

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn og kandidatnummer:

Ann Kristin Svartefoss (175), Cicilie Bjordal (204) og Rune Eiterjord (19)

Meningsskaping, FNs bærekraftsmål og det grønne skiftet – Notorisk utfordrende endringsprosesser tross felles motivasjon og mål

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 92

Sammendrag

I denne masteroppgaven utforsker vi hvordan påvirker implementeringen av FNs bærekraftsmål meningsskapingen til NFK i seksjon for mobilitet. Bærekraftsmålene er ment som et konsept for sosial modernisering på global skala. Som fokuserer på den triple bunnlinjen av sosial rettferdighet, miljøkvalitet og økonomisk velstand. Implementeringen av bærekraftsmålene representerer en ny ukjent situasjon og en nødvendig endringsprosess som NFK står ovenfor. NFK med seksjon for mobilitet står for størst utslipp til miljø i fylkeskommunen.

Karl E. Weick har gjennom sine teorier «Sensemaking» og «Drop your tools» forsket på raske og uoversiktlige endringsprosesser, og håndteringen av disse. Vi har benyttet oss av Weicks teorier og syvtrinns sensemaking prosess. Ved bruk av disse kunne vi avdekke, ved hjelp av teori og empiri, hvordan de ulike nivåene i NFK skapte seg en mening omkring implementeringen av bærekraftsmålene. Vi har videre sett på «Drop your tools» og viktigheten av å ha det riktige verktøyet for å kunne navigere i en ny ukjent situasjon.

Denne studien er kvalitativ og med enkeltcase som forskningsdesign. Basert på semistrukturerte intervjuer med totalt elleve ansatte fra NFK. Vi intervjuet informanter fra den politiske ledelsen, administrative ledelsen og de ansatte i seksjon for mobilitet. Vi ønsket å undersøke om de ulike nivåene ble påvirket ulikt i sin meningsskaping av implementeringsprosessen.

Studiet har vist oss at det eksisterer ulike virkelighetsfortolkninger hos informantene. Funnene understøtter dette, og viser at både individuell og kollektiv meningsskaping har funnet sted.

NFK har ikke kommet langt nok i prosessen med to av de viktigste stegene i meningsskaping: Identitetskonstruksjon og retrospeksjon. Det er for lite sensebreaking og sensegiving fra den politiske ledelsen. Tidligere endringsprosesser har farget de ansatte slik at de er skeptiske til nye endringsprosesser. Det pågår ulik meningsskaping i de ulike nivåene av organisasjonen. Den administrative ledelsen har så langt ikke påvirket de ansattes identitetskonstruksjon i ønsket retning. Dette fører til at organisasjonen er i utakt i sin meningsskaping.

Implementeringen har så langt i prosessen ikke påvirket meningsskapingen nok, annet enn hos den politiske ledelsen. Det har derfor oppstått et gap fra den politiske ledelsen og nedover til de andre nivåene i NFK. Dette er fordi de ikke har klart å opprette en felles identitet omkring bærekraft og implementeringsprosessen.

Abstract

In this master's thesis, we explore how the implementation of the UN's sustainability goals affects the sensemaking of Nordland county council, section for mobility. The sustainability goals are intended as a concept for social modernization on a global scale. Focuses on the triple bottom line of social justice, environmental quality, and economic prosperity. It can be seen as a new and unknown process of change. Nordland County Municipality with the section for mobility accounts for the largest emissions to the environment in Nordland County council.

In Karl E. Weicks theories "Sensemaking" and "Drop your tools", He has dealt with rapid and confusing change processes and their handling. By addressing Weick's theories and the seven-step sensemaking process, we were able to discover with the help of theory and empirical evidence how the various levels in NFK created an opinion about the implementation of the sustainability goals. We have also looked at "Drop your tools" and the importance of having the right tools as an employee.

This study is a qualitative study, with a single case as research design. It is based on semi-structured interviews with a total of eleven employees from NFK. We interviewed informants from the political leadership, the administrative leadership, and the employees in the section for mobility. We wanted to investigate whether the different levels were affected differently in their sensemaking of the implementation process.

The findings of the study show that there are different interpretations of reality among the informants, and that both individual and collective sensemaking have taken place. NFK has not advanced enough in the process of two of the most important steps in sensemaking. Identification and retrospection. There is too little sensebreaking and sensegiving from the political leadership. Previous change processes have made the employees skeptical of new change processes. Different opinions are created at the different levels of the organization. The administrative management has so far not influenced the employees' identity construction in the desired direction. This leads to the people being out of step in its sensemaking. The implementation has so far in the process did not affect the sensemaking of the employees enough, other than with the political leadership. Therefore, we see a clear gap from the political leadership and down to the other levels in NFK. This is because they have not managed to create a common identity around sustainability and the implementation process.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på våre studier, MBA i Teknologiledelse ved Nord universitet. Dette har vært en spennende, krevende og lærerik studieperiode.

En stor takk rettes til Nordland fylkeskommune og alle de ansatte der som har bidratt med innhenting av data, intervjuer, rapporter og gitt oss innblikk i deres arbeidshverdag. Vi vil også takke vår veileder igjennom prosessen med masteroppgaven, Frode Heldal for all hjelp og veiledning, uten deg hadde dette aldri gått like bra.

Videre vil vi takke Steinar Gjerde som bidro med sin gode kompetanse. Også Silje Moksnes med familie som har engasjert seg og bidratt med nyttig innsikt. Sist, men ikke minst, takker vi familiene våre. Uten deres uvurderlige støtte, engasjement, tålmodighet og bidrag i hverdagen hadde det ikke vært mulig å ta dette studiet.

Det har vært en interessant tid med en Korona pandemi som gjorde at alle fysiske treff utgikk. Underveis i studiet har et barn blitt født og et nytt barn er på vei, i tillegg er det gjennomført to konfirmasjoner. Oppå det hele har familielivet pågått parallelt med studiene. Så vi ser frem til et mer bærekraftig hverdagsliv, der vi tar livet tilbake til en ny normal.

Takket være ny tilegnet kunnskap, og en MBA i Teknologiledelse, er vi nå enda bedre rustet til å møte de utfordringer som venter på oss i fremtiden. All den teoretiske kunnskapen vi til nå har tilegnet oss, er vi innforståtte med må jevnlig oppdateres eller byttes ut. Vi kunne ha sett til oppgavens viktigste litteraturteoretiker Karl E. Weick, og hans synspunkter om kunnskap som verktøy. Men, da det er andre kloke personer som har vært inne på samme tanker som Weick, og oss som forskerspirer, velger vi å runde av med sitat fra Lao Tzu:

«In pursuit of knowledge, everyday something is acquired ... In pursuit of wisdom, everyday something is dropped.»

Masteroppgaven og vårt personlige synspunkt på bærekraftsmålene oppsummeres i en og samme setning av det romerske multitalentet Caius Plinius Secundus (Plinius den eldre):

«It always seems impossible until it's done.»

Bergen, Mo i Rana og Bodø, mai 2022.

Ann Kristin Svartefoss, Cicilie Bjordal og Rune Eiterjord.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurer.....	v
Tabeller	v
Oversikt vedlegg	v
Begrepsordliste	v
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Nordland fylkeskommune	4
1.3 Seksjonen for mobilitet	5
1.4 Formål problemstilling og avgrensing	8
1.5 Problemstilling	10
1.5 Oppgavens struktur.....	11
2.0 Teori.....	11
2.1 Sensemaking.....	11
2.1.2 Kritisk sensemaking	12
2.1.3 Strukturere og lede i det ukjente.....	13
2.1.4 Hindrer for effektiv sensemaking	16
2.1.5 Meningsskaping i en endringsprosess	17
2.1.6 Meningsskaping og emosjoner	18
2.1.7 Endringsprosesser i lys av sensemaking.....	20
2.1.8 Endringsagenter og sensemaking	20
2.2 Drop your tools.....	21
2.2.1 Mann Gulch ulykken	21
2.2.2 En kosmologisk episode på Mann Gulch	24
2.3 Weicks syvtrinns sensemaking prosess	25
2.4 Kritisk blikk på sensemaking	31
2.5 Teori oppsummering	32
3.0 Metode	32
3.1 Litteratursøk	33
3.2 Forskningsdesign.....	33
3.3 Datainnsamling.....	35
3.3.1 Kvalitative intervjuer.....	35
3.3.2 Utvalg og utvalgsstrategier.....	36
3.3.3 Analyse av data.....	38
3.4 Relabilitet og validitet (Induktiv dataanalyse).....	40
3.4.1 Reliabilitet	40
3.4.2 Validitet	40
3.5 Metodens kvalitet	41
3.6 Etske betraktninger.....	42
4.0 Empiri	43
4.1 Gap i forståelsen av hvordan bærekraftsmålene skal implementeres	43
4.2 Begrepet bærekraft fører ikke til handling, men blir mer et festtalebegrep	45
4.3 Lange ledd i kommunikasjonen. Ytterste ledd lager sin egen virkelighet	48
4.4 Historie – hva er jeg? En blanding av vår fortid, nåtid og tro på hva som skjer i fremtiden	49
4.5 Manglende kompetanse til grønne valg	51
4.6 Uvandt med raske endringsprosesser	55
4.7 Endringsagenter og deres påvirkning	56
5.0 Drøfting.....	58
5.1 Identitetskonstruksjon	59
5.2 Retrospeksjon.....	65
5.3 Opprettelse av fornuftige omgivelser	67
5.4 Det sosiale	71
5.5 Pågående prosess.....	75

5.6 Signaler fra omgivelsene	78
5.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet	80
5.8 Oppsummering av funn	81
6.0 Konklusjon.....	85
6.1 Teoretiske implikasjoner	89
6.2 Praktiske implikasjoner	90
6.3 Kritiske vurderinger av egen konklusjon.....	91
6.4 Anbefalt videre forskning.....	92
Litteraturliste	93
Vedlegg	96
Vedlegg 1 – Meldeskjema til NSD.....	96
Vedlegg 2 – Samtykkeskjema	100
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	103

Figurer

Figur 1 Bærekraftig utvikling og de tre dimensjonene (FN-sambandet, 2022).....	2
Figur 2 FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2022).....	3
Figur 3 Organisasjonskart NFK fylkesadministrasjon (NFK, 2021).....	6
Figur 4 Klimaregnskap for NFKs egen virksomhet i 2020 (Asplan Viak, 2021).....	7
Figur 5 Weicks sensemakingprosess.....	26

Tabeller

Tabell 1 10 grunner til at brannmennene ikke ville «Drop your tools» (Heldal, 2020).	23
Tabell 2 Oversikt over våre informanter.	38

Oversikt vedlegg

Vedlegg 1 – Meldeskjema til NSD

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Begrepsordliste

Bring oss i front	Omorganisering gjort innad i NFK.
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (norsk: FNs klimapanel).
KPI	Key Performance Indicator (norsk: nøkkeltallsindikatorer).
NFK	Nordland Fylkeskommune.
NTP	Nasjonalt Transportplan.
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (norsk: Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling).
RTP	Region Transportplan.

1.0 Innledning

I dette kapittelet presenteres studiets formål, etterfulgt av oppgavens tema samt bakgrunn og aktualisering for hvorfor vi ønsker å studere det aktuelle temaet. I tillegg til dette vil vi gå nærmere inn på og beskrive FNs bærekraftsmål, Nordland fylkeskommune (NFK) og seksjonen for mobilitet. Kapittelet avsluttes med presentasjon av oppgavens problemstilling og de forskningsspørsmålene som skal brukes videre i oppgaven.

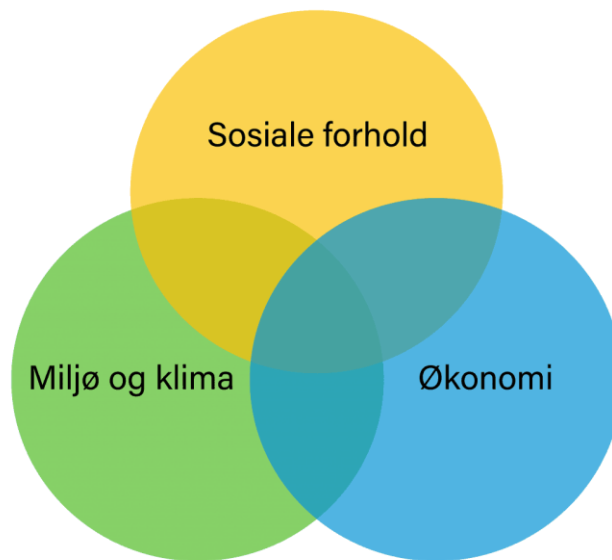
Det offentlige består av grunnleggende strukturer i bærekraftig utvikling. Derfor synes vi det var interessant og lære mer om hvordan en stor fylkeskommune som Nordland arbeider med implementeringen av FNs bærekrafts mål. Endringene som NFK står i knyttet til FNs bærekraftsmål kan sammenlignes med å bli kjent i ukjent terreng. Det finnes mange veier å gå, de bør finne den veien som passer best for NFK. Dette kapittelet tar utgangspunkt i å forklare bakgrunnen for hvorfor vi har valgt teori, case og problemstilling. Uforutsette hendelser stiller krav til at vi har endringskompetanse. Organisasjoner bør kontinuerlig evne å tilpasse seg store endringer i rammevilkår og imøtekomme nye forventninger. Det er vanlig å føle på usikkerhet når vi går rundt med gamle kart i nye terreng. Vi er interessert i å bidra til nyere forskning rundt hvordan den offentlige sektoren, arbeider i større endringsprosesser knyttet til FNs bærekraftsmål.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Under Stockholm-konferanse som ble gjennomført tilbake i 1972, ble miljø for første gang en del av den globale dagsorden. Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, også kalt Brundtland-kommisjonen (1987), var først ute med å ta i bruk begrepet bærekraftig utvikling. Sluttrapporten til Brundtland-kommisjonen «Vår felles framtid» utgitt i 1987 ble utviklet av den daværende nye FN kommisjonen for miljø og utvikling. Denne rapporten gir perspektiv på det populære begrepet «bærekraftig utvikling», hvordan alle må sette miljø, økonomi og sosial utvikling i en sammenheng.

Bærekraftig utvikling kan defineres som følgende: «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.*» (FN-sambandet, 2022). Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner. Og det er sammenhengen mellom disse tre dimensjonene som er med å avgjøre om noe innehar en form

for bærekraftig utvikling, eller ikke. Disse tre dimensjonene er: **1. Klima og miljø. 2. Økonomi. 3. Sosiale forhold.**



FIGUR 1 BÆREKRAFTIG UTVIKLING OG DE TRE DIMENSJONENE (FN-SAMBANDET, 2022).

Kyotoprotokollens internasjonale avtale om å redusjon av skadelige klimagasser ble 12. desember 2015 erstattet av «Parisavtalen». Denne nye forpliktende internasjonale avtalen, som fra da av gjaldt for alle land i verden, trådte i kraft 1. november 2016. Norge sluttet seg til avtalen og forpliktet seg til denne 22. april 2016. Parisavtalen omhandler en forpliktelse for reduksjon av klimautslipp, der krav og forventninger økes i takt med tiden som går. Avtalen gjelder for både rike og fattige land, og er de viktigste folkerettslige reglene som omhandler klima. Videre har alle land forpliktet seg til å lage nasjonale planer på hvordan det skal kuttes i klimautslipp. I henhold til Parisavtalen skal også alle land rapportere inn hvordan landets klimamessige situasjon og tilstand er hvert femte år, fra og med 2023 (FN-sambandet, 2020).

Bærekraftsmålene ble vedtatt på FNs generalforsamling i 2015, og 23. juni i 2021 la Kommunal og moderniseringsdepartementet ned en handlingsplan der de forventer at Norge skal nå bærekraftsmålene innen 2030 (Meld. St.40 (2020-2021), s. 5). FNs bærekraftsmål (Figur 1) består av 17 mål med tilhørende 169 delmål. Disse målene utgjør en felles plan for hele verden til å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030. Hovedmålene og delmålene ble gjennom innspill fra land over hele verden, der over 10

millioner mennesker fikk fremmet sin mening, forankret på en demokratisk måte. Målene skal bidra til å sette en felles retning globalt sett, innenfor land, næringsliv og sivilsamfunn. Ingen skal utelattes (engelsk: leaving no one behind) er et av hovedprinsippene i bærekraftsmålene. Dette prinsippet peker på de mest sårbare gruppene av jordas befolkning som må prioriteres. Eksempelvis funksjonshemmede, flyktninger, minoriteter og jenter (FN-sambandet, 2022).



FIGUR 2 FNs BÆREKRAFTSMÅL (FN-SAMBANDET, 2022)

FNs klimapanel (IPCC) rapport fra august 2021 (FN-sambandet, 2021) viser til at klimaendringene går i ett raskere tempo, er mer intense og enkelte av trendene er nå passert mulighetene for å reverseres. Klimarapporten som er skrevet av 234 forskere fra 66 forskjellige lands forskningsmiljøer er med på å tydeliggjøre og understreke hva påvirkninger menneskeheten har på klimaet. Den globale oppvarmingen går i et raskere tempo enn noensinne, tatt de siste 2000 år i betraktning.

FNs generalsekretær António Guterres varslet «kode rød» for menneskeheten knyttet til de utfordringene man står ovenfor når det kommer til klodens klimautfordringer. Dette er en premiss som setter rammen for inneværende tiår, inn mot 2030. Dette er av FN løftet opp som en av de største krisene som menneskeheten har stått ovenfor. Guterres viser til klimarapporten og de katastrofale konsekvensene som global oppvarming vil påføre jorda og dens befolkning, selv om utslippene kan reduseres i framtiden. (FN-sambandet, 2021).

Den 28. februar i 2022 ble del to av den sjettede hovedrapporten til FNs klimapanel lansert (IPCC, 2022.02.28). Rapporten setter fokus på konsekvenser og sårbarhet for endringene.

Denne rapporten ser på hvordan samfunnet må justere seg for å bremse opp klimaendringene, og viser at nå haster det mer enn noen gang. Viktige temaer rapporten tar for seg er fokus på sosial rettferdighet og sammenhengen mellom klima og natur. Av rapporten fremkommer det at det er behov for en dyptinngripende samfunnsendring for å redde planeten (FN-sambandet, 2022). Den påfølgende tredje delrapporten om klimaendringene ble publisert av FNs klimapanel 4. april 2022. Denne rapporten inneholdt mer konkretiserte tiltak som må gjennomføres for å kunne nå FNs bærekraftsmål innen 2030. Den spesifiserer hva som må til for å unngå at jordkloden passerer 1,5 graders målet. Rapporten viser videre til behovet for store omstillinger innenfor energisektoren, som er essensielt for å begrense den økende globale oppvarmingen. Der verdenssamfunnet må fremover i tid benytte seg av mye mindre fossilt brennstoff og intensivere elektrifiseringen. Dette gjelder for transportsektoren spesielt, men gjelder for alle sektorer i samfunnet. Rapporten peker også på viktigheten av å bruke alternativt brennstoff, slik som hydrogen og elektrisitet (IPCC, 2022.04.04).

