det var imidlertid lite som koblet gjennomført Bærekraftskurs til ending i hvorledes arbeidsoppgaver ble utført, eller særlig økt kunnskap om målkonflikter eller bærekraftsbegreper. Videre var det ingen informanter som koblet Bærekraftskurset opp mot tverrfaglig samarbeid, utover at det var et ønske flere ytret at de hadde for videre arbeid med bærekraft. Det var heller ingen informanter som beskrev at Bærekraftskurset bidro til økt vurdering rundt deres eget arbeid i forhold til bidrag til bærekraftsdimensjonene, utover at kurset ble omtalt som bevisstgjørende. Ved at de tiltenkte utfallene i tilfellet med Bærekraftskurset også involverer daglig praksis, er det mulig å argumentere for at det har vært en frakobling enten på nivået *policy-practice* eller *means-ends*. Ettersom de daglige praksisene kommer før man oppnår tiltenkte mål vil jeg likevel argumentere for at frakoblingen i dette tilfelle har foregått på nivået *policy-practice*. Ved en frakobling på nivået *policy-practice* ble det gjort mulig for organisasjonen Viken fylkeskommune å tilpasse seg inkonsistente eksterne krav og forventninger.

Bærekraftsjekken

Bærekraftsjekken ble i motsetning til Bærekraftskurset innført som et tiltak som aktivt skulle benyttes i de ansattes arbeidshverdag. Tiltaket kan dermed sies å ha blitt implementert inn i de daglige praksisene etter at beslutningen om tiltak ble tatt som formell politikk. Som beskrevet i oppgavens kapittel 1.2 er Bærekraftsjekken utformet som et støtteverktøy som hadde til formål å gjøre organisasjonens medlemmer i stand til å se og vurdere konsekvenser av eget arbeid. I tillegg skulle sjekken gjøre en i stand til å foreslå tiltak og alternativer for redusering av risiko, forbedring av kvalitet og økt tverrfaglig arbeid. Fra intervjuene fremkom det at ikke alle tiltenkte formål ble oppnådd. I den forstand kan det oppfattes som en frakobling på nivået *means-ends*, der formell policy blir implementert i daglig praksis, men det er en svak tilknytning til de tiltenkte utfallene. Informantene beskrev i tillegg usikkerhet i forhold til Bærekraftsjekkens nytteverdi, da det er lite bevis for at innført policy er tilknyttet effektivitet eller endelige resultater. Dette er spesielt tydelig der informantene ikke var i stand til å forklare med sikkerhet hva politikerne benyttet en ferdig utfylt sjekk til. Samtidig kan det videre argumenteres for en frakobling på nivået *means-ends* ettersom organisasjonens medlemmer fulgte organisasjonens policy ved å utfylle Bærekraftsjekken, til tross for at den ble oppfattet som å ha begrenset nytte. Likevel fortsatte ansatte å utfylle sjekken, ettersom den i Viken var innført som obligatorisk i politiske saker. De ansatte var

dermed innforstått med at det eksisterte et stort strukturelt press. Dersom det i Viken fylkeskommune var en frakobling på nivået *means-ends*, er mulig å spekulere på hvorvidt det har foregått en *symbolsk implementering* der Bærekraftsjekken ble innført for å håndtere eksterne krav og øke legitimitet.

På den andre siden er det også mulig å argumentere for at det i Viken har foregått en frakobling på nivået *policy-practice*, ettersom jeg gjennom datamaterialet fikk informasjon om at det var varierende grad av oppfølging, og lite enighet blant de ansatte rundt hvordan sjekken faktisk skulle benyttes. I så måte er det mulig å si at implementert policy i mindre grad ble fulgt opp. Videre beskrev informantene at sjekkens utfylling kunne oppfattes som personavhengig. Enkelte informanter omtalte sjekken som lite treffende og beskrev hvordan Bærekraftsjekken kunne krysses av for å fremme bærekraftsmålene de som fyller den ut selv støtter. I tillegg fremgikk det av intervjuene at bærekraftsmål i enkelte bærekraftsdimensjoner var lettere å identifisere enn andre. Sjekken ble i så måte oppfattet som subjektiv, der egne prioriteringer påvirket hvorledes en ferdig utfylt sjekk ville se ut. Ved at flere informanter oppfattet Bærekraftsjekken som lite egnet til enkelte saker understøttes argumentasjonen for at det har foregått en frakobling på nivået *policy-practice*. Videre kan det også argumenteres for en frakobling på nivået *policy-practice* ved at flere informanter beskrev et ønske om tverrfaglig samarbeid, der det var mulig å utfylle sjekken sammen med andre. Tverrfaglig samarbeid er i beskrivelsen av Bærekraftsjekken omtalt som et av sjekkens tiltenkte utfall, men basert på det innsamlede datamaterialet er det tydelig at dette i liten grad har blitt praktisert. Enkelte av informantene sa også at Bærekraftsjekken fungerte mer som et bevisstgjørende tiltak, heller enn som et tiltak for å få organisasjonens medlemmer i stand til å se og vurdere konsekvenser av eget arbeid. Det kan det samtidig argumenteres for at det i Viken eksisterte oppfølging av sjekken, ettersom jeg gjennom intervjuene ble informert om at det på Vikens intranett fantes dokumenter med forklaringer og beskrivelser omhandlende sjekkens bruk. Likevel kan oppfølgingen oppfattes som mindre tilstedeværende da flere av informantene virket usikre på sjekkens bruk og nytte. Et flertall av informantene beskrev også opplæringen om hjelpemidler til bærekraft i Viken som ikke tilstrekkelig, selv om noen også presiserte at opplæringen er en kontinuerlig prosess. Med andre ord kan det virke som at det til tross for innført formell policy har det vært svak oppfølging i form av endring i daglig praksis. Her kan det i så tilfelle være snakk om en *symbolsk adopsjon*, der Bærekraftsjekken ble innført for å øke legitimitet. Et annet argument for *policy-practice* frakobling er at politikken kom ovenfra,

både fra ledelsen og fra Fellesnemda. Som beskrevet i oppgavens første kapittel innebar Fellesnemdas Vedtak om at FNs bærekraftsmål skulle være et overordnet premiss for utviklingen i Viken fylkeskommune, at Viken stod overfor et kulturutviklingsprosjekt. Dersom Bærekraftsjekken var tiltenkt å i all hovedsak være en symbolsk adopsjon, er det likevel mulig at det gjennom gjentatt bruk av sjekken med oppfølging kunne ført til en gjenkobling. Hadde dette skjedd kunne Viken fylkeskommunes mål om kulturutvikling bli nådd. I likhet med i Bærekraftskurset, argumenterer jeg også i Bærekraftsjekken for at det har foregått en frakobling på nivået *policy-practice*.

5.2. Legitimering og symbolsk implementering

Basert på datainnsamlingen gjennomført via intervjuer kan det tyde på at bærekraft var et absolutt satsingsområde da Viken opererte. Likevel var det som tidligere beskrevet usikkerhet tilknyttet Bærekraftskurset og Bærekraftsjekkens faktiske formål utover at de skulle virke bevisstgjørende. Informantene beskrev også at det kunne foreligge alternative formål med tiltakene, slik som å skape legitimitet. En fylkeskommune må hele tiden forholde seg til inkonsistente normer og eksterne krav for å generere støtte, ressurser og legitimitet fra omgivelsene. I casen med Viken fylkeskommune eksisterer flere slike eksterne krav, ettersom fylkeskommuner i Norge er politisk styrt, og i stor grad påvirkes av politikernes beslutninger og krav. Gjennom intervjuene beskrev flere informanter hvordan det kunne *se bra ut* dersom det i Viken eksisterte synlige tiltak for bærekraft. Når informanter beskriver hvordan noe kan *se bra ut*, er det rettet mot omgivelsene, der en gjennomført sjekk vil medføre legitimering. I tillegg kan en Bærekraftsjekk føre med seg en trygghet dersom noe skulle skje, ved at det er mulig å referere til hvordan alle prosedyrer har blitt fulgt og vise til utfylt sjekk. Fylkeskommunen viser på denne måten ansvarlighet. Med andre ord er ikke hensikten nødvendigvis kun bevisstgjøring eller læring, men også en måte å tilpasse organisasjonen til eksterne krav. Samtidig er det viktig for en organisasjon å forholde seg innenfor visse rammer, blant annet økonomiske, for å sikre en intern bærekraft der organisasjonen kan fortsette å operere. En politisk styrt organisasjon slik som Viken fylkeskommune vil også påvirkes av krav fra omgivelsene til de ulike politiske partiene som har flertall i fylkeskommunen. Dette kan igjen vise seg som et punkt i et eller flere av de politiske partienes politiske program, som igjen vil innvirke på fylkeskommunen som en ekstern forventning. I Viken eksisterte det med andre ord mange eksterne krav og forventninger, som ikke nødvendigvis var forenlige med hverandre. Disse inkonsistente

kravene forsøkes tilfredstilt ved å reflektere dem. For at en organisasjon skal kunne overleve og være bærekraftig er den avhengig av å generere støtte, ressurser og legitimitet. Implementeringen av tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken kan være eksempler på hvordan Viken fylkeskommune forsøkte å generere denne legitimiteten.