For at det offentlige skal kunne bidra til å oppfylle FNs bærekraftsmål innen 2030, er kommuner og fylkeskommuner pålagt av regjeringen å legge FNs bærekraftsmål som grunnlag for sine planlegging- og endringsprosesser. Regjering har på bakgrunn av FNs «Klimaplan for 2030», etablert konkrete måltall og tiltak som det offentlige skal benytte til å nå bærekraftsmålene (Regjeringen, 2021). Norge ønsker også å ha en ledende internasjonal rolle innenfor reduksjon av utslipp og være en del av «det grønne skiftet» (Regjeringen, 2020).

1.2 Nordland fylkeskommune

Nordland er det fjerde største fylket av Norges elleve fylker i areal. Fylket strekker seg cirka 500 km fra den nordlige grensen av Trøndelag i sør, til Troms og Finnmark i nord (NFK, 2022). Ved utgangen av 2021 var folketallet i Nordland fylke på 240 190 innbyggere (SSB, 2022). NFK er en parlamentarisk styrt organisasjon. Dette betyr at NFK er delt inn i tre politiske beslutningsnivåer, med et fylkesting, fylkesrådet og den enkelte fylkesråd. Det er fylkestinget som velger fylkesrådet og omfanget av ansvar og myndighet rådet skal ha. Fylkesrådet er NFKs utøvende politiske ledelse og er avhengig av tilliten fra fylkestinget i sine beslutninger (NFK, 2022).

NFK er også en regional planmyndighet som har ansvar for å utarbeide regionale planer som skal legge til rette for utvikling i Nordlandssamfunnet. De har som mål å være det beste fylket

å leve i, og ønsker derfor å tilby tjenester til innbyggerne som går på tvers av samfunnsmessige, økonomiske og miljømessige behov (NFK, 2022).

Nordland Fylkeskommune har utarbeidet en regional transportplan som skal gjelde Nordland for perioden 2018-2029, heretter kalt RTP. Dette er en strategisk plan som skal sikre føringer for en god utvikling av Nordlands transportsektor. Føringerne skal også påvirke regioner og kommuners transportplanlegging i nasjonale prosesser. RTP Nordland skal ta hensyn til nasjonale mål, føringer, og prosesser knyttet til Nasjonal Transportplan for 2018-2029, heretter kalt NTP. NFK skal gjennom god regional transportplanlegging legge premisset for utviklingen fram i tid. Der NFK skal oppfylle viktige målsetninger i Nordlandsamfunnet. Dette skal NFK lykkes med på basis av naturlige fortrinn, organisasjonens kunnskap, kompetanse og samarbeid med andre (NFK, 2020). NFKs visjon er:

«Samferdsel skal binde sammen Nordland – og Nordland med resten av verden på en effektiv, bærekraftig og sikker måte.» (NFK, 2020).

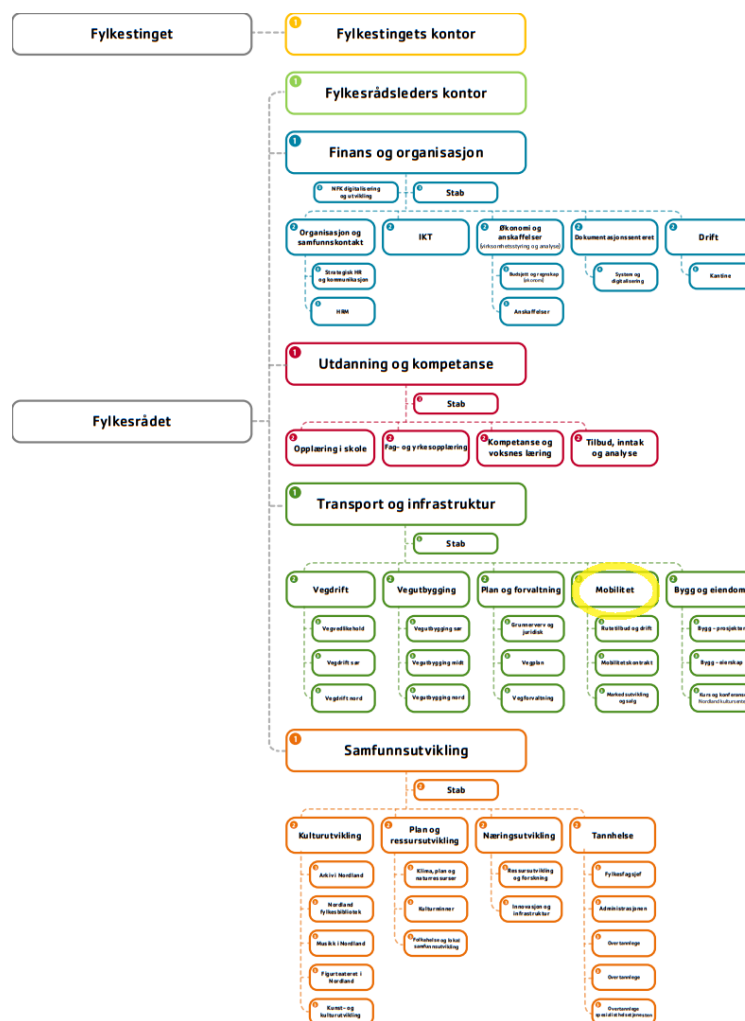
1.3 Seksjonen for mobilitet

NFK er inndelt i flere avdelinger og seksjoner. I vår oppgave skal vi fokusere på seksjonen for mobilitet. I figur 2, ser vi at seksjonen for mobilitet er en egen seksjon under avdelingen «Transport og infrastruktur». Innenfor Transport og infrastruktur er det om lag 146 ansatte. Av disse er det cirka 26 som er ansatt i seksjonen for mobilitet (NFK, 2022). De ansatte har en snittalder som er om lag 50 år, der alle har et høyere utdanningsnivå. Seksjonen for mobilitet har ansvaret for all kollektivtransport på alle 440 rutegående busser, 21 hurtigbåtruter og 23 fylkesveifergearter i hele Nordland. Og er Norges største fylke når det kommer til antall hurtigbåter og ferger. Seksjonen har også ansvaret for alt av ruteplanlegging, i tillegg til all skoleskyss i fylket og tildeling av drosjeløyver i Nordland. Videre har seksjonen 1,96 milliarder i driftsutgifter, og 490 millioner i inntekter. Som gir seksjonen, gjennom deres innkjøp og anbudskonkurranser, en stor innkjøpsmakt og påvirkningsmakt når det kommer til miljøpositive kriterier og tilpasninger (NFK, 2022).

«Reis Nordland» er merkevarenavnet som seksjonen for mobilitet bruker eksternt ut mot Nordlandsamfunnet og kundene sine. Seksjonen for mobilitet har hovedansvaret for ruteopplysningen på egne produkter og tjenester, og bruker merkevarenavnet Reis Nordland

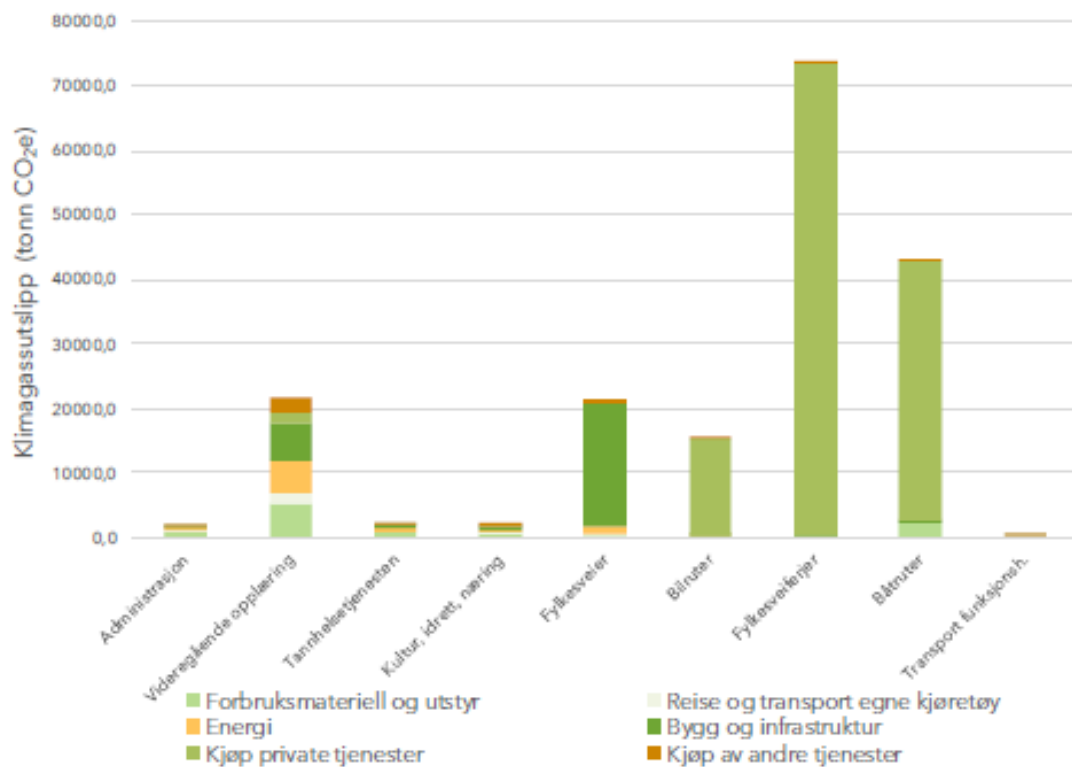
til dette. Merkevarnavnet brukes i kommunikasjonen for de som benytter seg av kollektivtransport i Nordland fylke. Videre benyttes Reis Nordland også som merkevarenavn opp mot seksjonens øvrige digitale informasjons- og salgskanaler (Reis Nordland, 2022).

NFK i sin helhet som organisasjon har nylig vært gjennom et omstillingsprosjekt, som kalles for «Bring oss i front». Denne organisatoriske endringsprosessen ble gjennomført for å lage et nytt administrativt organisasjonskart og struktur for hele fylkesadministrasjonen. Endringene ble etablerte for å effektivisere organiseringen av de ansatte, og videre klargjøre NFKs fylkesadministrasjon til fremtidige arbeidsoppgaver gjennom digitaliseringsprosesser. «Bring oss i front» skulle være en hensiktsmessig organisering av NFKs tjenester, som skulle bidra til effektivisering og forenkling av administrative oppgaver. Denne omorganiseringen skulle også føre til økt grad av internt samarbeid og digitalisering.



FIGUR 3 ORGANISASJONSKART NFK FYLKESADMINISTRASJON (NFK, 2021)

Kollektivtransport dominerer klimafotavtrykket i Nordland. Fylkesveier og bygging av videregående skoler, står også for en stor del av utslipp til miljø. Ifølge rapport utarbeidet av Asplan Viak (2021) bør det innføres ulike tiltak innenfor de ulike sektorene. I rapporten fremkommer det, at det er begynt å stilles strengere miljøkrav til kollektivtransporten. Det foreligger derfor et stort fremtidig potensial for kollektivtransporten å redusere klimautslipp (Asplan Viak, 2021).



FIGUR 4 KLIMAREGNSKAP FOR NFKS EGEN VIRKSOMHET I 2020 (ASPLAN VIAK, 2021)

Seksjonen for mobilitet står totalt sett for 73% av alle miljøutslippene i NFKs egen virksomhet. Området som står for høyest utslipp i Nordland er fylkesveiferger. Dette segmentet står for 41% av det samlede fotavtrykket i 2020. Deretter kommer båtruter (24%) og bilruter (8%) (Asplan Viak, 2021). Innkjøpskategorier står for 72% av det samlede fotavtrykket og består stort sett av innkjøp til transporttjenester. Tiltak som vil påvirke nullutslipp-transport, er et av de viktigste tiltakene for å få redusert det fylkeskommunale klimaavtrykket (Asplan Viak, 2021).

I løpet av de siste årene er det gjennomført flere miljøpositive tiltak i regi av NFK og seksjonen for mobilitet. Deriblant står seksjonen for mobilitet bak den største endringen når

det kommer til reduksjon av klimautslipp i kollektivtransport i Nord-Norge. Dette kom på plass gjennom å etablere helelektriske bybusser i Bodø. Som resultat av dette er Bodø blitt verdens nordligste by med 100% helelektriske bybusser (NFK, 01.07.2021).

Gjennom budsjett for 2022 og økonomiplan for 2022-2025, tilrettelegger NFK for en storstilt satsning på nullutslipps fergesamband (NFK, 09.12.2021). Seksjonen for mobilitet skal de kommende årene elektrifisere seks nye fergesamband. NFK har da lagt inn budsjett på 300 millioner, slik at seksjonen for mobilitet stimuleres opp mot å ta grønne og miljøpositive innkjøpsvalg. Dette muliggjør, gjennom tildelte midler, et fremtidig grønt skifte via elektrifisering av alle fylkesveiferger i Nordland fylke (NFK, 09.12.2021).

Øvrige tiltak som skal være med på å bidra til å nå Nordland fylkeskommunes målsetninger om 60% reduksjon av klimautslipp, er gjennom ulike forsknings og utviklingsprosjekt (FoU). Seksjonen for mobilitet deltar på ulike FoU prosjekter innenfor kollektivtransport og mobilitet. Eksempler på nasjonale FoU prosjekter som seksjonen deltar aktivt inn mot er «Fremtidens hurtigbåt» (NFK, 07.03.2022) og «Smartere Transport Bodø» (STB, 2022). «Fremtidens hurtigbåt» har et todelt utviklingsløp. Der det ene målet er å utvikle verdens første nullutslipps hurtigbåt, mens det andre målet er å utvikle det mest energieffektive skroget til fremtidens hurtigbåter (NFK, 07.03.2022). «Smartere Transport Bodø» er et femårig omfattende mobilitetsprosjekt og samarbeidsprosjekt på tvers av offentlig og privat sektor. Prosjektet består av 4 pilarer og 10 delprosjekter, og har som målsetning å redusere klimautslipp gjennom å endre reisevaner (STB, 2022). NFK og seksjonen for mobilitet er også partnere inn mot initiativet og næringsklyngen «Kraft», som er et fysisk senter med over 40 andre regionale og nasjonale partnere. Kraft senteret har som målsetning å bidra til å få Norge satt på kartet innenfor bærekraftig by- og samfunnsutvikling (Kraft, 2022).

1.4 Formål problemstilling og avgrensning

Organisasjoner i dagens samfunn blir i økende grad stilt ovenfor problemstillinger og utfordringer rettet opp mot bærekraft. I denne oppgaven ønsker vi å utvikle vår forståelse av hvordan NFK implementerer FNs bærekraftsmål, og meningsskaping rundt dette. Oppgaven skal gi mer innsikt i de endringsprosessene som NFK nå står ovenfor knyttet til å nå bærekrafts målene innen 2030. Oppgaven skal også gi innsikt i hvordan dette påvirker de ansatte i seksjonen for mobilitet. Det er behov for empirisk forskning omkring temaet

bærekraft og implementering av arbeidet inn mot fylkeskommunen. Mye av forskningen som er gjennomført setter søkelys på privat sektor, og det derfor et manglende fokus på de særegenhetene som er ved offentlig sektor (Figueira et al., 2018).

For å avgrense oppgavens teoretiske betraktninger skal vi å se på organisasjonsforskeren Karl E. Weick sine teorier om «Sensemaking» og «Drop your tools» (Weick, 1995;1993). Disse teoriene danner et godt teoretisk grunnlag for kunne forstå raske og ukjente endringsprosesser. NFK står ovenfor denne type endringsprosess i forhold til implementering av FNs bærekraftsmål. I oppgaven vil vi se på teori om endringsprosess fordi når det iverksettes en ny endring, vil dette skape en ny virkelighet i organisasjonen. For å kunne lede i en kompleks verden, må man kunne utfordre måten man ser verden på. Vi er spesielt opptatt av det meningsfulle samspillet mellom en organisasjons medlemmer, og hvordan organisasjoner er med på å skape sitt eget miljø. Weick er spesielt interessert i hvordan handlinger skaper mening gjennom sosiale relasjoner. Dette gjør at Weick sin sosiale konstruktivisme passer godt til vår oppgave.

Hva Weick legger til grunn for å forstå begrepet «Sensemaking» vises i hans enkle utsagn og sitat: «*Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible*» (Weick, 1995). For å forstå hvordan individene skaper mening, har Weick laget en syvtrinnsmodell som ser på 1. Identitetskonstruksjon, 2. Retrospeksjon, 3. Opprettelse av fornuftige omgivelser, 4. Det sosiale, 5. Pågående prosesser, 6. Signaler fra omgivelsene og 7. Sannsynlighet fremfor nøyaktighet.

Gjennom Weicks syvtrinns sensemakingprosess skal vi finne ut hvordan informantene skaper mening i endringsprosessen opp mot bærekraftsmålene. Videre vil vi benytte oss av Weicks teori «Drop your tools», for å studere adferden til de forskjellige individene i NFK når de er i fysiske truede posisjoner. I denne oppgaven er dette relevant når vi ser hvordan implementeringsarbeidet gjøres for å oppnå bærekraftsmålene innen 2030. I Weicks teori har han kommet frem til at individene ofte beholder sine tunge og utdaterte verktøy som fører til at de faller bakpå. Denne teorien kaller han for «Drop your Tools», som på norsk kan forstås som «Slipp verktøyene dine» (Weick, 1993). Teorien viser til at verktøy i overført betydning kan omhandle ekspertise, kunnskap, kompetanse, kultur, normer og forventninger. Videre har vi valgt å benytte Weicks syvtrinns sensemaking prosess (Weick, 1995) når vi skal diskutere empiriepiriske funn opp mot det teoretiske grunnlaget.

Vi har bevisst valgt å ikke ta med noen av de mest brukte teoretikerne innenfor endringsledelse. For i et raskt endringslandskap opplever vi noen av de tradisjonelle endringsmodellene som utdaterte. Vi vurderer det slik at bærekraftsmålene kan ikke sammenlignes med en planlagt organisasjonsendring. Endringsprosessene for implementeringen av bærekraftsmålene er mer komplekse med sine tre dimensjoner og 169 ulike delmål. Dette er også endringsprosesser som ikke tidligere har vært gjennomført i noen organisasjoner. Vi hevder derfor at Kotter (1995) og Lewins (1947) teorier ikke vil kunne bidra til å besvare masteroppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Teoriene viser til mer tvungne steg-for-steg prosesser, som ikke passer til NFKs situasjon. De krever mer dynamiske - ikke-hierarkiske, endringsprosesser enn hva Kotters (1995) og Lewins (1947) teorier legger til grunn for.

1.5 Problemstilling

På grunnlag av aktualisering av FNs bærekraftsmål, nevnte bakgrunn og aktualisering i punktene ovenfor, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker implementeringen av FNs bærekraftsmål meningsskaping til Nordland fylkeskommunes seksjon for mobilitet?

For at kunne forske på temaet som problemstillingen viser til, ønsker vi å se nærmere på hvordan en offentlige seksjon og dens ansatte arbeider på individuelt og kollektivt nivå. Vi har derfor valgt ut Nordland fylkeskommunes seksjon for mobilitet. Vi ønsker også å forske på hele linjen av seksjonens ledelsesnivåer fra politisk nivå, og ned til rådgivere i seksjonen. Denne seksjonen spiller en sentral rolle når det kommer til arbeidet med å implementere FNs bærekraftsmål innen 2030. Vi har derfor kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

F1: *Hvordan oppfattes FNs bærekraftsmål hos de ulike nivåene: politisk ledelse, administrativ ledelse og ansatte?*

F2: *Hvordan implementeres FNs bærekraftsmål hos de ulike nivåene?*

F3: *Hvordan påvirker de ulike nivåene i NFK organisasjonens overordnede bærekraftsmål?*

Med forskningsspørsmål 1, ønsker vi kunnskap om hvordan oppfattelsene opp mot FNs bærekraftsmål er. Vi ønsker også å se på om det er forskjellige oppfattelser på de ulike

organisatoriske nivåene hos NFK. Videre vil vi se på forskningsspørsmål 2, som skal belyse hvordan prosessene omkring implementeringsarbeidet blir gjennomført. Vi vil i tillegg se på implementeringsprosessene, og om disse fremstår likt eller ulikt i forhold til de ulike nivåene. Til slutt vil vi med forskningsspørsmål 3, gå dypere inn på hvordan de ulike nivåene påvirker NFKs overordnede bærekraftsmål og implementeringsprosessene omkring måloppnåelsen.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur og oppbygging begynner i kapittel 1 med bakgrunn og aktualisering. I tillegg ser vi på NFK som organisasjon, og spesifikt på seksjonen for mobilitet. Vi ser også på oppgavens valg av tema og problemstilling. I kapittel 2 vil vi vise teorien vi har valgt å bruke, og et teoretisk rammeverk som vi ønsker å bruke i videre analyser. I kapittel 3 går vi inn på litteratursøk, forskningsdesign og datainnsamling der vi ser på utvalg og analyse. Videre beskrives forskningens reliabilitet og validitet, samt metodens kvalitet og etiske betraktninger. I kapittel 4 presenterer vi oppgavens empiriske funn, som er brukt opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 5 gjennomgår vi drøftingen, der vi ser på sammenhengen mellom empirien gjeldende teorier. I kapittel 6 vil vi oppsummere og konkludere, for så å svar på problemstillingen og forskerspørsmålene. Avslutningsvis viser vi til teoretiske og praktiske implikasjoner, kritiske vurderinger av egen konklusjon og våre anbefalinger for videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for å besvare masteroppgavens problemstilling og forskerspørsmål. Vi vil først se på hovedtrekkene av endringsprosesser. Videre vil vi se på hvilke former dette kommer i og hva eller hvem som påvirker disse prosessene. Til slutt vil vi gå i dybden på Karl E. Weicks teorier som omhandler «sensemaking», «drop your tools» og hans syvtrinns sensemaking prosess.

2.1 Sensemaking

Weicks begrep sensemaking, på norsk gjengitt som meningskaping. Knytter seg til hvordan mening formes og endres i et større fellesskap. Sensemaking innebærer at elementene i prosessen til å utforme en mening, plasseres i et rammeverk slik at mening og forståelse

formes og endres kollektivt (Weick, 1995). Dermed skaper man forståelse for endring, reduksjon eller korreksjon av overraskelser. Dette gir grunnlag for ny gjensidig forståelse. Weick argumenterer med at slike prosesser knytter seg til samspillet og søken etter gjensidig forståelse og evnen til å danne nye mønstre.

Weick (1995) definerer sensemaking slik:

«*Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible*» (Weick, 1995).

Å «skape fornuft» kan bety at man i samspill med omgivelsene oppnår en felles forståelse av hvordan en virkelighet er i dag. Den nye måten å handle på blir basert på den nye forståelse av virkeligheten.

2.1.2 Kritisk sensemaking

Ifølge Mills et al., (2010) er det grunnleggende med sensemaking hvordan man skal forstå de forskjellige individuelle meningene som er knyttet til de samme hendelsene. De understreker også viktigheten av begrepet identitetskonstruksjon innenfor sensemaking-prosesser. Når en organisasjon er i endring kan det føre til at medlemmene begynner å tenke igjennom hvem de er og hvordan de gjør ting. Måten medlemmet gjør opp en mening av disse spørsmålene, har innvirkning på deres forståelse av deres egen identitet og av organisasjonen. Kritisk sensemaking kan beskrives som en prosess av identitetskonstruksjon der individer viderefører sin identitet inn i sine omgivelser, og at de ser den reflekteres tilbake. I denne prosessen vil individet forstå hva som gir mening i sin egen identitet (Mills et al., 2010).

Videre fremstiller Mills et al., (2010) at kritisk sensemaking kan sees på som en prosess. Der fokuset på hvordan den organisatoriske makten og der dominerende antakelser, fremhever enkelte identiteter foran andre, og som fremhever dem som mer meningsfulle individer.

Eksempelvis kan en god medarbeiders identitet fremheves i en organisasjon via tekst, regler eller språk der egenskapene til denne identiteten vektlegges (Mills et al., 2010).

Vi kan se for oss at slike signaler legger opp til kollektiv sensemaking ved at medarbeidere uten disse fremhevede identiteter blir påvirket til å se opp til den ønskede adferden. Denne prosessen knyttes til «sensegiving». Kort fortalt betyr sensegiving at ledelsen prøver å forme sensemaking til medlemmene i organisasjonen i form av påvirkningsteknikker.

To begreper som bidrar til å forstå hvordan sensemaking oppnås, fremheves av Maitlis & Christianson (2014) som «sensegiving» og «sensebreaking».

Sensegiving

Omhandler de prosesser som gjennomføres i et forsøk på å påvirke andres meningsskaping. Prosessene rundt sensegiving skal bidra til å påvirke mennesker i retningene mot en foretrukket redefinering av virkeligheten i organisasjonen. Ofte er sensegiving konteksten der en leder i en organisasjon strategisk forsøker å forme sensemaking til ansatte ved bruk av rapporter, symboler, bilder og øvrige endringsstrategier (Maitlis & Christianson, 2014). Sensegiving kan ses på i et mer tradisjonelt ovenfra og ned perspektiv innenfor ledelse av mennesker i organisasjoner.

Sensebreaking

Kan defineres som nedbryting eller ødeleggelse av meninger. Sensebreaking handler om at mennesker påvirkes og motiveres til å ta stilling til, og revurdere deres meninger som de allerede har dannet seg. Dette resulterer videre i at de revurderer disse meningene og deretter stiller spørsmål på egne forutsetninger og handlinger (Maitlis & Christianson, 2014). Slike påvirkninger og motivasjoner kan på lik linje med sensegiving ha et ovenfra og ned perspektiv. Men dette kan også være prosesser som kan forekomme mellom kollegaer på samme organisatoriske hierarkiske nivå.

2.1.3 Strukturere og lede i det ukjente

Sensemaking kan ses på som en sentral lederskapsevne for den dynamiske og komplekse verden vi opplever i dag. Weick (1995) viser til at sensemaking omhandler hvordan vi strukturerer det ukjente, slik at man skal kunne handle i det ukjente. Dette innebærer at man gjennom sensemaking kommer opp med en akseptabel eller troverdig forståelse over hvordan verden man lever i er, og hvordan disse endringene som pågår i den er. Sensemaking kan sammenlignes med kartografi. Denne forståelsen av sin egen verden kan da ses på som et «kart». Kartet gis verdier gjennom å samle inn data, gjennomføre ulike former for handlinger, kommunisere og undersøke. For deretter foredle kartet, som man har fått en ny situasjonsforståelse for, eller forlate og velge bort kartet avhengig av hvor troverdig kartet fremstår (Ancona, 2012).

Gjennom aktivt bruk av sensemaking er det mulig for leder å ha bedre oversikt på hva som skjer i deres virksomhet og miljøer. Og gjennom dette være bedre rustet for å tilrettelegge for andre ledelsesprosesser. Dette være seg utarbeidelser av visjoner og strategier, bygge nettverk og relasjoner eller understøtte forskning og utvikling av innovasjoner. Effektiv sensemaking bidrar til å skape et større perspektiv, eller bredere system. For å få økt kunnskap og kompetanse, må lederne utforske dette bredere systemet, lage kart over det, handle i det og lære av det (Ancona, 2012).

Weick (1995) skisserer at begrepet sensemaking betyr «the making of sense». På norsk så vil prosessen bli kalt å ta det ukjente og strukturere det. «*Sensemaking er prosessen som gjør at vi er i stand til å endre den kontinuerlige komplekse delen av virkeligheten til en situasjon som er forstått eksplisitt i ord og som tjener som et springbrett til handling*» (Weick et al., 2005, s. 409). På denne måten krever meningsskaping en fremføring av det ukjente, og ettersom det prøver å belyse det ukjente så er det på denne måten den eneste veien å ane hvor mye man oppfatter av det.

Sensemaking assosieres som nevnt, med å kartlegge et miljø (Weick, 1995). Å ha et kart vil bidra til å gi håp om bevissthet og gir mot til handling i et nytt og ukjent miljø. I tilfeller der de ansatte konstruerer et felles kart over hva som skjer, vil dette bidra til å lede dem til å handle rett. I et miljø som er usikkert og individene er ofte bekymret, er det viktig for meningsskapingen at prosessen kartlegges (Ancona, 2012).

I prosessen med å utforske og kartlegge noe ukjent, vil dette gjøre oss åpne for å kunne kommunisere og gi oss verktøy til å kunne forklare situasjonen vi står i nå. Slik blir det lettere å planlegge videre og iverksette tiltak. Gradvis vil vi ha utforsket miljøet og kunne gå bort fra det gamle kartet og utvikle et nytt som egner seg mer til vår virkelighetsforståelse (Ancona, 2012).

Weick (1995) understreker viktigheten av å forstå at sensemaking ikke bare er ute etter å finne rett kart eller svar, men at man skal prøve å danne et felles bilde av tolkning, kommunikasjon og tilgjengelige data. Sensemaking vil her bety at man skal klare å ta grep når miljøet endrer seg, å hente frem mot til å handle i en uklar fremtid.

Et eksempel som illustrerer sensemaking i praksis er Holub (1977, sitert i Ancona (2012), sin skisse av en soldatenhet var på trening i Alpene. Dette var et nytt område for alle deltakerne.

En dag mens de trente begynte det å snø og storme. Grunnet været ble det vanskelig å finne leiren, og på et tidspunkt startet soldatene å godta at de hadde gått seg vill. Det var ulik respons og flere begynte å kjenne på panikk. En av soldatene fant frem et kart, og de startet umiddelbart å lese kartet og tolke hvor de befant seg. Soldatene var usikre på om kartet viste riktig, så det var meningsskaping og tolkning som måtte finne sted på hjemveien. De traff noen lokale som skisserte at de var på feil vei og ledet dem i en annen retning. Da de returnerte til leiren så gikk det opp for dem at kartet egentlig skisserte et annet område. Det man kan ta med seg fra denne historien er det Weick (1995) skisserer: *«når du er trøtt, kald, sulten og redd, vil ethvert gammelt kart duge»*.

Ancona (2012) oppsummerer hvorfor et uriktig kart kan fungere med at et uriktig kart kan føre til handling fra ledelsen, som ikke hadde vært mulig dersom beskrivelsene hadde vært mer objektive og detaljerte. I dette tilfelle så kunne nøyaktighet ført til en dårligere beslutningstaking. Nøyaktighet kan tilsi at verden er å anse som rigid og stabil, selv om det egentlig er en kontekst som stadig er i endring. Et kart som kan føre til harmoni og skape inngripen vil være mulig å få til. Dersom man befinner seg i et miljø med mye endringer, så vil det å foreta seg noe, være mer essensielt enn nøyaktighet (Ancona, 2012).

Weick (1995) oppsummerer disse ytringene at plausibilitet er mer passende enn nøyaktighet når du ser på prosessen omkring sensemaking. Å lage en hendelse og diagnostisere den kan lede til en tanke, diskusjon og aksjon. Dette vil være mye bedre enn å ha fokus på å få mest mulig oversikt i en situasjon som stadig er i endring.

Sensemaking krever mot. Det er et fundamentalt behov i mennesker for å oppfatte og vite hva som skjer i en verden som er konstant i en endring. Det er en mislikt og ensom oppgave å belyse selve endringen. Den som peker på at strategien ikke har vært en suksess, kan havarere da noen ønsker å holde fasaden oppe.

I en organisasjon kan sensemaking være ny teknologi, innovasjoner eller direktiver. Dette kan bety at ledelsen må finne ut hvorfor en tidligere strategi ikke ble vellykket. Det kan også bety at de må lære ny kultur, struktur eller politikk i en ny satsing som ikke har vært sett tidligere. Slik vil sensemaking ofte flytte seg fra det enkle til komplekse, og tilbake. Å gå til det komplekse vil skje når ny informasjon skal samles og nye handlinger starter. Når mønstrene etter hvert fanges opp og forstås, går det over til det enkle igjen, med en bedre forståelse (Ancona, 2012).

2.1.4 Hindrer for effektiv sensemaking

Det er essensielt med sensemaking i organisasjonen som har sitt virke i utfordrende og usikre omgivelser. Flere organisasjoner feiler, eller unngår å ta dette innover seg.

Ancona (2012) hevder at sensemaking vil være mest nødvendig når vi står i en kritisk situasjon eller føler oss truet. Dessverre så er det slik at den mekanismen som aktiveres for å kunne behandle frykten er den samme som kan hemme sensemaking. Når det skjer usikkerhet eller kriser i en eller annen form så fører det til usikkerhet, som igjen fører til at organisasjonsmedlemmer kan returnere til gamle kart, og stole på foreldet informasjon.

Staw et al., (1981) sitert i Ancona (2012) er kjent som en forsker som var tidlig ute med å forklare hvordan trusler og frykt kan føre til rigiditet. Når en trussel forekommer så vil en forsøke å begrense ytre faktorer som kan påvirke avgjørelser og drift. En respons vil da være og forsøke å opprettholde dagen status.

Det er tre steg som hindrer effektiv sensemaking, disse er:

1. Stive eller rigide systemer:

Staw et al., (1981) viser til at trussel og frykt fører til stivhet. Trussel resulterer ofte i at man vurderer færre eksterne innspill og signaler. I slike tilfeller oppstår en avhengighet av allerede utprøvde og kjente driftsmåter. Dette gjelder like mye for enkeltindivider, som team og organisasjoner. Resultatet av dette er at trusselen blir assosiert med, og preget av, trege og rigide systemer med fokus på å beskytte nå-situasjonen. Og i enkelte tilfeller fører dette til total passivitet, som videre kan føre til alle involverte parter preges av «hjort i frontlyssyndromet».

I slike situasjoner blir trussel og frykt sett på som den rette tiden til å tette alle hull, slå ned alle skott og holde utenforstående unna situasjonen. Ønsket og behovet for å få enkeltindivid, teamet eller organisasjonen tilbake til normal drift forsterkes. Dette til tross av at slike trussel og frykt situasjoner krever et høyere nivå av fornuftige og nødvendige endringer. Når rigiditet og passivitet oppstår i organisasjoner er det viktig at leder på alle nivåer kjemper imot den situasjonen som har oppstått. Lederne må da aktivt tilrettelegge og fremme mulighetene for å fortsette med fornuftige endringsprosesser og å muliggjøre aktive handlinger opp mot meningsskaping og videre innovasjon (Ancona, 2012).

2. Avhengighet av retning:

I møte med usikkerhet ser mennesker til andre mennesker for å vise dem veien. De ser da til sine ledere. I de situasjoner der mennesker er redde, ser de etter trygget og retning. I situasjoner som dette bør ledere kommunisere klart og tydelig på hva de vet og hva de ikke vet. I tillegg bør de vise omsorg, bekymring og opptre betryggende ovenfor de ansatte. Lederne bør opplyse hvilke planer og retning de skal gå videre med, og mobilisere for den nye tiden fremover. På samme tid er det viktig at ledere behandler sine ansatte som voksne mennesker, selv om det er draging mot å behandle dem som små barn som er avhengige av å bli vist retning (Ancona, 2012).

3. Uberegnelig oppførsel:

Trussel og frykt kan resultere i uberegnelig oppførsel. Dette skjer i de tilfeller der ledere i en hektisk søken etter å finne noe som fungerer. De prøver først ut én løsning og rett etterpå prøver de en annen løsning. Når dette gjennomføres uten ha funnet ut om hverken den ene eller den andre løsningen fungerer som forventet, skaper dette følelsen av trussel og frykt. Slik uberegnelige oppførsel og dramatiske endringer i adferd vanskeligstiller engasjementet blant ansatte i gjennomføringen av effektiv sensemaking. For å kunne vurdere om en ny løsning og handlinger rundt dette nye miljøet fungerer, bør ledere ta seg tiden til å gjennomføre effektiv sensemaking. De bør bestemme hvilke resultater de ulike løsningene og handlingene kommer med. De bør også ta seg tid til å innhøste erfaringer og tilbakemeldinger ettersom flere faktorer kommer på plass over tid (Ancona, 2012).

2.1.5 Meningsskaping i en endringsprosess

For å kunne forstå hvordan ansatte oppfatter en endringsprosess, bør vi forstå hva en organisasjonsendring innebærer. Jacobsen & Thorsvik (2014) definerer en organisasjon som et sosialt system konstruert med hensikten å løse bestemte oppgaver. Dette selv om organisasjoner skal sees på som stabile for å effektivt nå sine mål. Derfor kan det være vanskelig å se for seg at organisasjoner ikke vil endre seg over tid (Jacobsen, 2018). Organisasjonsendring sees på som helt naturlig og nødvendig ettersom omgivelsene endrer seg hyppigere (Johannessen & Olsen, 2008). Weick (1995) hevder at meningsskaping skjer på både individ og gruppenivå og som en kontinuerlig prosess. Tolkningen som skjer i disse prosessene refereres til som mentale kart (Weick, 1995). Meningen vil kunne skapes ut fra situasjoner og tegn, og blir plassert i en ramme som vil skape utgangspunktet for nye

handlinger (Hammer & Høpner, 2014; Weick, 1995). På denne måten kan vi se på organisasjoner som sosiale byggeklosser, hvor man kommuniserer mellom organisasjonsmedlemmer og de sosiale deltakerne.

Weick (1995) hevder at en felles meningskaping gjennom en felles kultur er en urealistisk forventning. Han mener derimot at felles opplevelser, erfaringer og referanser vil kunne skape en effekt som ligner på kultur. Det er ifølge Weick (1995) ikke er lurt å gjennomføre endringer som bryter med den sterke kulturen. Derfor må strategier forankres også ut ifra den kulturelle settingen. På denne måten kan man benytte kulturen strategisk (Weick, 1995). Ved å benytte kulturen strategisk, vil organisasjonskulturen virke som en ramme som skisserer mulighetsrommet.

2.1.6 Meningskaping og emosjoner

Norbert Steigenberger (2015) hevder at endringer skaper forstyrrelser og tvinger mennesker til å revurdere den nåværende og fremtidige posisjonen de er i. Videre hevder han at mennesket har utviklet en egen subjektiv og plausibel historie om hva mening, årsak og konsekvens av en endring er. Dette gir mennesker informasjon til å handle på den riktige måten. Steigenberger hevder at prosessene med å tolke input og skape mening ut ifra disse, er det som er kjent som sensemaking (Steigenberger, 2015). «*Sensemaking is a much used concept, and one for which usage is growing*» (Maitlis & Christianson, 2013).