I følge Brunsson (1989) kan organisasjonell legitimitet skapes ved å produsere organisatorisk handling og reflektere over inkonsistenser. Ved å ta utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet og Brunssons (1986) inndeling av *snakk*, *beslutninger* og *handling* er det mulig å argumentere for at Viken fylkeskommune gjennomgikk en kombinasjon av stadiene da de implementerte Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Først ble det i Viken produsert *snakk*, både muntlig og skriftlig, i form av blant annet interne samtaler og forslag til vedtekter. Deretter ble det *besluttet* i vedtak at tiltakene skulle implementeres. Avslutningsvis ble Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken implementert i Viken fylkeskommune som *handling*. Dersom denne oppgavens funn ses opp mot Brunssons (1989) litteratur er det mulig å observere trekk fra både den ideelle formen for *handlingsorganisasjon* og ideell *politisk organisasjon*. Likevel kan tilkoblingen til ideelle politiske organisasjoner potensielt være noe tydeligere, da Vikens ansatte ikke nødvendigvis hadde en felles oppfatning om hva fylkeskommunen burde ha gjort i forhold til arbeid med bærekraft. Dette fremkom spesielt fra informantenes beskrivelse av hvor lite populær innføringen av Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken var blant organisasjonens medlemmer. Samtidig er det også mulig å se trekk fra den ideelle *handlingsorganisasjonen* ved at informantene beskrev hvordan det i Viken ble arbeidet for en felles forståelse av bærekraft. Ved at det i Bærekraftskursets læringsmål og Bærekraftsjekkens beskrivelse av formål var konkretisert felles mål for organisasjonens ansatte, kan det tenkes at det i Viken ble forsøkt å forankre en felles bærekraftsforståelse som organisatorisk ideologi. Videre kan Viken fylkeskommune delvis beskrives som å inneha et hierarkisk organisasjonssystem ettersom det gjennom intervjuene fremkom at det var den øverste ledelsen og politikerne som egentlig besluttet hvilke prioriteringer som skulle gjøres. Viken er også preget av at politikerne som har flertall i fylkeskommunen kan endres, og dermed også endre hva som blir prioritert. Innad i organisasjonens prosesser kan dog Viken oppfattes å være nærmere en politisk organisasjon, ved at Viken fylkeskommune kan tilskrives en *rasjonell beslutningstaking*. Med andre ord blir det i fylkeskommunen avsatt mye tid og ressurser før en beslutning blir fattet. I tillegg kan Viken omtales som *intellektuell*, i den forstand at fylkeskommunen i tilfellet med bærekraft er opptatt av et problem som er veldig vanskelig

å løse. Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ble utformet for å hjelpe ansatte vurdere eget arbeid opp mot bærekraftsdimensjonene, der Vikens ansatte skulle analysere vanskelig problematikk. Det var også lagt opp til diskusjon i begge tiltak, men det fremkom som nevnt av intervjuene at det i varierende grad ble implementert. I tilfellet med Bærekraftsjekken var det også usikkerhet tilknyttet hensiktsmessighet. I Viken fylkeskommune kan det altså argumenteres for at de innførte tiltakene der legitimitet ble bygget, var et resultat av en kombinasjon av handling og politikk.

Selv om det er mulig å argumentere for at det i Viken har vært utført handling ved at Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ble implementert, er det på den andre siden usikkert hvorvidt innføringen faktisk kan kategoriseres som en *handling*. I en organisasjon som Viken, der det forventes at omgivelsenes inkonsistenser skal reflekteres slik at ulike grupper blir tilfredstilt, kan det være vanskelig å samtidig generere handling. I Brunssons (1989) definisjon av en ideell politisk organisasjon beskrives også *snakk* og *beslutninger* som produkter. Selv om kurset og sjekken er å anse som produkter er de ikke fysisk tilgjengelig, men digitalt. Det er dermed mulig å argumentere for at Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken heller er å betrakte som *snakk* som har blitt gjort mulig gjennom *beslutninger*. Ved at flere informanter beskrev hvordan forskjellige subjektive meninger kan påvirke Bærekraftsjekkens utfylling, kan sjekken i så måte oppfattes som inkonsistent. Begrunnelsen for dette er at en utfylt Bærekraftsjekk grunnet subjektivitet vil kunne se forskjellig ut avhengig av hvem som gjennomfører den. Dersom det tas utgangspunkt i Brunssons (1989) litteratur vil den inkonsistente utfyllingen av Bærekraftsjekken kunne betraktes som hykleri, grunnet de ansattes inkonsistente verdier, idéer og interesser. *Hykleri* er i denne definisjonen ikke noe som betraktes som negativt, men noe som naturlig kan forekomme i organisasjoner der medlemmer innehar ulike oppfatninger. I Bærekraftsjekken blir også Brunssons (1989) definisjon av *politikk* viktig, ettersom den kan bidra til økt forståelse av hvordan de inkonsistente interessene reflekteres også innad i Viken mellom ulike grupper. Fra intervjuene fremkom det at det i Viken ville være forskjellige interesser og engasjement for bærekraftstiltak avhengig av avdeling og arbeidsoppgaver. For de avdelingene eller rådsområdene i Viken der sjekken virker mindre treffende vil den også trolig føles mindre nyttig. Dette er også tilfellet når sakene som skal inn til politisk vurdering er små eller anses som uviktige. Samtidig vil enkelte avdelinger der bærekraft er en del av daglig praksis kunne føle at Bærekraftsjekken er veldig relevant og nyttig.