Steigenberger (2015) viser til hvordan følelser er med på å forme sensemaking, og dermed hevder han at følelser er med på å forme oppfatningen av endringer. Han viser til fire følelser som sinne, frykt, angst og håp. Han mener disse diskrete følelsene former innholdet i sensemaking og styrker denne gjennom økt motivasjon. Følelser vil derfor påvirke sannsynligheten for at mennesker vil engasjere seg i aktiviteter opp mot sensegiving. Og videre påvirke om de vil være villige til å akseptere utfall av sensemaking, som ikke tilfaller seg selv som person. Steigenberger (2015) viser til at følelser er noe man putter inn i sensemaking. Like mye som at følelser også er noe man får som et resultat av sensemaking.

Følelser og input av disse påvirker hva slags type sensemaking en person eller team vil utvikle i en gitt situasjon. Videre påvirker følelser også hvordan motivasjonen er hos personen eller teamet. Følelser kan påvirke sensemaking i enten positiv eller negativ forstand. Gjennom

sensemaking prosesser har følelser forutsigbare effekter, og påvirker sannsynligheten for at en person eller team vil engasjerer seg i aktiviteter opp mot sensegiving. Det samme gjelder tilbøyeligheten for at disse vil godta mellommenneskelig sensemaking (Steigenberger, 2015).

Steigenberger (2015) viser til forskning og utvikling de siste tiårene, der det er utviklet et sterkt teoretisk grunnlag for å forstå kognitive prosesser. Mennesker er ikke bare mennesker og kognitive vesener. De er også vesener med følelser, som påvirkes av organisatoriske endringsprosesser som er ladet med affektive opplevelser slik som sinne, håp, og angst. Affektive reaksjoner i form av følelser, påvirker hvordan individet eller gruppen opplever en situasjon. Og hvordan disse, individuelt eller i gruppe, tolker informasjon som er gitt og situasjon som er oppstått (Steigenberger, 2015). Videre hevder Steigenberger (2015) at sensemaking som preges av sinne og håp, fører til besluttsomme handlinger. I slike tilfeller fører sinne til at den som utøver sensemaking blir både engasjert og motivert, mens på den andre siden vil følelser av håp ikke skape en lignende motivasjon til å handle besluttsomt (Steigenberger, 2015).

Staw et al., (1981) viser også til emosjoner og deres påvirkninger i en sensemaking prosess. De viser til følelsen av frykt og trusler, som fører til stivhet og passivitet blant enkeltindivider, team eller organisasjoner. Videre påpeker de at følelsen av frykt vil kunne stå til hinder for sensemaking prosesser. Mennesker som opplever frykt, vurderer færre eksterne innspill og signaler. Behovet for å gå tilbake til utprøvde og kjente metoder blir derfor en form for avhengighet. Situasjonen blir assosiert med, og preget av trege prosesser og rigide systemer. Videre kan dette føre alle involverte parter inn i det Staw et al., (1981) betegner fryktsituasjonen som «hjort i frontlyssyndromet».

Ancona (2012) viser til at følelsene og mekanismene som aktiveres for å kunne behandle frykten, er den samme som kan hemme sensemaking for individer, team eller organisasjoner. Det er i akkurat slike kritiske situasjoner det er mest nødvendig for alle involverte parter å gjennomføre effektiv sensemaking. Steigenberger (2015) anser derfor følelser som viktige faktorer ved implementering av en endring og i endringsprosesser i en organisasjon.

2.1.7 Endringsprosesser i lys av sensemaking

Endringsledelse vil si å lede prosessen fra planer og ideer for hvordan organisasjonenes fremtid skal bli, til hvordan organisasjonen skal gjøre det i praksis (Hennestad, 2002). Når det gjelder endringens innhold, vil en organisasjonsendring kunne sees som en spesifikk type overgang. Ifølge Hennestad & Revang (2017) vil perioden av endringstilstanden være kritisk. I denne perioden dannes kvaliteten på den fremtidige tilstanden. Det betyr at det er ledelsen av endringen, som er avgjørende for hvor bra eller dårlig organisasjonen fungerer etter at endringstiltakene er gjennomført.

Ut ifra denne betraktningen må endringsprosessen ivareta tre forhold (Hennestad & Revang, 2017). Først må de ha et ønske om endring, at organisasjonen skal være annerledes enn den er i dag. Så må endringen utføres, organisasjonen må gjøre noe for at endring kan skje, hvis ikke vil utviklingen bli overlatt til tilfeldigheter. Til sist må endringen praktiseres, der organisasjonen må utøve endringsledelse og ha fokus på den perioden realiseringen skal skje.

Det kan virke vanskelig å fastsette det nøyaktige tidspunktet fra når en endringsprosess starter og når den er avsluttet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Tilrettelegging for meningsskapning i en endringsprosess, kan finne sted dersom de ser at det er ulike elementer som for eksempel kunnskapsdeling, økt læring og kompetanseheving (Fletre & Frydenlund, 2016).

2.1.8 Endringsagenter og sensemaking

Når mennesker skal nå et spesifikt mål, bygger dette på planlegging og styring av en endring. En organisasjon er noe som vi kan anta å måtte styres og endres av en ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Når en endringsprosess starter vil det alltid være en eller flere aktører som fanger opp signaler på at en endring vil være nødvendig. Det er ikke nødvendigvis den formelle ledelsen som utfører endringene. Endringen kan også utføres av andre aktører innad i organisasjonen, og disse kalles da for endringsagenter. En endringsagent kan bestemme farten på innføringen av endring ut fra hva toppledelsen ønsker. De jobber også tett på medarbeidere om endringene som skal gjennomføres (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Hovedoppgaven til en endringsagent er å fremdrive kraften i endringsprosessen (Jacobsen, 2018). Men ledelsen har likevel en sentral rolle, og uten den formelle ledelsen vil det oppstå utfordringer med å drive frem endringer (Jacobsen, 2018). Med dette grunnlaget er det en

større forventning til endringsagentenes kompetanse og evne til å lede endringsprosessen. Slik kan vi se at formålet med endringsledelse er alle de prosessene endringsagenten eller ledelsen gjennomfører (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Endringsagenter er sentrale aktører som endrer, utvikler og implementerer strategier for endring, for å kunne utnytte nye muligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De kan ikke være sikre på at de ansatte finner mening i de nye endringene. Det er ingen fasit på hvordan man skal legge til rette for meningsskaping i en endringsprosess. En endringsagent kan ikke klare å påvirke endringsprosessen dersom det går på bekostning av kulturen. Å klare å opprette en felles kultur innen meningsskaping, hevder Weick (1995) at er urealistisk i en endringsprosess. Han anbefaler derfor ikke å gjøre endringer som bryter sterkt med kulturen til en organisasjon. (Weick, 1995, 2001).

2.2 Drop your tools

I krisetider eller i transformasjonstider, så må man evne å undersøke verktøyene i verktøykassen og legge fra seg tidligere rammeverk, planer og strategier som ikke lenger er hensiktsmessige. Vi vil se nærmere på Weick sin teori «Drop your tools».

2.2.1 Mann Gulch ulykken

Mann Gulch ulykken fra 1949 danner bakteppe for «Drop your tools» teorien til Weick (1993). Historien bak skogbrannen utarter seg i dalen Mann Gulch, som ligger i den amerikanske delstaten Montana. Ett team på 13 brannmenn blir fløyet inn i dalen for å slukke det de tror er en mindre skogbrann. Teamet ledes av Wagner Dodge, som er en erfaren brannmann. Men, han er ny som leder i teamet og kjenner ikke så godt til de andre brannmennene. For å komme seg til åstedet hopper brannmennene ut av flyet med fallskjerm. De lander på motsatt dalside fra der brannen er observert fra flyet, og beveger seg rolig mot det området som er satt i brann. Dodge og teamet føler de har god kontroll på situasjonen, siden brannen fortsatt er et stykke unna der de befinner seg. Plutselig endrer situasjonen seg drastisk når vinden øker på og endrer retning. Brannen farer nå i stor hastighet mot den delen av dalen som brannmennene befinner seg i. En rolig og kontrollert situasjon er nå ute av kontroll, og brannmennenes liv står i fare. Den ene sjansen de har for å slippe unna brannen, er å komme seg opp på toppen av den motsatte dalsiden der brannen ikke vil nå tak i dem. Brannmennene løper oppover dalsiden, med alt av brannutstyr som de bærer med seg. Ingen

av dem tenker på å kvitte seg med hjelm, sekk, øks og annet utstyr som veier mye. Dette tunge utstyret hindrer dem i å komme seg raskest mulig opp dalsiden og situasjonen er nå kritisk og livstruende. Lederen Dodge oppfatter at brannen vil nå dem igjen og at brannmennene må kaste alt av unødvendig utstyr. Han roper derfor ut ordren om å «drop your tools» til teamet av brannmenn. I samme øyeblikk kaster Dodge av sitt eget utstyr og løper oppover dalsiden bort fra brannen. Underveis i denne kritiske situasjonen får Dodge en idé om å tenne fyr på bakken fremfor av han for å lage en motbrann. Da brenner han alt av brennbart materiell i nærheten av seg selv, som stopper den større brannen fra å komme nærmere. Dodge legger seg ned på det området som er brent opp, slik at den større brannen ikke kan nå til han. Dette redder livet til Dodge. I ettertid er denne type handlinger blitt kjent som en «escape fire». Til tross for ordren til Dodge om å slippe alt utstyr, er det ingen brannmenn som følger denne ordren. Alle i teamet løper hver for seg i panikk oppover dalsiden, med alt av utstyret bærende med seg. Og ingen forstår meningen av handlingen til Dodge, som har lagt seg ned etter å ha lagd en motbrann. Alle brannmennene var trent opp som eksperter innenfor sitt fagfelt. De hadde dypt etablerte rutiner og regler som sa at brannmenn aldri legger fra seg sitt utstyr. Hadde de derimot hørt på Dodge og kastet utstyret, eller endret mening ut ifra den situasjonen de stod ovenfor, ville de sannsynligvis ha overlevd. To av brannmennene overlevde så vidt, da de tilfeldigvis fant en revne i fjellet etter å ha samarbeidet seg imellom. Alle de andre brannmennene døde i ulykken på Mann Gulch (Heldal & Dehlin, 2017).

Karl Weick publiserte i 1996 sin studie «Drop your tools». Det har vært samlet inn data fra to store villmarks brannkatastrofer: Mann Gulch i Montana (1949) og South Canyon i Colorado (1994) Weick (1996). I publiseringen hans peker han på 10 mulige årsaker til at 27 brannmenn mistet livet da brannmennene ikke klarte å følge ordren om å slippe verktøyene og løpe, som resulterte i at flere omkom. Brannmennene var instruert i å følge rutiner, og en ting de var ekstra trent i var at de aldri skulle gå fra utstyret sitt. I disse to tilfellene så endret vindretningen seg og brannmennene ble overrumplet med eksploderende branner. Selv om de hadde betydelig erfaring og ekspertise så klarte de ikke å ta imot ordren som var at de skulle «drop your tools». Hadde de i dette tilfelle gitt slipp på utstyret, ville de sannsynligvis ha overlevd (Weick, 1993, 1996). Weick (1996) oppsummerte ti grunner til at de ikke klarte å gjennomføre. Heldal (2020) viser til Weicks oppsummering som vist i modellen under:

10 grunner til at brannmennene ikke ville «Drop your tools»

Hørsel	Klarer vi å formidle kritisk informasjon gjennom all støyen? Involverer vi eller informerer vi?
Motivasjon	Hvordan motiveres vi forandringen? Hvilke årsaker kommuniserer vi?
Tillit	Stoler vi på hverandre? Stoler de ansatte på sine ledere? På meg? Er dette noe jeg tar for gitt?
Kontroll	Ved høyt stressnivå faller man tilbake til samhandlinger med de man har tidligere hatt for vane å jobbe med, og de man stoler på. De aller nærmeste blir viktigst. Tar jeg høyde for det?
Evne	Noe nytt må inn, men hva skal ut? Hvilke verktøy skal kastes og hvilke skal beholdes? Hvordan involverer jeg de andre i å bestemme dette, når de helst bare vil fortsette som før?
Alternativer	Er vi trent i å finne alternativer? Har jeg som leder latt mine synspunkter utfordres, eller har jeg vært for tydelig på hva jeg vil?
Mislykkethet	Er vi for stolte til å gi andre rett? Opptatt av egen prestisje? Eksisterer det en kultur hvor det er lov å feile?
Sosial	Følger vi de andre blindt? Oppfordrer vi til å komme med egne synspunkter?
Konsekvens	Er det noen konsekvens hvis vi ikke endrer oss? Hvordan ser verden ut hvis vi fortsetter som før; må bare komme oss igjennom liksom?
Identitet	Hvor mye kobler vi kunnskap til den vi er? Hvor stolte er vi av oss selv?

TABELL 1 10 GRUNNER TIL AT BRANNMENNENE IKKE VILLE «DROP YOUR TOOLS» (HELDAL, 2020).

Studien til Weick (1996) viser at brannmennesenes vilje til å legge igjen utstyr var dypt forankret i både rutiner og identitet. Bekjempelse av brannen krever at brannmennene bryter kjente rutiner under ekstraordinære situasjoner. Slike ferdigheter fant Weick ut at man kan utvikle gjennom samarbeidsøvelser. Det eksisterer en antagelse om at beredskap fører til bedre team-integrasjon og mer effektiv problemløsning. Det har tidligere vært lite forskning på effekt av slike samarbeidsøvelser. Weick forsøkte gjennom sitt bidrag og vise til en manglende plan for å ta ned gapet i litteraturen om samarbeid. Denne studien fokuserte på opplevd effekt av slike øvelser opp mot læring. En organisasjonsendring kan oppleves som utfordrende.

Motviljen til å slippe sine verktøy når trusselen intensiveres kan relateres til flere enn bare brannmenn. Karl Wallenda, en verdenskjent balansekunstner, falt i døden mens han fortsatt holdt fast i balansestangen, da hendene hans kunne ha tatt tak i ledningen under ham. Dette er også et eksempel på at å slippe verktøyet krever avlæring, tilpasning og fleksibilitet. Kort sagt så er det uviljen til å slippe verktøyene sine som fører til at resultatet kan bli en tragedie. Å slippe verktøyene sine er altså en metafor, for de som er i stand til å koble fortid med nåtid. Når brannmennes personlige overlevelse er truet, så klarer de ikke å legge fra seg gammel atferd. Teorien fremmer de komplekse relasjonene i en spesiell kontekst, og gjenspeile brannslukking inn i noen sine tanke-systemer. Å slippe verktøy er å akseptere mutasjon og tro og tvile på fortiden på en og samme tid. Disse komplekse vurderingene er essensen av fornyelse. Manglende kunnskap, da de ikke de kjente til den nye metoden hans. Det førte også til at de ble skeptiske. De var redd for å mislykkes hvis de la fra seg utstyret.

Weick (1996) definerer sosiale dynamikker som eksempel på kollektiv ignoranse. Ettersom den enkelte fremstår rolig og trygg så blir situasjonen feiltolket og ignorert. Selv om alle egentlig opplever det som en krise, så tviholder de på “tryggheten” som er utstyret deres. De klarer ikke å se konsekvensen av å ikke slippe utstyret sitt. Utstyret er en del av en brannmann sin identitet og definerer kulturen deres. Det gir derfor ikke mening for dem å gi slipp på utstyret sitt. Brannmennene har en kollektiv ignorering av å gi slipp på utstyret. «*Dropping one's tools is a proxy for unlearning, for adaptation, for flexibility, in short, for many of the dramas that engage organizational scholars*» (Weick, 1996).

2.2.2 En kosmologisk episode på Mann Gulch

Brannmennene på Mann Gulch er et av de mer kjente eksemplene som brukes for å illustrere en prosessbasert tilnærming, for å studere en organisasjon som står ovenfor en krise. Mann Gulch brannen er et eksempel på et sammenbrudd eller en kollaps i meningsskapingen i en organisasjon som står ovenfor en uforutsett situasjon. Hendelsen på Mann Gulch hadde en ødeleggende effekt i organisasjonen når den trengte å fungere som aller mest. Et slikt sammenbrudd kaller Weick (1996) for en kosmologisk episode.

Kort fortalt så oppstod den kosmologiske episoden når teamlederen Wagner Dodge ikke klarte å skape mening i teamet sitt (Weick, 1993). Teamet med brannmenn evnet ikke å dele kunnskap for å skape en felles mening. I kampen mot brannen benyttet Dodge tidligere

ervert kunnskap og startet en motbrann. De aller fleste i teamet omkom. Dodge med sin raske beslutning førte til at han klarte å skape en mening basert på tidligere erfaring, og overlevde brannen. Handlingen til Dodge var noe som aldri hadde vært gjort tidligere ute i brannområder, og ga ingen mening for de andre brannmennene i troppen. De var opphengt i tradisjonelle metoder for å løse sitt oppdrag, siden denne motbrannen var noe de ikke hadde kjennskap til eller kunnskap om.

Trening alene var ikke nok til å unngå at teamet brant inne. De manglet forståelse for hvordan de skulle håndtere en ny og ukjent hendelse som ikke var en del av treningen. De klarte ikke innad i teamet å kommunisere eller lage mentale bilder. Dette førte til at de ikke klarte å improvisere seg ut av hendelsen med å skape en ny mening. Det sitter i at dette var blitt en del av identiteten deres. I overført betydning så referer dette til å ha evnen til å «drop your tools» som en viktig faktor for å skape mening og finne løsninger i uforutsette hendelser. For å klare dette må man være åpen for nye ideer og tørre og teste ut nye løsninger (Weick, 1996).

En kosmologisk episode» føles som en «vu jàdé» opplevelse (Weick, 1996). Dette er en følelse som er det motsatte av «dèjà vu», der man føler å være i en situasjon man har vært i tidligere. Med «vu jàdé» menes det å være i en ukjent situasjon. Dette er en situasjon man ikke har vært i tidligere, der man ikke har kontroll, har ingen ide om hvor man er, hvem man er, eller at man ikke innehar kunnskap om hva som kan bedre situasjonen. Et eksempel på denne oppførselen er kalt «hjort i frontlyset» syndromet (Staw et al., 1981). Dersom en hjort ser billykter midt i veistripen på natten, så vil de gå i en sjokktilstand hvor de vil bli paralyisert. Mange i en organisasjon ser også trusselbildet på å fjerne noen som kan forstyrre prosessen deres med å tenke nytt. De vil gjerne gå tilbake til det vante og behagelige. Det er akkurat i disse prosessene det er essensielt å ta inn sensemaking (Ancona, 2012). Dette er viktig nettopp for å ikke henge seg opp i gamle kart, eller verktøy, som hemmer riktig handling. Når vi opplever frykt og trusler så vil det redusere sansingen. Videre kan dette resultere i en passivitet som kan føre til en organisasjons sikre død.

2.3 Weicks syvtrinns sensemaking prosess

Weick presenterer et rammeverk med syv punkter for å belyse sensemakingprosessen. Disse syv punktene fungerer som retningslinjer, og avdekker om prosessen er fruktbar eller har sviktet underveis (Weick, 1995).

Weicks rammeverk er anerkjent som teoretisk grunnlag i forskningen rundt sensemaking.



FIGUR 5 WEICKS SENSEMAKINGPROSESS

Weicks syvtrinns sensemakingprosess

1. Identitetskonstruksjon
2. Retrospektiv
3. Opprettelse av fornuftige omgivelser
4. Sosiale
5. Pågående prosess
6. Signaler fra omgivelsene
7. Sannsynlighet fremfor nøyaktighet

1. Identitetskonstruksjon

Alle mennesker er farget av fortiden når det kommer til å skape en mening i nåtiden. Weick (1995).