Brunsson (1989) omtaler hvordan blant annet fylkeskommuner har en lang erfaring med å basere sin legitimitet på en kombinasjon av *handling* og *politikk*. For å håndtere inkonsekvente normer og produsere handling ble det beskrevet at man kunne frakoble handling fra politikk. I Viken fylkeskommune kan det basert på informasjonen innsamlet gjennom intervjuene tyde på at det i tilfellet med Bærekraftskurset har vært en frakobling basert på *ulike tidspunkter*. At politikk og handling ble separert basert på tid gjorde at Viken kunne respondere på det uttrykkede ønske om bærekraftstiltak på ett tidspunkt, for så å utføre implementeringen, gjennomføringen og oppfølging på et annet tidspunkt. Gjennom intervjuene fikk jeg også vite at Dilemmatrening foregikk slik at ulike rådsområder gjennomgikk treningen til ulike tider, og at det var en av grunnene til at ikke alle rakk å gjennomføre kurset før Vikens oppløsning. For at det skal ha vært frakobling basert på ulike tidspunkter er det en forutsetning at implementering, gjennomføring og oppfølging av Bærekraftskurset faktisk kan kategoriseres som handling. Basert på masteroppgavens funn i tillegg til bærekraftstiltakenes målsettinger, er det flere faktorer som peker mot at begge bærekraftstiltakene heller er tiltak for snakk enn handling. For det første er de offentlige formålene av tiltakene basert på de ansattes evne for utvikling og vurdering. Ved at Bærekraftskurset har opplæringsmål slik som at de ansatte skal være i stand til å benytte typiske bærekraftsbegreper, kan tiltakene anses som verktøy for videreutvikling av snakk. For det andre er det ingen av Bærekraftskursets opplæringsmål som faktisk kan sies å medføre handling, da det utover forventning til vurdering og refleksjon stilles få krav til videre aktivitet. Bærekraftsjekken har tilsvarende formål i sin beskrivelse, men skiller seg fra kurset ved at en ferdig utfylt sjekk kan betraktes som et håndfast produkt. Likevel er beskrivelsen av Bærekraftsjekken å betrakte som snakk i skriftlig format, som blir produsert for eksterne formål.

6. Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan bærekraftige initiativer i offentlig forvaltning er implementert og gjennomført. Denne studien tok utgangspunkt i tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken, med håp om å bidra til økt kunnskap vedrørende tematikken. For å utforske tematikken ble det i masteroppgavens innledende kapittel definert følgende problemstilling:

Hvordan implementerer offentlige administrasjoner policy for bærekraft og hva er de korresponderende konsekvensene?

Fra funnene ble det tydeliggjort at hvilke holdninger og meninger de ansatte i Viken fylkeskommune hadde, i høy grad var personavhengig. Det var med andre ord lite som tydet på en sterk felles ideologi eller tankegang om benyttelsen av Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken, til tross for at tiltakene var ment til å gi en felles forståelse av hvordan Viken fylkeskommune skulle arbeide med bærekraft. Relevansen av tiltakene Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken ble også oppfattet som varierende avhengig av avdeling, rådsområde og arbeidsoppgaver. Likevel var det tydelig blant samtlige informanter at bærekraft i Viken ble oppfattet som et satsingsområde, der arbeid med bærekraft gjennom flere kanaler ble synliggjort for de ansatte.

Gjennom analyse av innsamlet datamateriale og teoretisk rammeverk utforsket jeg hvorvidt tiltakene som ble innført i fylkeskommunen kunne sies å inneha effekter som førte til handling, eller om det har oppstått en frakobling mellom de innførte tiltakene og tiltenkt utfall. Jeg undersøkte i forskningsprosessen i tillegg hvorvidt de innførte tiltakene kunne ha en legitimerende effekt, og i så fall, på hvilken måte. Basert på det innsamlede datamaterialet sett i kontekst av oppgavens teoretiske rammeverk tyder det på at det i Viken fylkeskommune har foregått en frakobling (decoupling) mellom den innførte politikken og den daglige praksisen (*policy-practice*). Begge tiltakene ble innført i

fylkeskommunen som obligatoriske, men av funnene fremkom det en oppfatning om varierende grad av oppfølging, som medførte usikkerhet rundt tiltakenes bruk og nytte. At det eksisterer en frakobling på nivået *policy-practice* muliggjorde for Viken å adoptere flere forskjellige politikker som en respons på eksternt press.

Basert på analysen av innsamlede data og det teoretiske rammeverket i masteroppgaven, fremkommer det flere indikasjoner som tyder på at både Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken er implementert i Viken som symbolske tiltak. Dette betyr at Viken kunne adoptere flere forskjellige policies, uten at det innvirket på daglig drift i noen særlig grad. Videre kan det også gagne organisasjoner å adoptere policies som ikke medfører faktiske handlinger, men som har til hensikt å tilfredstille eksterne krav fra omgivelsene. I Viken fylkeskommune kom disse eksterne kravene både i form av formelle forslag til vedtekter, og som uformelle forventninger fra omgivelsene. Det fremkommer trolig også en forventning fra politikerne i Norge, ved at politikerne selv er utsatt for eksterne forventninger fra omgivelsene og FN, som på deres nettside beskrev hvordan regjeringer verden over skulle etablere egne nasjonale rammeverk for å nå bærekraftsmålene. Politikere er utsatt for stadige motstridende krav og forventninger, og ettersom Viken er politisk styrt vil flere av de inkonsistente kravene og forventningene rettet mot politikere også påvirke fylkeskommunen og de ansatte. Ved at innføringen av bærekraftstiltak fører til reflektering av inkonsistente normer fra omgivelsene, skapes det legitimitet ved at forventninger fra ulike grupper i samfunnet blir tilfredsstilt. Som konsekvens av å implementere tiltak for økt fokus på bærekraft kunne dermed både Viken fylkeskommune og politikerne som har flertall i fylkeskommunen vise ansvarlighet, og samtidig legitimere sin posisjon og videre beslutninger.

6.1. Begrensninger og forslag til videre forskning

Til tross for at jeg i kapitlet omhandlende oppgavens metode har redegjort for hva som er gjort for å styrke forskningens kvalitet, er masteroppgaven likevel ikke uten begrensninger. I dette delkapitlet er oppgavens begrensninger gjort rede for og forslag til videre forskning presentert.

Oppfølging av Bærekraftskurset i Viken fylkeskommune ble etter vedtak om splittelse i stor grad satt på vent, da tid og ressurser måtte omrokkers. Som beskrevet i oppgavens kapittel 4, Presentasjon av funn, måtte oppfølging av Bærekraftskurset i form webinarer og seminarer foregå mens Viken fortsatt eksisterte, som medførte at ikke alle planlagte opplæringstiltak ble gjennomført. I tillegg var mye av Viken fylkeskommunes drift påvirket av COVID-19 pandemien, som igjen medførte alternative arbeidsprosesser med lite fysisk samvær i omtrent halve Vikens levetid. Tatt i betraktning den tid det tar å opprette en fylkeskommune, få all operasjonell drift i gang, COVID-19 og arbeid med oppløsning av

fylkeskommunen, var det relativt lite tid Viken fylkeskommune kunne prioritere arbeid med bærekraftstiltak. En annen begrensning i oppgaven var vanskeligheter med å få tilgang til informasjon som tidligere hadde vært tilgjengelig på Viken fylkeskommunes nettside, ettersom Vikens nettside etter oppløsningen ble lagt ned. Jeg fikk likevel delvis arbeidet meg rundt denne begrensningen ved å benytte en digital arkivside som ga meg tilgang til mye av den relevante informasjonen jeg ønsket å undersøke. At Viken ikke lenger eksisterer fører også med seg en begrensning i form av at videre forbedringer i fylkeskommunen ikke kan gjennomføres. Samtidig vil FNs bærekraftsmål trolig fortsette å være sentrale i mange av fylkeskommunene i Norge, og Bærekraftskurset ligger tilgjengelig for alle Norges fylkeskommuner på KS Learning. Det er også ikke utenkelig at flere tiltak for opplæring om bærekraft vil forekomme. Mange av studiens resultater vil i så måte være overførbare.

Utover de begrensninger som er direkte tilknyttet Viken fylkeskommune, foreligger det også begrensninger tilknyttet den utførte studien. For det første er det tilknyttet formelle begrensninger til oppgavens omfang og tidsbruk. For det andre har oppgaven blitt begrenset ved at jeg innledningsvis avgrenset oppgavens tematikk til å i all hovedsak omfatte Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken. Jeg fikk dermed innhentet lite informasjon om ytterligere intensiver og tiltak som ble implementert i Viken Fylkeskommune. I tillegg ble oppgaven begrenset ved utvalget av informanter, ved at ikke flere i Vikens administrasjon (inkludert nyansatte) ble intervjuet.