Ifølge Weick (1995) er sensemaking en sosial prosess som alltid begynner på et individuelt plan med en sensemaker, eller en menings skaper.

«How can I know what I think until I see what I say» (Weick, 1995).

Med dette sitatet mener Weick (1995) at alle de fire pronomener peker mot personen som utfører en meningsskaping. Alle mennesker har flere forskjellige identiteter. Weick (1995) hevder at dette er en styrke fordi man har et større utvalg å benytte seg av. Dette er positivt når man skal velge en passende identitet i forhold til meningsskaping i ulike situasjoner. Sensemaking ser på identitet og virkelighet som et sosialt bygget fenomen. Det er i sosiale prosesser når man er i interaksjon med andre mennesker at identiteten skapes. Slik vil vår definisjon av verden endres, ut ifra hvem vi er.

Menneskets måte å danne seg et grunnlag for hvordan opptre og tolke hendelser, kommer an på hvordan omgivelsene oppfattes (Weick, 1995).

«The more selves I have access to, the more meaning I should be able to extract and impose in any situation. Furthermore, the more selves I have access to, the less the likelihood that I will ever find myself surprised» (Weick, 1995).

Kritisk sensemaking fremstilles som en prosess der enkelte identiteter fremheves mer enn andre og sees på som mer betydningsfulle enkeltindivider. Innen kritisk sensemaking understreker Mills et al. (2010) at identitetskonstruksjon er et sentralt og viktig begrep. Sensemaking er noe som er forankret i identitetskonstruksjon. Dette utdypes ved å fremheve den vi er, hvilke elementer som har formet livene våre og har påvirkning på vårt syn på verden. Identiteten vår blir hele tiden omdefinert som et resultat av de erfaringene vi tilegner oss og kontakten med andre mennesker (Mills et al., 2010).

Mills et al., (2010) påpeker at enkeltindivider lager seg en forståelse av organisatoriske hendelser når man skaper eller utelater informasjon for å øke sin egen følelse av kontroll og selvfølelse. Når man opplever svikt blant medlemmene i organisasjon, kan dette i større grad forklares ut fra hendelsen som medlemmet prøvde å finne en mening i (Mills et al., 2010).

Identitetskonstruksjon fremheves også av Maitlis & Christianson (2014). De mener at dette er en viktig faktor når det kommer til sensemaking, der de påpeker at identitetstrussel er en sterk utløsende faktor i sensemaking. Her konstruerer enkeltindivider en egen identitet som vil tilpasse seg menneskelige behov for eksempelvis mestringsevne og selvforbedring. Folk blir trigget til å engasjere seg i sensemaking når en eller flere av disse blir truet. Da vil de agere slik at sin identitet blir gjenopprettet (Maitlis & Christianson, 2014).

Identitetskonstruksjon kan også gjelde regler for hvordan de ansatte i organisasjonen skal fungere. De ansatte kan bli bedt om å benytte signaler fra arbeidsmiljøet for å gjenspeile en spesifikk identitet, som også er foretrukket igjennom andre sammenliknbare organisasjoner eller sosiale kontekster. Identitetskonstruksjon oppstår, som med all sensemaking, innenfor en pågående og sosial prosess (Mills et al., 2010).

2. Retrospeksjon

I sensemaking vektlegges tilbakeblikk. Det betyr at vi tar et tilbakeblikk på hendelser og ilegger dem en mening. I sensemaking, mener Weick (1995) at det vi gjør, kun gir mening etter vi har utført det. En ny handling kan på bakgrunn av dette rasjonaliseres ut ifra den meningen som vi allerede har skapt. På denne måten vil meningsskaping påvirkes av det vi husker fra fortiden, hvordan vi husker hendelsene og hvor langt tilbake den strekker seg. Ifølge Weick (1995) kan altså sensemaking sees på som en komparativ prosess.

Retrospeksjon beskrives også av Mills et al., (2010) som en komparativ prosess, der vi er avhengige av våre tidligere erfaringer for å kunne tolke nåtidens hendelser. Vi skaper mening i nåtiden med å sammenlikne denne med det vi gjenkjenner fra tidligere sammenliknbare hendelser. Slik stoler vi på at tidligere hendelser vil gi oss mening i nåtiden (Mills et al., 2010). En risikofaktor når det kommer til retrospeksjon er bias. (Murphy, 2015) forklarer dette med «*handlet mening til live gjennom bekreftelse av fornemmelser*». Det vil si at hvert enkelt individ har skapt sine omgivelser, de er basert på den enkelte sine forventninger.

3. Opprettelse av fornuftige omgivelser

Weick (1995) mener at våre meninger fremtrer som et resultat når tanker og handling virker sammen. Omgivelsene vi befinner oss i, er ifølge Weick (1995) ikke statiske eller noe fastsatt som fungerer frakoblet eller uavhengig fra mennesket. Han mener at omgivelsene vi er i skapes sammen med andre gjennom handlinger. Mennesket er en del av sin egen virkelighet, vi skaper omgivelsene samtidig som vi skaper mulighetene og begrensningene vi møter. Samtidig er omgivelsene med på å forme oss, og på grunn av dette vil vi hele tiden kunne reflektere oss selv i omgivelsene (Weick, 1995).

Også Mills et al., (2010) mener at vi formes utfra våre omgivelser. Sammenliknet med Weick (1995) er de enige i at individet reflekterer og overfører sin identitet inn i sine omgivelser (Mills et al., 2010).

4. Det sosiale

Sensemaking er en individuell prosess, samtidig som den er en sosial prosess (Weick, 1995). Selv om sensemaking starter med individet, er den sosiale delen essensiell for at mening skal kunne skapes kollektivt (Weick, 1995).

I en organisasjon blir meningsskapning påvirket av den fysiske tilstedeværelsen av menneskene. I tillegg påvirkes vi av den underforståtte og tenkte tilstedeværelsen. I en sosial kontekst legges det føringer for om meningen skal dannes på forskjellige måter. Det skjer ved at meningen påvirkes av informasjon og kvaliteten på det som vi mottar. Denne kan blant annet inneholde forventninger og normer for hvilke meninger som kan aksepteres (Weick, 1995).

Maitlis & Christianson (2014) viser til Maitlis (2005) der sensemaking i organisasjoner beskrives som en fundamental sosial prosess. Organisasjonens medlemmer forstår sin virkelighet via samhandling med hverandre, slik konstrueres oppfatninger som bidrar til at medlemmene skaper mening og handler kollektivt (Maitlis & Christianson, 2014).

Mills et al., (2010) mener også at sensemaking er en sosial prosess som påvirkes av vår handling sammen med andre. Regler, språk, symboler og rutiner i organisasjonen har en innvirkning på medlemmenes sensemaking aktiviteter. Dette legger føringer for hvordan rutiner utformes og blir til et «manus» for en rettmessig adferd. De mener at rutiner, eller «manuset» er viktig for at ikke noen av medlemmene i organisasjonen blir hengende etter og som kan føre til at individene går tilbake til sine egne måter å skape mening på (Mills et al., 2010).

Ifølge Mills et al., (2010) kan kritisk sensemaking forstås som en kompleks og kontinuerlig prosess, ettersom sensemaking forekommer innenfor en sosial kontekst. Da det også skjer i en bredere sammenheng av organisatorisk makt og sosial erfaring, vil kritisk sensemaking forstås som en prosess som påvirkes av større sosiale omgivelser (Mills et al., 2010).

5. Pågående prosess

Weick (1995) mener at sensemaking ikke er noe som starter, men er en ren varighet som aldri stopper. Virkeligheten er en strøm av kontinuerlige hendelser. Sensemaking kan derfor sammenliknes siden dette er en prosess som kontinuerlig oppdaterer våre meninger om

hvordan vår virkelighet er, både bevisst og ubevisst (Weick, 1995). Vi kan derfor si at sensemaking foregår i samme hastighet som våre fortolkninger av virkeligheten oppdateres. Weick (1995) sier at for å forstå sensemaking må man være affektiv for hvordan menneskene lager sin virkelighet ut av evigvarende strømmer og ekstraksjoner som skjer i øyeblikkene. Mills et al., (2010) skildrer denne kontinuerlige prosessen, de påstår at prosessen aldri vil kunne stoppe fordi strømmen av sensemaking er konstante.

Dette er helt motsatt av at sensemaking skjer når det er kriser, tvetydighet eller sjokk (Mills et al., 2010). Mens Weick (1995) mener at vi hele tiden skaper mening om det som hender omkring oss, men at vi klarer å adskille situasjonsbilde og tegn fra den kontinuerlig sensemaking. Av og til så blir vi nødt til å delta grunnet brudd i rutine og da klarer vi å tolke signaler fra dagens situasjon uavhengig av den evige prosessen. (Mills et al., 2010).

6. Signaler fra omgivelsene

Sensemaking vil også innebære en pågående filtrering og utvelgelse av informasjon fra omgivelsene. Slik kan man skape en formening om hva som foregår. Ved å hente ut signalene som man omgis av bygger vi oss en historie rundt dette. Dette er noe vi gjør på grunn av en intuitiv følelse av det vi opplever som den riktige historien (Weick, 1995).

Det grunnleggende med signaler fra omgivelsene er at de ikke nødvendigvis skal være den viktigste delen av sensemaking, men at man bruker de samme signalene som referanser og har tillit til dem. Skulle man mangle interaksjonen med omgivelsene vil en organisasjon eller ansatt kunne tape evnen til å skape seg en mening om hva som skjer Weick (1995).

Når medlemmer av organisasjonen erfarer øyeblikk av usikkerhet og tvetydighet, vil de søke etter oppklaring av det som skjer ved å tolke og trekke ut signaler fra sine omgivelser. Dette brukes som grunnlag for å skape seg en forklaring som gir mening i forhold til det som har skjedd (Maitlis & Christianson, 2014).

Mills et al., (2010) påstår at sensemaking som en prosess handler om at vi kun setter søkelys på enkelte signaler eller elementer, samtidig som andre signaler ignoreres for å kunne støtte vår tolkning av hendelsen. I sensemaking prosessen vil noen individer kunne tillates å tolke signaler som understøtter deres virkelighet. Siden sensemaking kan sees å være retrospektiv,

påvirker tidligere hendelser de signalene vi velger å ta til oss når vi skal skape mening i en nåværende situasjon (Mills et al., 2010).

7. Sannsynlighet fremfor nøyaktighet

Siden sensemaking handler om rimelighet, sammenheng og troverdighet, foretrekkes derfor sannsynlighet fremfor nøyaktighet (Weick, 1995) I følge Weick virker det som at mennesker velger sannsynlighet fremfor troverdighet:

«In an equivocal, postmodern world, infused with the politics of interpretation and conflicting interests and inhabited by people with multiple shifting identities, an obsession with accuracy seems fruitless, and not of much practical help, either» (Weick, 1995, s. 61).

Weick (1996) mener at så lenge det ikke er mulig å velge nøyaktighet, vil sannsynlige tolkninger av virkelighet gi mest mening. Disse tolkningene, mener han er lettere å korrigere og konstruere, samtidig som man lettere oppnår sosial støtte.

Men Mills et al., (2010) mener at det er en fare ved dette, og påpeker at om vi favoriserer troverdighet fremfor nøyaktighet, vil det bety at vi ikke stoler på det som er nøyaktig i våre oppfatninger når vi gjør oss opp en mening om en hendelse. Vi vil heller lete etter signaler for å skape troverdighet i vår meningsskaping. Når vi gjør dette vil vi fjerne eller fortrenge det som er nøyaktig, og slik kunne ta feil beslutning i god tro. Slik kan det oppstå inkonsistent sensemaking mellom organisasjonsmedlemmene (Mills et al.,2010).

2.4 Kritisk blick på sensemaking

Weick sin teori om sensemaking har blitt møtt med kritikk for å ha for lite fokus på struktur, kunnskap, makt og tidligere relasjoner for å utdype hvordan organisasjoner velger å tolke virkeligheten (Mills et al., 2010). Flere hevdet også at ikke alle de syv prosessene var like relevante i en meningsskappingsprosess. Mills et.al (2010) hevder at identitetskonstruksjon og sannsynlighet er de viktigste punktene for å forklare meningsskaping. Weick et.al. (2005) har siden innrømmet at ikke alle stegene var like viktige. Mills et.al (2010) utarbeidet på bakgrunn av denne kritikken en egen teori «kritisk sensemaking». Denne regnes som en videre utvikling av Weick (1995) sin sensemaking. I stedet for å fokusere på organisasjonsprosesser, følger kritisk sensemaking med på hvordan dominerende antagelser og makt i en organisasjon fører til at enkelte personligheter blir dominerende i meningsskapingen ved en organisasjon.

2.5 Teori oppsummering

Gjennom teorikapittelet har vi nå fått innblikk i hovedteoriene som oppgaven vil omhandle. Det er også viktig å forstå sammenhengene mellom teori og implementeringsprosessen av bærekraftsmålene. I vår oppgave skal vi se nærmere på hvordan NFK og seksjonen for mobilitet, navigerer seg i et raskt og ukjent endringslandskap. Weicks begrep sensemaking innebærer at elementene i prosessen til å utforme en mening, plasseres i et rammeverk slik at mening og forståelse, formes og endres kollektivt. Dette er viktig for å forstå hvordan implementeringen av bærekraftsmålene påvirker de ansatte ved seksjon for mobilitet sin meningsskapning.

Å navigere i uforutsette situasjoner krever nye måter og jobbe på og det krever nye verktøy. I transformasjonstider, så må man å undersøke verktøyene i verktøykassen og legge fra seg tidligere rammeverk, planer og strategier som ikke lenger er hensiktsmessige. Derfor valgte vi å se nærmere på Weick sin teori «Drop your tools».

Vi har videre valgt å følge Weick sin syvtrinns sensemaking prosess for å se nærmere på hvordan implementeringsprosessen påvirker meningsskapningen. For å ta i bruk denne modellen vil vi også se på hvilke steg som er mer relevante for NFK i implementeringsprosessen. Vi skal også å finne ut om de har strukturert meningsskapningen sin i et rammeverk som fører til at mening formes og endres kollektivt. For å klare dette så er NFK avhengige av endringsagenter som kan være med å bidra til å forsterke denne prosessen. Endringsprosesser omhandler å lede endringer fra plan til gjennomføring. Endringsagenter trenger ikke å være på ledelsesnivå, men kan være uformelle ledere som har stor påvirkning i organisasjonen. Vi har valgt å intervju informantene på alle organisatoriske nivå. Slik at vi kan se hele organisasjonen under ett. På den måten får vi innblikk hvordan de ulike nivåene former sin meningsskapning.

3.0 Metode

Dette kapittelet inneholder en kvalitativ casestudie blant den politiske ledelsen hos NFK, i tillegg til den administrative ledelse og de ansatte i NFKs seksjon for mobilitet. Vi har gjennom intervjuer avdekket forståelse for endringsprosesser eller utfordringer til

endringsprosesser knyttet til FNs bærekraftsmål. Videre ser vi på metoden for databehandling, før vi til slutt tar stilling til studiens reliabilitet, etiske vurderinger og validitet.

3.1 Litteratursøk

I den første delen av oppgavens litteratursøk endret den karakter. Selv om hovedtemaene hele veien har vært sensemaking og bærekraft, så har konteksten endret seg underveis. Vi startet med en vid problemstilling og hadde mange forslag til ulike teorier og områder. Dette ble videre snevret inn til å handle om hvordan informantene skapte mening i implementeringsprosessen av FNs bærekraftsmål. Vi så at den tradisjonelle litteraturen om endringsledelse ikke passet til problemstillingen. Derfor endte vi opp med noen mindre tradisjonelle teorier om sensemaking og drop your tools, siden disse ville gi oppgaven vår en større dybde.

For innhenting av litteratur og tips til ulike fagbøker, masteroppgaver, artikler og annet fagstoff, har vi benyttet oss av Nord Universitets databaser. Vi har benyttet oss av søkemotorer som Nord Open, Oria og Science Direct. I tillegg har vi blant annet brukt Google, Google Scholar og Researchgate til innhenting av annen relevant informasjon. Vi har tatt i bruk mange forskjellige søkeord både på norsk og engelsk. Når vi søkte etter sensemaking eller drop your tools var det ikke så mye å finne om temaet på norske nettsider. Dette var lettere å finne teori om på engelske nettsteder. Etter hvert som vi leste om relevant teori i artikler, forskningsprosjekter, masteroppgaver, ble søket mer innsnevret og dirkete mot det som til sist ble problemstillingen. Vi opplevde at flere av artiklene og annet fagstoff siterte hverandre, eller bruke samme referanser, noe som gjorde oss mer sikker på litteraturen vi brukte. Søkeprosessen vår pågikk helt frem til vi var ferdig med oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

Bakgrunnen for vår studie var interessen for implementering av FNs bærekraftsmål i en offentlig kontekst. Transportsektoren er kjent som en av «miljøverstingene» ved at de står for en stor andel av utslipp til miljøet i Nordland. Å nå målene innen 2030 er ambisiøst og krever en stor omvelting innenfor mobilitet på kort tid. Siden NFK er en stor offentlig organisasjon synes vi det var interessant å se hvordan de har valgt å implementere bærekraftsmålene inn mot seksjon for mobilitet. Et implementeringsarbeid av bærekraftsmålene i en så stor og viktig organisasjon ble derfor et naturlig valg av case til vår oppgave. Dette har både teoretisk

relevans og tilgang på informanter som gjør at vi kan oppnå et tilfredsstillende grunnlag for datainnsamling. Ideen til valg av case fikk vi på bakgrunn av at en av studentene har NFK, seksjon for mobilitet som sin arbeidsgiver. Vi startet med å formulere en problemstilling og forskningsspørsmål som skulle gi utgangspunkt for vår innsamling av data. Dette har til slutt dannet grunnlaget for vårt forskningsdesign. Et forskningsdesign defineres som hvem og hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen (Johannessen et al., 2020).

Hvordan påvirker implementeringen av FNs bærekraftsmål meningssskaping til Nordland fylkeskommunes seksjon for mobilitet?

For å besvare problemstillingen vår har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av NFK seksjon for mobilitet. Når vi bestemte oss for hvilket forskningsdesign som skulle benyttes i undersøkelsen, var det avgjørende at forskningsdesignet blir toverdig og overførbart. Valg av design velges naturligvis ut ifra problemstillingen (Johannessen et al., 2020).

Vi har valgt å benytte et enkeltcasedesign (Johannesen et al., 2020). Definisjonen av en case er ifølge Yin: «*Empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident.*» (Yin, 2018). Yin viser til at man ikke nødvendigvis må generalisere utvalget, men at forskeren bør ta sikte på å utarbeide ny kunnskap om temaet. Ved å benytte en enkelt casestudie avgrenset vi oss i tid ved å se på organisasjonen sitt pågående implementeringsarbeid. Ved å ha god innsikt i informantenes forhold til bærekraft basert på de ulike nivåene, gav det oss et større perspektiv og informasjon gjennom å forske på dette enkeltcasestudiet. Casestudien tar for seg en omfattende og kompleks omstillingsprosess som ser på den politiske ledelsen, den administrative ledelsen og de ansatte i seksjonene for mobilitet som analyseenheter. Når samspillet mellom individet og konteksten studeres, vil man kunne oppnå ny forståelse av noe uforståelig (Jacobsen, 2015).

Studien omhandler meningssskaping og hvordan denne blir påvirket av implementeringen av bærekraftsmålene. Med fokus på hvordan de ulike nivåene i organisasjonen forholder seg til implementeringsprosessen, vil vi kunne se hvordan dette kan bidra til å skape en felles mening. Basert på at dette er et casedesign vil vi ut ifra de ulike ståstedene til informantene og

forutsetningene deres, belyse hvordan meningsskaping kan påvirke identiteten til individene i de ulike nivåene i organisasjonen. Metodevalg og utforming av problemstillingen blir påvirket av hvordan forskerne ser på virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Vår forskning baserer seg på vår fortolkning av den informasjonen vi har innhentet gjennom kvalitative intervjuer av våre informanter.

3.3 Datainnsamling

Ifølge Jacobsen (2015) vil en kvalitativ metode passe best når vi skal samle inn data i form av intervjuer da vi skal studere nyansene ved et fenomen. Igjennom casestudie har vi samlet data via dybdeintervju for å besvare problemstillingen. På denne måten vil vi oppnå et mer helhetlig bilde av caset og få en helhetlig forståelse, samt at vi har mulighet til å utfylle og kontrollere informasjonen.

3.3.1 Kvalitative intervjuer

Kvalitative undersøkelser kjennetegnes ved at informantene er nøye utvalgt. Denne metoden skal bidra til å tilegne seg informasjon og kunnskap om fenomenet. Valget av informanter har et klart mål, derfor kalles denne metoden for strategisk utvelgelse. Kvalitative forskningsintervju kan beskrives som «en samtale med en struktur og et formål» (Kvale & Brinkmann, 2009, referert i Johannesen et al., 2020). Det er forskjellige former for intervju, ustrukturert, strukturert og semistrukturert. Vi har kommet frem til at semistrukturert intervju er det som passer best til vår oppgave. Kvale & Brinkmann (2009) definerer et semistrukturert intervju som «*en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet*».

I starten utarbeidet vi en intervjuguide der spørsmålene varierte mellom beskrivende spørsmål som direkte kan knyttes til hendelser eller handlinger, og fortolkede spørsmål. Dette ga innsikt i informantens vurderinger eller oppfatninger av det som har skjedd. Denne metoden sikret oss at informantene stiltes tilsvarende spørsmål. Dette åpnet opp for at informantene skulle kunne utdype om de hadde noe mer informasjon i henhold til spørsmål og tema. I denne settingen var det viktig at vi som forskere klarte å skape en trygghet til informantene (Johannessen et al., 2020).

I forhold til problemstillingen var det noen ting som var viktig å få avdekket ved et semistrukturert intervju. Forventningene måtte kartlegges og prosessen av gjennomføringen måtte forberedes. Deretter måtte informantenes roller og deltakelse kartlegges. Videre i stegene evaluerte vi hva som hadde fungert bra og hva som ikke fungerte så bra. Underveis var vi bevisst på om svarene vi fikk ble konkrete nok, eller om vi måtte be dem om å utdype mer. For at vi skulle kunne lykkes med å benytte oss av denne intervjuformen, var det viktig at var både åpen og lukket (Johannessen et al., 2020). Det betyr at vi måtte være åpne nok til at informantene fikk belyse det de ønsket, og lukket nok til at vi fikk gjennomgått alle tema vi hadde valgt. Slik fikk vi innhentet best mulig data.

3.3.2 Utvalg og utvalgsstrategier

Ved kvalitativ metode ønsker man å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2020). I lys av dette måtte vi intervju hver enkelt informant for å innhente informasjon om deres virkelighet. På denne måten ville vi oppnå en helhet i informantenes oppfatning om implementeringen. Det var utfordrende å vite hvor mange intervjuer som måtte til for å kunne besvare problemstillingen. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) hevder flere forskere at det bør gjennomføres intervjuer frem til man ikke lengre får ny informasjon. Til slutt landet vi på 11 informanter, da dette var nok for å innhente et godt nok grunnlag. Vi valgte å nummerere informantene fra 1 til 11 for å på en enkel måte strukturere de empiriske funnene og anonymisere informantene. Vi har valgt representanter fra den politiske ledelsen, den administrative ledelsen og rådgivere blant de ansatte for å sikre oss forståelse av alle nivåer i NFK. Dette kalles ifølge Johannessen et al., (2020) kvoteutvelgelse eller stratifisert utvalg, der vi har laget kategorier på de ulike nivåene. Når vi velger informanter på denne måten får vi frem ulike vinkler av forståelser om det samme fenomenet (Jacobsen, 2015). I denne formen for undersøkelse vil ikke alle informantene ha like god eller relevant informasjon. Derfor har vi på forhånd spurt informantene om vi kan få gjennomføre flere intervju ved behov. Informantene fremstod som engasjerte og profesjonelle i sitt arbeid. Informantene var engasjerte når de fortalte om sin arbeidshverdag, og vi sitter igjen med et inntrykk av at informantene er selvstendige mennesker med stor ansvarsfølelse og god arbeidsmoral.

Johannessen et al., (2020) påpeker at selv om man har etablert en god relasjon til informanten så bør man være varsomme med å stille kompliserte og sensitive spørsmål.

Den enkelte informant kan oppleve ubehag ved å få spørsmål om ledelsen i sin egen avdeling. Det kan være et sensitivt tema når det kommer til hvordan ledelsen har håndtert implementeringen. Derfor passet vi på å ikke ha dette spørsmålet til slutt i intervjuet. Dette understreker Johannessen et al., (2020) er viktig, dersom vi avslutter med et sensitivt spørsmål så kan dette resultere i at vi forlater informantene i en følelsesmessig negativ tilstand. Vi var derfor nøye med å avslutte hvert intervju med følelsesmessige nøytrale spørsmål.

Siden vi er bosatt på forskjellige steder i landet, samt restriksjoner i henhold til Korona pandemien, ble intervjuene gjennomført via Teams. Informantene hadde mye å gjøre i sin arbeidshverdag, og vi var avhengige av at de hadde god nok tid til å gjennomføre intervjuet. Vi varslet, og avtalte i god tid før intervjuene skulle avholdes. Dette ga en god flyt i prosessen.

I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt en samtykkeerklæring, som de måtte signere og returnere. Dette skjemaet informerte om bakgrunn og formål med forskningsprosjektet, hva deltakelsen innebar, hva som skjedde med informasjonen de delte, deres rettigheter og at deltakelsen var frivillig. Vi sendte ikke ut intervju spørsmålene i forkant av intervjuet fordi vi ønsket å få mer impulsive svar, der intervjuet skulle bære preg av å være en samtale. På denne måten oppnådde vi å skape trygghet rundt temaene og informasjonen vi fikk ble mer ærlig.

Vi var forberedt på at det kunne være tilfeldig hvordan informantenes holdninger knyttet til implementeringen av bærekraft var. Vi var også forberedt på at de kunne ha forskjellige måter å tilnærme seg ærlighet rundt tematikken, og at noen trengte mer tid enn andre.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) vil kvalitative forskningsintervju karakteriseres som en samtale med struktur og formål. Intervjuene har som hensikt å fortelle informantenes syn på verden. Slik kan vi tolke hva som er betydningen av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervju. Vi utarbeidet intervjuguiden som et utgangspunkt for intervjuene, men ved behov kunne vi fjerne eller legge til spørsmål.

Intervjuguiden består av en liste over tema eller spørsmål som vi ønsket å gå igjennom. Spørsmålene skal bidra til å belyse problemstillingen i forskningsoppgaven (Johannessen et al., 2020). Vi delte inn intervjuguiden i flere forskjellige temaer som bærekraft, strategi, kompetanse, kommunikasjon, endringsprosesser, ledelse og endringsledelse. Slik ble

intervjuene lettere å fortolke og ga en god flyt. I tillegg beholdt vi en god samtale med en dypere informasjonsheving.

Relasjonen mellom forsker og informant kan påvirke informasjonen som deles (Johannessen et al., 2020). Siden et av gruppemedlemmene i oppgaven jobber i NFK, valgte vi at kun de to andre gruppemedlemmene skulle stille spørsmålene under intervjuene. Dette med unntak av et intervju da de andre to ikke hadde mulighet til å stille. Når det kun var en som stilte spørsmålene ble det lettere å holde oss til tema og tidsrammen.

Våre informanter:

Informant	Dato	Varighet	sted
1 Leder	26.11.2021	30 min	Teams
2 Leder	16.11.2021	24 min	Teams
3 Leder	22.10.2021	47 min	Teams
4 Leder	10.09.2021	27 min	Teams
5 Rådgiver	09.09.2021	58 min	Teams
6 Leder	03.09.2021	48 min	Teams
7 Rådgiver	13.09.2021	22 min	Teams
8 Rådgiver	26.10.2021	26 min	Teams
9 Rådgiver	29.10.2021	43 min	Teams
10 Politisk leder	03.12.2021	38 min	Teams
11 Politisk leder	16.12.2021	56 min	Teams

TABELL 2 OVERSIKT OVER VÅRE INFORMANTER.

3.3.3 Analyse av data

I dette kapittelet vil vi presentere hvordan vi har behandlet innhentet data. Vi har samlet inn rådata som har blitt omgjort til funn. Slik danner vi grunnlag for drøfting opp mot teori. Ifølge Johannesen et al., (2020) er dataene avhengige av å forstås. Johannesen et al., (2020) argumenterer for at dataanalyse har to hensikter og organisere data og analysere og tolke. Forskeren må derfor redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Forskeren må også utvikle fortolkninger og perspektiver på materialet (Johannesen et al., 2020).

Intervjuene mellom informant og intervjuer tatt opp via Teams. Når intervjuene var gjennomført satt vi igjen med store mengder data, som vi opplevde hadde høy kvalitet. Denne datamengden måtte vi behandle i form av å først transkribere, for så å kategorisere og organisere. Organiseringen og systematisering er en viktig forutsetning for å kunne oppnå

forståelse. På denne måten så fikk vi en bedre oversikt over hva dataene inneholdt og videre la til rette for riktig bruk i empiri og drøfting.

Vi transkriberte opptakene fra Teams fortløpende over til tekst, som gjorde at vi også hadde intervjuene friskt i minnet. Slik kunne vi legge til eller fjerne spørsmål til neste intervju. Først transkriberte en av oss intervjuet, og en annen kontrollerte det etterpå. Intervjuene ble transkribert over til bokmålsform for å forenkle analyse og for å ytterligere kunne anonymisere informantens sitater i empirikapittelet (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ferdigtranskriberte intervjuet ble til slutt sendt tilbake til informanten for godkjenning. Når transkriberingen var godkjent av informantene, gjensto det å kode dataene. Vi undersøkte forskjellige verktøy for å kode, men endte opp med å lage et eget system for koding i et Microsoft Excel dokument. Siden empirien sammenlignes med eksisterende teori, har vi benyttet oss av en induktiv datanalyse (Johannesen et al., 2020).

Kodingsprosessen i Excel dokumentet ga oss god oversikt over dataene. Vi laget egne kategorier og underkategorier, deretter laget vi en kategori for den transkriberte teksten fordelt på informantens nummer. Da ble det enklere når vi ønsket å søke etter spesifikke ord eller informanter. Først identifiserte vi ankerpunkter som organiserte nøkkelpunkter i rådataene. Når vi fikk organisert dataene, kunne vi videre gruppere disse inn etter informant, tema, konsepter eller handlinger. Videre har vi tolket dataene i kategorier. Grunnen for å kategorisere dataene i grupper basert på egenskapene, er for samlet kunne systematisere kategoriene for alt datamaterialet (Johannesen et al., 2020).

Prosessene rundt koding ble gjort i tre steg. Vi startet med åpen koding der dataene ble brutt ned, deretter sammenlignet vi denne dataen, og til slutt ble begrep definert i henhold til fenomener i analysen (Johannesen et al., 2020). Dette gjøres ifølge Johannesen et al., (2020) for å kunne gi like fenomener de samme kategoriene. Slik kan man sette merkelapper på fenomenene ut fra deres formål. Vi har i kodingen etterstrebet å få dataene og kodene så nært som mulig.

3.4 Relabilitet og validitet (Induktiv dataanalyse)

I en casestudie er det viktig å vurdere kvaliteten på forskningen. I henhold til valgt forskningsdesign må vi ta hensyn til troverdigheten, relabilitet, bekreftbarheten og overførbarheten når vi vurderer oppgaven.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til undersøkelsen av dataene som brukes, hvordan disse samles inn og hvordan de bearbeides. Forskeren styrker reliabiliteten når leseren gis en inngående beskrivelse av konteksten i form av en casebeskrivelse og en detaljert fremstilling av fremgangsmåten gjennom hele prosessen. Kvalitative design bygger reliabilitet gjennom åpenhet rundt prosess, intervjuguider og dokumenttilfanget beskrivelse av konteksten for undersøkelsen. Vi som forskere har utarbeidet en prosedyre som gjør det mulig å spore dokumentasjonen av data, metodene og avgjørelser vi har tatt gjennom prosjektet og det endelige resultatet (Johannesen et al., 2020). Dette er gjort via kodingen, og henvisning til litteratur og gjennom åpenhet i hele prosessen. Reliabiliteten kan også styrkes ved at den legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering vi er da inne på validitet (Johannesen et al., 2020). Manglende innsyn, manglende dokumentasjon på prosess og diffus beskrivelse av konteksten, vil på motsatt side kunne føre til svak reliabilitet.

3.4.2 Validitet

Validitet, som er det samme som troverdighet, omhandler det å finne sammenheng mellom innsamlet data og fenomenet (Johannesen et al., 2020). Fremgangsmåten som vi benytter oss av i kvalitative undersøkelser skal knytte formålet opp mot virkeligheten. Vi har lagt stor vekt på å dokumentere fremgangsmåten i forskningen for å oppnå troverdighet. Vi har gjort rede for hvilken metode som er benyttet til datainnsamlingen, intervjumetoden og hvordan vi har analysert transkripsjonene.

Når vi har benyttet oss av intervju av informantene som metode, mottok alle informasjon i forkant av intervjuene. Dette gjorde vi for at informantene skulle få god informasjon om metoden. I starten av intervjuene ble informantene på nytt informert om sine rettigheter og hva vi skulle snakke om under intervjuet. Vi var åpne om hvordan vi skulle behandle dataene og at de ble slettet når oppgaven var gjennomført.

Johannessen et al., (2020) påpeker i sin teori at intervju-effekten omhandler hvordan intervjuer, bevisst eller ubevisst, kan påvirke hvordan informantene svarer. Dette har vi vært bevisst på, og har derfor lagt vekt på å i minst mulig grad å påvirke informantene. Informasjonen som fremkommer, har også blitt silt av oss for å bli mer eller mindre subjektive. Under intervjuene har vi hatt fokus på å opptre nøytralt for ikke å gi signaler om vi er enige eller uenige i form av kroppsspråk og holdninger. Det har også vært fokus på å være nøytral uten å ilegge subjektive vurderinger når vi har behandlet dataene og hentet ut funn.

I forskningen vår har vi tenkt på at det skal være minst mulig skjevhet i utvalget av informanter. Ifølge Johannessen et al., (2020) er utvalgsskjevhet når eksempelvis enkelte avdelinger blir underrepresentert eller utelatt. Vi har benyttet oss av en strategisk utvelgelse av informanter for å unngå at det skulle oppstå klassifiseringskjevhet (Johannessen et al., 2020). Dette oppnår vi ved å ha tilnærmet likt antall informanter fra den politiske ledelsen, den administrative ledelsen og de ansatte som mulig. Vi tok oss tid til å finne de rette kandidatene og gjorde et utvalg ut ifra hvem vi ønsket oss mest, og noen i reserve hvis ikke alle ønsket å la seg intervju. Vi var heldige og fikk gjennomføre intervju med de informantene vi hadde valgt ut på forhånd. Utvalget av informanter ble også påvirket av at en av studentene jobber i seksjon for mobilitet. Det var enkelt å innhente informanter som innehar relevant kunnskap i henhold til oppgaven. Vi oppnår også troverdighet når vi sammenstiller funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Slik finner vi at flere av informantene understøtter og bekrefter funnene fra forskningen.

3.5 Metodens kvalitet

I kvalitativ forskning fremkommer det mange virkeligheter. Etersom forskerne og forskningsdeltakerne skaper kunnskap sammen, vil aldri forskningen bli verdinøytral eller objektiv. Som kvalitative forskere blir vi regnet for å være vårt eget forskningsinstrument, og vi vil derfor både påvirke og bli påvirket gjennom forskningsprosessen (Lincoln og Cuba, 1985, gjengitt i Johannessen et al., 2020). Det blir derfor viktig at forskerne selv rapporterer og er tydelig på sine egne verdier og forforståelse. For oss som forskere har vi et bevisst og et ubevisst forhold til bærekraft som individer. Her har vi med oss tidligere inntrykk, erfaringer og egne antakelser som berører temaet bærekraft. Det var viktig for oss som forskere at vi ikke betraktet vår forståelse som sannhet. Vi passet på å ikke lete etter bekræftelser på det som vi antok vi ville finne, men at vi innrettet både intervjuguider og analysene åpent nok. Slik

kunne vi finne det som faktisk var der, og ikke det vi trodde kunne være der. Vi har hele tiden tatt hensyn til habilitets spørsmålet rundt studenten som jobber i seksjon for mobilitet. Dette fordi vi ikke ønsket at studentenes relasjon og erfaring til informantene skulle påvirke relabiliteten og validiteten. Det var viktig at intervjuene fant sted på nøytral grunn, altså via teams, og at det var andre medstudenter som førte intervjuene med åpne spørsmål. Det var ett intervju som i sent i prosessen foregikk med studenten fra NFK, studenten forholdt seg nøytral og til intervjuguiden. I etterkant ble intervjuet transkribert og kodet av de andre to studentene. Selv opplever vi at dette intervjuet er valid på lik linje med de andre intervjuene. Veileder har også bidratt med støtte for å sikre at oppgaven vår ender opp med mest mulig kredibilitet og validitet.

Når vi har benyttet oss av andres forskning, har denne også blitt påvirket av andre forskeres subjektive tolkning. Når vi innhenter kilder på andre språk enn norsk vil dette også kunne føre til misforståelser om hva som faktisk sies. Disse faktorene kan føre til at konklusjonen blir mindre sikker. Vi mener likevel at den utvalgte litteraturen og metoden gir et godt grunnlag for å kunne konkludere og svare ut oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

3.6 Etiske betraktninger

I kvalitativ samfunnsforskning så kan det oppstå etiske problemstillinger og dilemma da vi studerer menneskers adferd og relasjoner på en direkte måte. For å minimere risikoen for å gjennomføre etiske brudd så er det viktig at vi som forskere tenker aktivt gjennom problemstillingen. Vi har fortløpende gjort etiske vurderinger da det er essensielt å ha et bevisst forhold til hvordan man jobber med innsamling av data. Det er særlig tre aspekter som det er nødvendig å tenke på. Dette er informert samtykke, krav til å respektere informantens privatliv og kravene til at data blir fremstilt riktig (Johannesen et al., 2020).