Å intervjuet et bredere spekter av ansatte med flere ulike rådsområder hadde trolig medført en mer nøyaktig representasjon av Vikens administrasjon. Denne masteroppgaven benyttet en enkeltcasestudie som forskningsstrategi. For å styrke oppgaven kunne det vært hensiktsmessig å ha utført en flercasestudie, der politikere også ble intervjuet. Avslutningsvis kan også mine egne begrensninger i form av manglende innsikt om tematikken ha påvirket studien.

Basert på de overnevnte begrensningene ønsker jeg å komme med forslag til videre forskning, som kunne bygget videre på oppgavens tematikk. Det kan i forbindelse med Bærekraftskurset og Bærekraftsjekken være nyttig å foreta en kvantitativ undersøkelse av tidligere ansatte i Viken for å utforske tiltakenes videre nytte. Bærekraftskurset er som nevnt i oppgavens innledning tilgjengelig for alle fylkeskommuner gjennom nettsiden til KS, som gjør at liknende studier kan gjøres der kurset har vært implementert. Det kunne vært

interessant å se hvorvidt slike digitale opplæringstiltak om bærekraft faktisk har den bevisstgjørende effekten som fremkom av mine funn. En kvantitativ undersøkelse kunne også bidratt til å undersøke hvorvidt Bærekraftsjekken ble oppfattet som nyttig. Den kvalitative undersøkelsen måtte i så tilfelle inkludert politikere som mottar en ferdig utfylt sjekk. Videre hadde det vært hensiktsmessig foreta en kvalitativ undersøkelse der det også inkluderes informanter som politikerne, for å undersøke hvordan Bærekraftsjekken innvirker på deres beslutningstaking. For videre forskning foreslår jeg i tillegg å benytte en flercasestudie, slik at sammenlikning mellom ulike caser er mulig. Eksempelvis kunne forskjellige avdelinger eller fylkeskommuner sammenliknes, eller fylkeskommunens ansatte kunne sammenliknes med politikere. Avslutningsvis foreslår jeg for videre forskning også å inkludere et bredere spekter av tiltak for bærekraftig arbeid internt i organisasjonen for å få bedre oversikt over det helhetlige arbeidet om bærekraft.

Referanseliste

Akershus fylkeskommune. (2023). *Bærekraftsjekken*. Hentet 03.05.2024 fra <https://afk.no/barekraft/barekraftsjekk/>

BDO. (U.å.). *BDO i Norge*. Hentet 06.05.2024 fra https://www.bdo.no/nb-no/om-bdo-nb?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw9vqyBhCKARIsAIIcLMEuKDOX_KgOVVoLOC1LGkdMWkt--dm4vcIHnuMlq8U9mGroMDc_06YaAtnyEALw_wcB

BDO. (2022). *Blogg: Økt kompetanse om bærekraft i kommunene er startpunktet for målrettet arbeid*. Hentet 13.04.2024 fra <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/oektkompetanse-om-baerekraft-i-kommunene-er-startpunktet-for-maalrettet-arbeid>

Bowen, Glenn. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. *Qualitative Research Journal*. 9. 27-40. DOI: 10.3316/QRJ0902027.

Braun, V. & Clarke, V., (2006) *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101, DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt* (2. utgåve. ed.). Universitetsforlaget.

Buskerud fylkeskommune. (2020). *Veien til et bærekraftig Viken: Regional planstrategi 2020-2024*. Bfk.no. <https://bfk.no/tjenester/planlegging/samfunnsplanlegging/regionalplanstrategi/veien-til-et-baerekraftig-viken-regional-planstrategi-2020-2024/>

Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). *CSR as aspirational talk*. *Organization*, 20(3), 372-393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

Dizdaroglu, D. (2017) *The Role of Indicator-Based Sustainability Assessment in Policy and the Decision-Making Process: A Review and Outlook*. MDPI.com. Hentet den 30.05.2024 fra <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/6/1018>

Figueira, I. et al. (2018). *Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration*. Sciencedirect.com. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.244>

FN-Sambandet. (2024). *FNs bærekraftsmål*. Hentet 20.05.2024 fra <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Forskningsetikk. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet 02.06.2024 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/humsam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Hessen, D.O. (2009). *Rasjonalitet*. psykologtidsskriftet.no. Hentet 05.06.2024 fra [https://psykologtidsskriftet.no/kommentar/2009/08/rasjonalitet#:~:text=Den tyske sosiologen Max Weber,etisk forankrede, er en verdirasjonalitet.](https://psykologtidsskriftet.no/kommentar/2009/08/rasjonalitet#:~:text=Den+tyske+sosiologen+Max+Weber,etisk+forankrede,+er+en+verdirasjonalitet.)