Tidlig i prosessen, og i god tid før vi startet på vår datainnsamling, sendte vi inn et meldeskjema for behandling av personopplysninger til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Se vedlegg 1. Dette ble gjort for å sikre at dataene ble håndtert lovlig og sikkert. I denne søknaden utformet vi et informasjonsskriv med samtykkeerklæring som hver informant fikk tilsendt i forkant av intervjuene. I dette informasjonsskrivet fikk informantene vite formålet med forskningen, hva det ville bety for den enkelte informant og være med, vår kontaktinformasjon og en oversikt over hvilke rettigheter den enkelte informant har.

Vi som forskere har utøvd vår plikt til å respektere informantens privatliv. Vi har også vært påpasselige med å informere om at kandidaten kan trekke seg fra intervjuet, også etter at intervjuet var gjennomført. Jacobsen (2015) mener at forskeren må ta hensyn til det etiske kravet om rett til privatliv. Dette innebærer at vi må vurdere hvor følsom informasjonen er, og om informasjonen som deles kan identifisere informanten. Basert på valgte tema i intervjuguiden knyttet til FNs bærekraftsmål, har vi ikke stilt noe direkte spørsmål om privat eller følsom informasjon.

Alle intervjuene startet vi med å høre om informantene hadde mottatt og lest skrevet. Slik åpnet vi opp for å komme med presiseringer ved behov. Samtykke skulle hjelpe, og sørge for at informantene fikk så mye informasjon om forskningen at de var i stand til å avgjøre om de ønsket å delta eller ikke. Målsetningen har hele tiden vært å ha en så objektiv tilnærming til fremstilling av data som mulig. Vi har vært bevisste på å ikke ta sitater ut av sammenheng slik at de mister sin kontekst. Ifølge Jacobsen (2015) stilles det krav til oss som forskere at presentasjon fremstilles riktig, at vi ikke skal forfalske data eller resultat.

4.0 Empiri

I denne delen vil vi presentere og analysere våre funn fra de kvalitative intervjuene som er gjennomført. De empiriske funnene gir grunnlag for å argumentere disse opp mot det teoretiske rammeverket. Hensikten med dette kapitlet er å systematisk presentere hovedkategorier og tilhørende underkategorier som vi anser ligger i vårt innsamlede datamateriale. I underkapitlene har vi vektlagt sitater som er representative for flere av våre informanternes vurderinger, og som vi føler har hatt en sterk innsikts- og forklaringskraft. Gjennom intervjuene har alle informantene gitt uttrykk for sitt personlige forhold til bærekraft. Deres meninger rundt temaene er forskjellige fra person til person. Informantene tar utgangspunktet i sin egen stilling og ansvarsområder.

4.1 Gap i forståelsen av hvordan bærekraftsmålene skal implementeres

Ut ifra funnene våre så er det et tydelig gap mellom den politiske ledelsen, den administrative ledelsen og det siste leddet som er den utførende part. Empirien viser at det er mange strategier og tanker på det overordnede plan. Dette kommer ikke helt ned slik at det gir mening for de som skal utføre de forventede arbeidsoppgavene.

Både den politiske ledelsen og den administrative ledelsen er opptatt av FNs bærekraftsmål og hvordan dette påvirker Nordlandsamfunnet. De opplever at bærekraft kommuniseres godt, både innad og utad i virksomheten. Ved å lytte til hva folket vil, har de igjennom bærekraftsmålene kunnet sette en fremtidig bærekraftig retning. Ledelsen ønsker at NFK skal fremstå som en organisasjon som fremmer bærekraft. Flere informanter peker på at bærekraft er mer enn bare utslipp, bærekraft har flere aspekter som blant annet omfavner det økonomiske, sosiale og miljømessige. Vi har funnet at den politiske ledelsen i NFK er bevisst på at de står for store deler av miljøutslippene i Nordland. Den politiske ledelsen viser til en tydelig forventning om å levere resultater i alle sektorene. Det er kun én informant fra den politiske ledelsen som tallfester et konkret mål om hva NFK skal oppnå innen 2030. *«Vi har som mål å redusere utslippene med 60% innen 2030. Da er vi nødt til å gå inn på alle sektorene og se på hva som er mulig å få til.»* (Informant 10).

Informantene knytter ikke reduksjonen opp mot et spesifikt bærekraftsmål, men forventer at reduksjonen skal gjennomføres. Enkelte informanter opplever dette som utfordrende at de ikke vet hvordan de konkret skal gjøre noe med dette.

Den administrative ledelsen mener at bærekraft skaper driv i organisasjonen fra å være en forvaltingsorientert funksjon til å bli mer spisset. Informanter fra den politiske ledelsen ønsker at NFK skal være lengre fremme i skoen når det gjelder implementering av bærekraft i organisasjonen. Videre nevnes det at på grunn av organisasjonsformen, må de velge seg ut hvor de vil være en spydspiss. Det vil kunne være utfordrende å ligge lengst foran på alle områder. Her er det et tydelig ønske om at den politiske ledelsen tar eierskap og leder de i en tydelig retning. Alt dette er forbundet med hverandre og forpliktelsen til en integrert og balansert tilnærming gjør kompleksiteten rundt målene større. De ansatte lengre ned i organisasjonen ser ut til å ha forståelse for viktigheten av bærekraft generelt sett, men at det ikke har fått like stor plass i arbeidshverdagen som ledelsen ønsker at det skal være. Fokuset ligger på driften, men de vil ha mer fokus på selve bærekraftsmålene. Vi finner at flere skulle ønske at bærekraft tok en større del av hverdagen deres. Det er ikke lagt opp til noen endringer knyttet til dette i overskuelig fremtid, som disse informantene kjenner til. De ansatte peker på at arbeidstiden blir spist opp av driften, og at bærekraft fort ender opp å bli et kulepunkt på en agenda. Funnene viser tydelig at eierskapet og vanene knyttet til bærekraft er veldig forskjellig. Ut ifra intervjuene vi har gjennomført så viser empirien vår at det er ingen som har en følelse av at bærekraft er en del av kjernekompetansen. Informantenes utsagn

spriker i alle retninger når det kommer til forståelsen av hvordan bærekraft skal implementeres.

En informant i administrasjonen mener at de ansatte ikke har mangel på drivkraft knyttet til bærekraft. Informanten mener at det kanskje ikke er nødvendig at alle har like bred kunnskap om bærekraft i en slik organisasjon som NFK. Det er muligens nok at ledelsen har det største fokuset og implementerer bærekraft i fremtidige planer som skal følges. Andre informanter påpeker at denne retningen ikke er tydelig nok. De ytrer et ønske om at retningen og planene blir gjort operative for den enkelte medarbeider i seksjonen. Her er det ulike oppfatninger til hvordan disse målene treffer. Vi har funnet at selv om den enkelte medarbeider tidligere ikke har vært bevisste på bærekraftsmålene i sitt daglige virke, har målene hele tiden ligget ubevisst i bakgrunnen. Det betyr at man blir påvirket av samfunnet og alt det man leser og hører om. Men det er ikke konkret nok hvordan bærekraft skal benyttes i arbeidssammenheng. En av informantene mener at begrepet bærekraft kan bli noe svevende når ord skal festes til handling. Det er viktig at det bærekraftige som blir gjort i organisasjonen synliggjøres, også utad.

«Så tenker jeg at vi må bli enda flinkere med å synliggjøre hvordan vi faktisk understøtter de her, at det blir konkret. Jeg synes mange ganger at det blir veldig overordnet og at alle skal jobbe bærekraftig, men hva betyr det? Og alle jobber smart, hva betyr det? Ja, det blir litt sånn flåsete uttrykk. Vi må heller se på hva vi faktisk gjør. Jeg tror også det blir bedre mottatt blant publikum, at man er spisset på hvordan man faktisk gjør det.» (Informant 4).

Enkelte informanter påpeker at det vil bli enklere for de ansatte dersom ledelsen klarer å synliggjøre de overordnede målene i henhold til oppgavene som de skal utføre.

«De overordnede målene kan jo blitt litt vage, så hvis det er noe jeg kan si at vi kan bli bedre på både i Bodø og særskilt i fylkeskommunen, så er det å kunne se denne røde tråden fra det overordnede målet og til din faktiske oppgave.» (Informant 6).

4.2 Begrepet bærekraft fører ikke til handling, men blir mer et festtalebegrep

Vi har funnet at den politiske ledelsen kun har innført bærekraftbegrepet i strategiske planer og ikke fulgt dette opp videre. Det mangler en forankring rundt begrepet bærekraft hos de ansatte, til tross for at de er positive til bærekraft. Oppsummert viser det seg at begrepet bærekraft fører ikke til handling, men forblir et festtalebegrep.

Den politiske ledelsen opplever selv at de har vært tydelige, ettersom de har utvidet RTP med begrepet bærekraft. Det nevnes også at det er blitt bevilget 300 MNOK til elektrifisering av til fylkesveiferger. Til tross for bevilging av «friske grønne midler», så er ikke dette kategorisert som en del av bærekraftstiltak av administrative ledelsen. Denne bevilgningen anses mer som en del av det grønne skiftet, uten konkrete bærekraftsindikatorer og tallfestet reduksjon av miljøutslipp. Empirien viser at budskapet fra den politiske ledelsen blir mer og mer usynlig dess lengre ned man kommer i organisasjonen. De fleste informantene har ikke tatt til seg eller forstått de forpliktelsene som NFK har knyttet opp til bærekraftsmålene. Dette står i sterk kontrast til den politiske ledelsen, som forventer at seksjonen skal gjennomføre de mål og tiltak som er signalisert fra politisk hold.

Vi har funnet at den politiske og administrative ledelsen hos NFK bruker blant annet rapporter, budsjetter og klimaplaner som verktøy for å jobbe opp mot bærekraftsmålene. Økonomiplanen er det overordnede verktøyet og dette brukes som styringsdokumenter parallelt med regional transportplan. I samtale med den politiske og administrative ledelsen så kommer det frem at økonomi er en meget sentral faktor i strategien. Samtidig er den politiske ledelsen klar på at implementeringen av bærekraftsmålene vil ta lengre tid, da NFK må ta hensyn til det økonomiske aspektet. Ledelsen viser at de har ambisjoner om å være fremtidsrettet og førende innenfor bærekraft i Nordland. De påpeker at med tilgang til større finansielle muskler vil dette muliggjøre en raskere oppnåelse av bærekraftsmålene innen 2030. De nevner også at det er en forventning fra den norske regjeringen, like mye som det er klare forventninger fra EU og FN. Informantene fra den politiske ledelsen er tydelige på at NFK vil få kritikk fra politisk hold og Nordlandsamfunnet, hvis de ikke implementerer bærekraftsmålene som forventet.

Den administrative ledelsen, og de ulike fagekspertene i seksjonen vet ikke nok om hvordan de skal implementere bærekraft i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Intervjuene viser at medarbeiderne ikke har noen inngående forhold til tidligere nevnte rapporter, budsjetter og planer. Det er ingen informanter i seksjonen som nevner at dette er et strategisk rammeverk som de forholder seg til i løpet av en normal arbeidsdag. Vi spurte informantene om det er benyttet noen verktøy i form av handlingsplaner, KPI-tall, eller milepæler i forhold til bærekraft. Det var ingen informanter som kunne svare på at dette er blitt brukt, eller at det forelå noen planer for å gjennomføre dette frem i tid. Bærekraft blir oppfattet som

uhåndgripelig og lite konkret inn mot egen arbeidsbeskrivelse. Det er flere som sier at bærekraft har blitt til et ord som brukes i festtaler, og at begrepet blir mer som et fenomen enn at det overføres til konkrete handlinger. En av informantene påpeker når enkelte ledere snakker om bærekraft og bærekraftsmålene, fremstår det som de ikke er sikre på hva disse faktisk går ut på.

«Det er ikke noe tvil om at det er «god latin» å bruke de begrepene. Vi ser jo at politikerne går med denne bærekrafts ringen på seg. Jeg tror nok at mange av de også ville blitt svar skyldig hvis du begynte å spørre dem om hva dette betyr og hva det egentlig er.» (Informant 1).

Flere av informantene peker på at det er jobbet for lite med strategiene for å kunne nå bærekraftsmålene frem mot 2030. Noen informanter nevner ofte kortsiktige mål som en strategi i seg selv. Til tross for at disse målene i utgangspunktet er ment som en handlingsplan. De ansatte opplever at de ikke har tid til å løfte blikket mot langsiktige strategiske mål og prioriteringer rundt dette. Informantene peker på flere grunner til dette. De viser til mangel på ressurser, ansatte og en hektisk hverdag med andre driftsrelaterte arbeidsoppgaver. Dette mener de er noen av årsakene som står i veien for det strategiske arbeidet med bærekraftsmålene og implementeringen av disse. Det stilles også spørsmål fra enkelte informanter om bærekraft og bærekraftsmål er seksjonen sin oppgave alene. Informanter fra den administrative ledelsen nevner at NFK har flere grønne og bærekraftige tiltak i alle ledd. Som de bruker som eksempler på at de hensyntar bærekraftsmålene. Men videre ned i organisasjonen oppleves det ulikt hvordan den enkelte eller seksjonen samlet bidrar inn mot bærekraftsmålene. Informantene setter det i en kontekst med at de savner et tydelig veikart opp mot strategien. De er interesserte i å forstå hvordan det konkrete arbeidet med bærekraftsmålene vil påvirke deres arbeidshverdag.

«Utfordringen er at man har vel ikke jobbet så mye med dette. Jeg vil si at seksjonen ikke har satt av god nok tid til å jobbe med strategiene for mål.» (Informant 6).

Andre informanter i de ulike nivåene peker på mulighetene, men også utfordringer knyttet til realismen i tilgjengelige strategiske rammeverk. Bærekraftsmålene oppleves som delvis uangripelige mål, og det vises usikkerhet hvordan administrasjonen tenker å benytte seg av strategi- og økonomiplaner for å få en mer helhetlig tankegang omkring dette.

«Jeg tenker at det er et godt rammeverk å jobbe ut fra. Jeg har kanskje et litt kritisk blikk på det òg. I forhold til det her smarte mål. Er det realistisk?» (Informant 4).

4.3 Lange ledd i kommunikasjonen. Ytterste ledd lager sin egen virkelighet

Empirien viser at lange ledd i kommunikasjonen, mellom den øverste politiske ledelsen og nedover i organisasjonen, fører til at de ytterste leddene ikke fanger opp hva som er bestemt fra ledelsen. Dette fører til at den administrative ledelsen og de ansatte lager sin egen virkelighet.

Vi ser at budskapet i kommunikasjonen kan bli påvirket av informasjonsprosesser som har betydning for mottakeren. Noen av informantene opplever å kunne feiltolke eller ilegge meninger som ikke finnes. Kommunikasjon omkring FNs bærekraftsmål i seg selv er tydelig beskrevet og klare i sine målsetninger. Til tross for dette oppleves kommunikasjonen rundt bærekraftsmålene ulikt på alle nivåene. Flere informanter peker på at det er strekk i laget og strekk i kommunikasjonen internt i NFK. Kommunikasjonen rundt målsetninger, strategier og visjoner som er satt av den politiske ledelsen blir borte i støyen av brannslukking og daglig driftsoppgaver. Selv om den politiske ledelsen har et stort fokus på bærekraft, så viser funnene våre at de ikke klarer å skape en felles forståelse for hvordan seksjonen skal forholde seg konkret til bærekraftsmålene.

«Ja når vi har implementering så er det helt klart at man først og fremst når ledelsesnivået. I fylkeskommunen sitter vi som politikere øverst i fylkesrådet. Men det er fylkesdirektøren som får hoved ansvaret for å iverksette og få det ut i organisasjonen. Det forventes at det skal bli gjort når vi har et mål om at ting skal nås, det er sånn det er organisert. Så vil det være forskjell fra avdeling til avdeling, men det går på hvor mye fokus en fylkesdirektør har på bærekraft. Det vil si at innenfor transport og infrastruktur og mobilitet så det er veldig høyt fokus på det.» (Informant 10).

Vi finner at det ikke er noen form for kommunikasjonsplan, som sier noe om hvordan man kommuniserer omkring temaet bærekraft. Informantene viser til at bærekraft ikke er et naturlig punkt på agendaen til avdelingsmøtene i de ulike teamene. Bærekraft blir heller ikke tatt opp til gjennomgang eller diskusjon i fellesmøter. Når det ikke er et tema eller en del av den enkeltes medarbeiders hverdag, så har vi funnet at bærekraft oppleves diffust for mange informanter. Det er heller ikke etablert et felles forum hvor man kan diskutere temaet i felleskap. Flere informanter sier at det er tilfeldig hvorvidt den enkelte medarbeider fanger opp informasjon om bærekraft, i mangel på kommunikasjon fra administrativ ledelse.

«Men det er kanskje mer på eget initiativ at man fanger opp at dette her er noe som kan være relevant. Det er kanskje litt tilfeldig og ikke satt godt nok i et system.» (Informant 4).

Felles for informantene i administrasjonen er at de viser til mangelen på en tydelig og klar kommunikasjon rundt implementeringen av bærekraftsmålene i seksjonen. De har ingen klare formeninger om hva andre kollegaer innad i seksjonen, eller i de andre avdelingene, har av virkelighet rundt bærekraft. Alle betraktninger fra informantene i administrativledelse peker på at det er en gjennomgående mangel på rolleavklaringer. Det vil si at det mangler en felles forståelse for hvilke tiltak som kreves av hver enkelt ansatt, teamet eller seksjonen i sin helhet.

«Mitt forhold til det er at jeg har hørt om det. Jeg vet på en måte hovedpunktene i at det skal kuttes og vi skal nå et mål og alt det der. Det er ikke noe vi fokuserer på i avdelingen min. Det gjør vi dessverre ikke.» (Informant 5).

Til tross for at det er mangel på felles forståelse av rolleavklaringer, så viser intervjuene at det er flere informanter, også blant den administrative ledelsen, som er positive til bærekraft og FNs bærekraftsmål.

«Vi har viktige mål i seksjonen. Et av disse er å ivareta det grønne skiftet. Men veldig konkret for hele seksjonen er det begrenset med mål» (Informant 4).

Mens andre er mer likegyldige og mener at dette er ikke noe som berører deres arbeidshverdag.

«Jeg forholder jeg meg ikke til det i det daglige.» (Informant 7).

Kommunikasjon i form av verktøy og rammeverk oppleves tvetydig. Det er flere som peker på at det er en motsetning opp mot seksjonens økonomi og det samfunnsøkonomiske perspektivet.

«Det snakkes ofte om samfunnsøkonomisk lønnsomhet, og det høres veldig bra ut, men så koker det ofte ned til økonomi selv om det er samfunnsøkonomisk lønnsomt. Så det der samfunnsøkonomiske lønnsomhet begrepet og den faktiske økonomien er helt forskjellige svar.» (Informant 8).