Johannessen, A., Tuft, P.A. & Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave). Abstrakt forlag.

Kirst, E. & Lang, D.J. (2019) *Perspectives on Comprehensive Sustainability-Orientation in Municipalities: Structuring Existing Approaches*. [MDPI.com](https://www.mdpi.com). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11041040>

KS. (U.å). (A). *Om KS*. KS.no. Hentet 16.05.2024 fra <https://www.ks.no/om-ks/>

KS. (U.å). (B) *Vis vei for bærekraftig utvikling*. KS Learning. Hentet 02.05.2024 fra <https://www.kslaring.no/course/view.php?id=38193>

KS. (2022). *Gratis bærekraftskurs til alle kommuner og fylkeskommuner*. Hentet 22.04.2024 fra <https://www.ks.no/pressemeldinger/gratis-barekraftskurs-til-allekommuner-og-fylkeskommuner/>

NTNU. (u.å). *Nettskjema*. Hentet 20.05.2024 fra <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Nettskjema#section-Nettskjema-Hva+er+Nettskjema?>

Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? En praktisk guide*. Universitetsforlaget

Sala, S., Ciuffo, B. & Nijkamp, P. (2015). *A systemic framework for sustainability assessment*. [Sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com). Hentet 01.06.2024 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800915003821>

Sikt. (U.å.)(A). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. Hentet 20.05.2024 fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjemapersonopplysninger>

Sikt. (U.å). (B). *Avtaler om personverntjenester for forskning*. Hentet 20.05.2024 fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/avtaler-om-personverntjenesterforskning>

Singleton, B.E. (2023) *Swedish bureaucratic biodiversity: Analysing municipal worker discourse with the theory of sociocultural viability*. [SCOPUS.com](https://www.scopus.com). DOI: 10.1002/eet.2091
Stoffregen, J. D., et al. (2016). *Barriers to open e-learning in public administrations: A comparative case study of the European countries Luxembourg, Germany, Montenegro and Ireland*. [Sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.030>

Stortinget, (u.å.). *Ny inndeling på regionalt folkevalt nivå*. Hentet 18.05.2024 fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=67739>

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utgave). Gyldendal akademisk

United Nations. (U.å.). *The Sustainable Development Agenda*. Hentet 19.05.2024 fra <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda-retired/>

Viken. (U.å.). *Denne nettsiden er avsluttet!*. Hentet 20.05.2024 fra <https://viken.no/>

Viken. (2018). *Visjon og overordnede mål for Viken fylkeskommune. Møtebok - Saksframlegg*. (Saksnr. 2018/90.). Internt dokument, Viken Vedlegg 3

Viken. (2019). *Helhetlig arbeid med FNs bærekraftsmål. Møtebok - Saksframlegg*. (Saksnr. 2018/13). Internt dokument, Viken Vedlegg 4

Viken. (2021). *Orientering om Vikens bærekraftarbeid. Saksframlegg*. (Saksnr. 2021/16065). Internt dokument, Viken Vedlegg 5

Viken. (2023). *Bærekraftskurs for kommuner*. Lastet ned 20.05.2024 fra <https://web.archive.org/web/20231203011735/https://viken.no/barekraft/kurs/>

Yin, R. K. (2013), *Kvalitativ forskning: från start till mål*. (Svensk utgave). The Guilford Press.

Yıldırım, S., Bostancı, S. H., & Erdoğan, S. (2017). *Environmental sustainability in local governments: A case of Turkish municipalities*. *Journal of Geography and Regional Planning*, 10(12), 330-339. DOI: <https://doi.org/10.5897/JGRP2017.0668>

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 821374

Vurderingstype Automatisk Dato
25.01.2024

Tittel

Bærekraft i fylkeskommunen

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig

Michael Grethe-Hammer

Student

Catherine E. Chr. Drevvatne

Prosjektperiode

30.01.2024 - 05.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 05.06.2024.

[Meldeskjema](#) 

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømmer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Intervjuguide:

Vedlegg 2

Bakgrunn:

1. Navn
2. Hvilken avdeling jobber du i?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver?
4. Hvor lenge har du arbeidet i fylkeskommunen (Akershus/Viken)?

Innsikt/utdypning:

5. Kan du fortelle meg om bærekraft?
 1. Er bærekraft relevant for deg? Hvordan?
 2. Spiller bærekraft en rolle for organisasjonen/ på jobb?
 3. Hvor og når møter du bærekraft på jobb?
 4. Snakker folk på jobb om bærekraft? Hvor ofte?
 5. Hvor viktig er bærekraft på jobb, og i hvilke områder vil du si det er relevant?
6. Vet du om det finnes noen opplæringstiltak for ansatte knyttet til bærekraft?
7. Hva vet du om bærekraftskurset? (Hvis de vet noe om bærekraftskurset:)
 1. Har du gjennomgått kurset?
 2. Vet du noe om hvordan kurset ble brukt før? (I Viken) 3. Hvor er kurset nå?
8. Hva mener du effektene/konsekvenser av kurset/slike bærekraftskurs kan være?
 1. Kan du gi et eksempel? Hvordan blir de brukt?
9. Hva tror du formålet med et kurs i bærekraft var (i Viken)?
10. Hva vet du om bærekraftssjekken?
 1. Vet du noe om hvordan bærekraftssjekken blir benyttet?
 1. Kan du gi et eksempel? Hvordan blir den brukt?
 2. Benytter du bærekraftssjekken i ditt eget arbeid?
 1. Kan du gi meg et eksempel på hvordan?
11. Mener du at bærekraftssjekken utgjør en forskjell?
12. Føler du at opplæringen om hjelpemidler til bærekraft er tilstrekkelig?
13. Har du noen tanker rundt at kurset og sjekken var tilgjengelig digitalt?

Tiltak:

13. Er det noe du mener kunne bli gjort for å få mer fokus på bærekraft blant ansatte?
14. Mener du det er noe fylkeskommunen kan gjøre annerledes?

Takke for intervju

Vedlegg 3

INFORMASJON OM MASTERPROSJEKT “Bærekraft i fylkeskommunen”

Dette er et informasjonsskriv til deg som ønsker å delta i et forskningsprosjekt, der formålet er å undersøke bærekraftsverktøy i det som tidligere var Viken fylkeskommune.

Formål

Bærekraft er viktig, også i offentlig administrasjon. Med utgangspunkt i fylkeskommunen(e) ønsker jeg i oppgaven å utforske hvilken rolle bærekraft har i kommunen.

Dette er en masteroppgave skrevet i samarbeid med NTNU. Jeg er en masterstudent som gjennomfører prosjektet. Resultatene fra prosjektet vil brukes til masteroppgaven som en del av min masterutdanning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masteroppgaven blir skrevet i regi av faget «Masteroppgave i organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid» som en del av masterprogrammet «Organisasjon, Digitalisering, Administrasjon og Arbeid» på NTNU. Studenten som jobber med oppgaven er Catherine E. Chr. Drevvatne. Veileder for prosjektet er Michael Grothe-Hammer, Associate Professor hos institutt for sosiologi og statsvitenskap. **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi spør deg om deltakelse ettersom du er ansatt i tidligere Viken fylkeskommune og har inngående kjennskap hvordan bærekraft og tiltak for bærekraft blir implementert. Dine innspill vil kunne gi meg verdifull innsikt for forskningen jeg skal gjennomføre.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet vil det innebære gjennomføring av et intervju. I intervjuet vil du få spørsmål om bærekraft, bærekraftskurset og bærekraftssjekken, samt dine formeninger om videre tiltak for bærekraft i fylkeskommunen. Intervjuet som gjennomføres er planlagt at skal vare i 30-45 minutter. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som utelukkende vil være tilgjengelig meg. Lydfilene vil senere bli omgjort til tekst som skal benyttes i en analyse. Lydfilene vil deretter bli slettet. All informasjon som innhentes vil behandles konfidensielt og alle personopplysninger vil anonymiseres i oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dette vil på ingen måte ha noe å si for jobben din.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil kun benytte opplysningene om deg til formålene jeg har informert om i dette skrivet. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Din informasjon vil ikke bli delt med andre uten først å bli anonymisert. Du ikke vil være identifiserbar i min oppgave.

Hva skjer med dine opplysninger når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2024. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke, vi kan derfor bare behandle opplysninger så lenge det er greit for deg. På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene - å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvordan kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Catherine E. Chr. Drevvatne, e-post: cdrevva@stud.ntnu.no, tlf.: 90587171 eller veileder for prosjektet:
- Michael Grothe-Hammer, e-post: michael.grothe-hammer@ntnu.no, tlf.: 73591749

Du kan også kontakte vårt personvernombud:

- Thomas Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no, Tlf.: 93 07 90 38
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Personvernombud+NTNU>

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Vi håper at du har lyst til å være med i prosjektet mitt!

Med vennlig hilsen,

Catherine E. Chr. Drevvatne.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bærekraft i fylkeskommunen», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i et intervju hvor det vil bli tatt lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