4.4 Historie – hva er jeg? En blanding av vår fortid, nåtid og tro på hva som skjer i fremtiden

Empirien viser at seksjonen har gjennomført få endringer opp mot bærekraft og bærekraftsmålene. Dette til tross for at informantene er utelukkende positive til bærekraftsmålene. Flere informanter peker på ulike grunner til dette. Den politiske ledelsen har

ikke vært tydelig nok i hvordan den administrative ledelsen skal skape forståelse og implementere bærekraft nedover i organisasjonen. Informanter peker på at ledelsen ikke er tydelig nok i forventningene opp mot implementeringen av bærekraft. Alle informantene er stort sett enige i viktigheten av å være med på det grønne skiftet og elektrifiseringen. Men, seksjonen viser ikke til å ha tatt inn over seg totaliteten av bærekraft og de tre dimensjonene. Informantene viser til at seksjonen har for mange driftsoppgaver, som blir prioritert foran forskning og utvikling. Videre presiserer enkelte informanter at NFK er satt opp som en offentlig tradisjonell organisasjon, som gjør at endringsprosesser opp mot bærekraft er krevende.

Nordland fylkeskommune har gjennom vinteren 2020/2021 gjennomgått en større omorganisering innad i fylkesadministrasjonen. Flere av informantene viser til denne endringen i organisasjonen når vi snakker om implementering av bærekraftsmålene. Det er ganske ulik oppfatning av hvordan resultatet av gjennomføringen ble til slutt. Noen informanter mener at omorganiseringen har tatt mye av fokuset fra arbeidsoppgaver og andre strategiske endringer, som implementeringen av bærekraftsmålene.

«Og på toppen av det hele så har vi hatt en stor omorganisering på bakgrunn av regionreformen, og det har vært omorganisering og innplassering og søking på egen jobb. Så jeg ser jo at det er behov for å roe ned litt i HR-øyemed. Det gjør jo at ting som ikke føles økonomisk riktig blir satt på vent.» (Informant 6).

Når flere endringer skjer samtidig, blir det ifølge informantene lagt størst fokus på de mest «økonomisk riktige» initiativene og arbeidsoppgavene. De ansatte påpeker at bærekraftsmålene ikke har noe med deres daglige arbeidsoppgaver å gjøre. Funnene våre viser at de ansatte gjør det de er satt til, uten at de har fått informasjon om at oppgavene inneholder noen form for bærekraft. Funnene tilsier at NFK ikke har prioritert bærekraft i Bring oss i front prosjektet.

«Jeg kjenner ikke til at det er planlagt noen organisatoriske endringer i forhold til bærekraft. Jeg tror ikke seksjonen har prioritert det arbeidet så sterkt at det fordrer en endring.» (Informant 6).

Enkelte informanter mener at ledelsen må trå varsomt omkring endringer, fordi de ansatte blir preget av endringene en god stund etter at de har blitt innført. De ansatte peker på at den situasjonen som de nå står i gir dem en følelse av lite kontroll. De ansatte forteller oss at det

ikke er noen som innehar en spesifikk rolle innenfor implementering av bærekraft. Det er heller ingen av lederne som har gjennomført noen form for innføringsarbeid eller opplysninger om bærekraft. De forteller også at det ikke har vært noen form for måling av bærekraft i deres arbeid. Vi ser at flere informanter utdyper en form for ubehagelighet når vi spør om implementeringsarbeidet rundt bærekraft. Særlig da de ikke har noen godt svar å gi oss.

«Nei, altså, det jeg merker litt. Det er litt vanskelig å snakke om akkurat bærekraft fordi det er så vidt tema for meg. Og fordi det er noen ulike initiativer i fylkeskommunen som ikke går helt på drift, men som går på prosjekt. Så det å gi, for meg, veldig gode svar på disse tingene, det merker jeg blir litt vanskelig. Men, bortsett fra det så har jeg ikke så veldig mye mer å skyte inn.» (Informant 7).

Vi finner at den politiske ledelsen ikke har vært tydelig nok i hvordan den administrative ledelsen skal skape forståelse og implementere bærekraft nedover i organisasjonen. Den administrative ledelsen er usikker på hva den politiske ledelsen forventer av dem når det kommer til å oppnå bærekraftsmålene. På grunn av dette så er det flere informanter som peker på at de savner tydelige forventninger og konkrete arbeidsoppgaver. Dette særlig ettersom distansen fra den politiske ledelsen oppleves som stor. Vi finner at de ansatte ikke er bevisst på hvor den politiske ledelsen faktisk står i forhold til bærekraftsmålene. Det virker som at de ikke kjenner til implementeringsprosessen. Det kan se ut som den administrative ledelsen selv ikke har forstått oppgavene omkring implementering av bærekraftsmålene. Alternativt at de ikke har lyktes med å få med seg de ansatte på implementeringsprosessen. Dette selv om en stor del av informantene er klare på at bærekraft vil være en viktig faktor som driver organisasjonen fremover.

4.5 Manglende kompetanse til grønne valg

Seksjon for mobilitet har ikke fokus på kompetansehevende tiltak på bærekraft. Dette til tross for at alle i den politiske ledelsen, den administrative ledelsen, og de ansatte er positive til kompetanseheving innenfor bærekraft. Vi finner at informantene peker på mangel på klare retningslinjer, forventninger og kultur for å drive med kompetanseheving. Den politiske ledelsen påpeker at det å rekruttere nye medarbeidere er en måte å hente inn ny kompetanse. Samfunnsverdien av økt innkjøpskompetanse i egen organisasjon peker informantene som viktig, da dette danner grunnlaget for de langsiktige bærekraftige målsetningene.

Vi finner at de ansatte innehar ekspertise innenfor sine fagfelt, men får ikke brukt denne kompetansen opp mot bærekraftsmålene. Informanter peker på at de opplever å ikke ha tilstrekkelig kompetanse til å tenke bærekraftig i alle valgene de gjør i arbeidet sitt. Når vi spør om det er benyttet noen verktøy i forhold til bærekraft i deres arbeidshverdag, så er det flere informanter som har etterspurt standarder og rutiner i arbeidet sitt. Vi finner at det ikke eksisterer noe av dette utenom strategiplanene.

Stort sett alle informanter viser til at det i NFK ikke er fokusert på kompetansehevende tiltak på bærekraft. Informantene sier at det mangler en tydelig strategi eller struktur på hvordan ny kompetanse skal innhentes. Videre viser de til en manglende plan for å heve kunnskapsnivået innad i NFK opp mot bærekraft. Det mangler en konkretisering av indikatorer og hvordan seksjonen for mobilitet skal implementere FNs bærekraftsmål.

«Det er mulig at der er lagt noe på intranett eller noe sånt. Jeg har i alle fall ikke fått noe sånn personlig tilbud om dette. Jeg tror det er litt læring mens man går.» (Informant 2).

Vi finner at den politiske ledelsen og den administrative ledelsen er positive til kompetanseheving innenfor temaet bærekraft. Det er ikke utarbeidet en plan for kompetanseheving, men det kan virke som at ledelsen ser at de er avhengig av å rekruttere inn ny kompetanse.

«Så hvis alle som jobber her er like gammel som meg og oppover så er det en annen type organisasjon, enn omvendt. Det skal vi være litt bevisst på, at du tør å hente inn ny kompetanse. Det er kanskje det viktigste.» (Informant 11).

Seksjon for mobilitet er opptatt av å rekruttere ansatte med høyere utdanning. Vi finner at kompetanse er et viktig element i organisasjonen.

«De fleste som jobber hos oss, har en høyere utdanning i bunnen. Og det at den vedlikeholdes er viktig for oss.» (Informant 11).

Ledelsen er positive til at den enkelte ønsker å tilegne seg, eller heve sin kompetanse. De prioriterer ikke kompetanseheving generelt blant de som har vært ansatt en stund.

Funnene viser at bevisstheten er lav i seksjonen, men at ledelsen høyere opp i organisasjonen jobber mer bevisst med bærekraft. Vi finner at det er ulik kompetanse i de ulike ledelsesnivåene, der kompetansen er høyest på toppen. Det er ikke oppfordret fra NFK sin side å opparbeide seg mer kunnskap om bærekraft. Men de stiller seg positive til at den

enkelte medarbeider gjør dette på eget initiativ. Funn viser at de ansatte jobber på samme måte som tidligere. Det virker som de ønsker en endring, men de vet ikke helt hvordan de skal gjennomføre dette i praksis. Det viser seg at denne manglende kompetansen forplanter seg videre ut i seksjonen.

«Det aller viktigste uansett er at lederne får det først. For det er de som kan få det ut i organisasjonen. Så når vi holder på med digitalisering så ser vi at de største bufferne er at lederne er for dårlige på digitalisering, de skjønner ikke hva man prater om. Og det samme gjelder bærekraft, skal du løfte bærekraftdelen så må lederne skjønne hvor vi vil og hva vi snakker om. Slik kan vi være med på å bringe det inn i organisasjonen og få litt mer kraft i jobbingen.» (Informant 10).

Når vi spør om utfordringer rundt bærekraft så peker noen av informantene på mangel på tilgang til ressurser, gode nok metoder eller verktøy. Noen informanter er bekymret for at de ikke utøver nok bærekraft i arbeidsoppgavene sine. De hevder at de mangler kompetansen som kreves for å jobbe opp mot bærekraft og implementeringen av bærekraftsmålene. Videre hevder enkelte informanter det vil være utfordrende for seksjonen å være en pådriver for implementeringen på egenhånd.

«Men så er det jo samtidig det at vi er en liten fylkeskommune med en veldig liten administrasjon. Så det er som fra mitt ståsted så ser jeg det som veldig vanskelig at vi skal være pådriver, hvert fall på de områdene hvor det krever mye kompetanse og ressurser for oss og også få til.» (Informant 3).

Samfunnsverdien av økt innkjøpskompetanse i egen organisasjon peker informantene som viktig. Informantene viser til at klima og miljøhensyn i offentlige anskaffelser kan ikke bli den enkelte ansattes oppgave. For å sikre at man når målsetningene i 2030, så må strategi for grønne innkjøp forankres hos både den politiske- og administrative ledelsen. Det vises til eksempler der det er ingen insitament for operatørene å være bærekraftige. Informantene peker på at det er en mangel på tiltak som bidrar til å spare diesel, redusere klimautslipp eller opptre miljøpositiv gjennom resirkulering og lignende tiltak. Funn viser at NFK ikke har klart å regulere innsyn i operatørenes tall og statistikk på forbruk og miljøutslipp. Da disse anses som bedriftshemmeligheter fra operatørenes side og ikke stilt som krav fra NFK sin side. Dette til tross for at det er politisk og administrativ enighet om reduksjon av miljøutslipp. Informantene er enige i at en slik innsikt er viktig for kommende innkjøpsprosesser i det grønne skiftet. Videre viser funnene en mangel på innkjøpskompetanse i seksjonen, når det

kommer til sirkulærøkonomi og innovative anskaffelser. Gjennom intervjuene med informantene er gjennomgangstemaet at denne type kompetanseløft er noe som etterspørres i seksjonen.

«Jeg opplever at vi er en organisasjon som er relativt opptatt av å løfte kompetansen hos de ansatte. Men vet faktisk ikke om det er et tilbud.» (Informant 11).

Vi har funnet at flere ansatte jobber med bærekraft uten at de nødvendigvis kobler det opp mot bærekraftsmålene. Og at de mangler kunnskap og kompetanse på hvordan de skal koble sine arbeidsoppgaver opp mot implementeringen av bærekraftsmålene. De hevder at de nødvendigvis ikke trenger mer kompetanse i sin arbeidshverdag.

«Ja, men det er ikke dermed sagt at det er knyttet til bærekraft, eller at de som jobber med det tenker på det som bærekraft. Og det er ikke sikkert at de har koblet det opp imot bærekraftsmålene heller, men vi har jo egne medarbeidere som jobber med trafikkikkerhet som er folkehelse med bærekraft og bærekraftsmål.» (Informant 1).

Alle informantene er stort sett enige i viktigheten av å være oppdaterte på utviklingsløpet opp mot bærekraftsmålene for ikke å bli utdaterte. Dette forsterker viktigheten av en klar og tydelig forståelse for hvordan organisasjonen virker fra ulike perspektiv.

«Jeg tror de som ikke er villig til å være med på løpet blir akterutseilt. Det er de som blir u-landene fremover nå så jeg tror nok det å investere i framtiden sånn som dette her, ja absolutt.» (Informant 3).

Likevel finner vi at det er en motvilje til å slippe den eksisterende spisskompetansen i seksjonen da det er en så stor del av hverdagen til de ansatte. Dette står i kontrast til den positive innstillingen omkring implementeringen av bærekraftsmålene. Det kan virke som at den positiviteten kun gjelder dersom man ikke må gjennomgå særlige endringer i sin arbeidshverdag.

Informanter nevner at det er tydelige forventninger fra Nordlandsamfunnet på at NFK holder seg aktuell og bidrar inn mot det grønne skiftet. Ut ifra funnene fremstår det som om det tar tid før arbeidet med kompetanse på et strategisk nivå kommer ned i organisasjonen. Vi finner at det ikke er tiltenkt en klar rollefordeling inn mot kompetanse. Informantene viser til at de ikke klarer å forstå hvordan de skal jobbe med kompetanseheving.

«Det implementeres egentlig på politisk bestilling. Det er det det gjør. Det burde kanskje vært motsatt.» (Informant 8).

4.6 Uvandt med raske endringsprosesser

Seksjon for mobilitet er tradisjonelt organisert og ikke vant til rask endring. De er vant til å jobbe innenfor lengre tidshorisonter når det kommer offentlige anskaffelser. Vi har funnet at både arbeidsverktøy og oppgaver bærer preg av tradisjonelt tankesett. Flere påpeker at de trenger mer fleksibilitet i organisasjonen fremover for å klare den raske endringsprosessen med bærekraftsmålene.

Flere informanter peker på at NFK er tradisjonelt organisert og er ikke nødvendigvis rigget for raske endringsprosesser. Det er enkelte informanter som peker på at endringsprosesser går tregere på grunn av at det er felleskapets midler som skal forvaltes. De skisserer at måten disse midlene forvaltes på er eksempelvis gjennom anbud ved større innkjøp. Enkelte informanter ønsker at man skal teste ut ting i mindre skala, istedenfor å bruke betydelig flere midler til å kjøpe ferdigstilte produkter og tjenester. De mener at dette vil føre til raskere dynamiske endringsprosesser og mer riktig innkjøp av produkter og tjenester. I store anbudsprosesser så nevner informanter at fokuset fort havner på økonomi. Der vektles ikke de bærekraftige løsningene like mye som økonomi. Det er et ønske fra flere at man jobber proaktivt med kulturen i forhold til hvordan man skaper endring i et miljøpositivt perspektiv. *«Det krever en annen driftsform fra fylkeskommunen enn det vi har i dag. Vi er offentlige og er ikke rigget for en dynamisk fleksibel tjenesteproduksjon.»* (Informant 6).

Vi finner at mye av arbeidsoppgaver og arbeidsverktøy som benyttes er tuftet på eldre og tradisjonelt tankesett i forhold til endringsprosesser. De ansatte er mest vant til at endringsprosessene gjennomføres i en mer tradisjonell fossefallsmetodikk, som de viser til er mer tungrodd prosesser. Få eller ingen viser til mer moderne metoder, slik som smidig utvikling, innovative anskaffelser, tjenestedesign og andre raske og effektive endringsprosesser.

«Slik vi holder på i dag kommer vil å riste på hodet av i fremtiden. Litt som at det ikke er så lenge siden vi hadde telefoner som hang fast i veggen, det blir litt det samme på transportområdet.» (Informant 1).

Flere informanter hevder at bærekraft vil ha stor betydning for innovasjon og forretningsutvikling innenfor mobilitet. De viser til viktigheten av å ha sterke finansielle krefter, som gjør det mulig å gjennomføre aktiviteter som seksjonen ikke hadde klart å

gjennomføre uten ekstern finansiering. I intervjuene pekes det ofte til forsknings og utviklingsprosjektet Smartere Transport Bodø som et godt eksempel. Dette prosjektet mener informantene har hatt høy verdi innad og utad i organisasjonen. Der de viser til bruk av mer moderne metodikker, for å høste gevinster i raske endringsprosesser.

«Jeg tror det har veldig stor betydning. Så det at vi var så heldige å vinne en første premie i konkurransen blant alle fylkeskommuner i Norge. Og de 50 millionene som vi da fikk i én konkurranse om 100 millioner totalt, det har satt fart på mulighetene for spesielt oss i Bodø. Til å få til gode løsninger som vi ikke trodde var mulig for bare to eller tre år siden. Så det at vi til neste år får førerløse busser og får systemer på f.eks. bildeling.» (Informant 10).

Vi har funnet at flere informanter hevder at enkelte andre offentlige kollektivselskap er kommet lengre med sine løsninger, enn NFK i henhold til utviklings- og endringsprosesser. Videre hevder de at det vil være krevende å gå på kortere kontrakter på grunn av seksjonens ressursmangel. De viser til at ressurser og finansiering er viktig for å fremme miljøpositive utviklingsprosjekter eller endringsprosesser. Flere peker på det langsiktige perspektivet som ugunstig med tanke på bærekraft og teknologiutvikling. Det nevnes at ansatte ønsker at seksjon for mobilitet er mer fleksible i fremtiden. Flere informanter mener at fylkeskommunen må endre driftsform for å klare å henge med.

«Vi ser jo at andre kollektivselskaper går på kortere kontrakter og at det kan være noe av løsningen for å klare å henge med i utviklingen. Men jeg har en tanke om at mobilitet i byer i fremtiden må bli mye mer komplekst sammensatt kombinert, enn det det tradisjonelt sett er.» (Informant 6).

En annen informant peker på at NFK begynner å vise endringsvilje ved å være mer fremtidsrettet. Der seksjonen for mobilitet ser på andre alternative teknologier og mobilitetsløsninger utover tradisjonell kollektivtransport.

«Vi er også i en slags brytningstid hvor overgangen til det som heter mobilitet gjør at vi også utforsker ny mobilitet og annen type mobilitet enn den tradisjonelle kollektivtransporten.» (Informant 6).

4.7 Endringsagenter og deres påvirkning

Samfunnet i sin helhet fungerer som en egen endringsagent som påvirker utenifra. Funnene våre viser at det er mulighet for enkeltpersoner innad i NFK å ha påvirkningskraft på

endringsprosesser. Der enkeltindividets påvirkningskraft er stor sett i lys av stilling, ansiennitet eller fagkunnskap. Det er også påpekt at nye unge arbeidstakere vil fungere som endringsagenter opp mot bærekrafts implementeringen.

Empirien kan tyde på de ansatte også blir påvirket av hvordan NFK må forholde seg til endringsprosessene og hva som forventes av dem. Noen informanter sier at de ansatte har tydelige forventninger til at seksjonen kan håndtere de endringsprosessene som de må gjennom for at 2030 målene skal bli oppnådd.

Vi finner at selv i en stor organisasjon som NFK, er det mulig for enkeltpersoner å ha stor påvirkningskraft. Dette gjelder også muligheten for å påvirke endringsprosessene i en mer bærekraftig retning. Ut ifra intervjuene er det synlig at det er den politiske og administrative ledelsen som har størst påvirkningskraft ovenfra og ned i administrasjonen. Vi finner også at drivkraften for miljøpositive endringsprosesser, i noen tilfeller kommer nedenfra fagmiljøet og oppover i organisasjonen. Det vises til at disse enkeltindividene kan være drivkraften og hovedårsaken bak gjennomføringer av bærekraftige løsninger. Der enkeltindividets påvirkningskraft er stor sett i lys av stilling, ansiennitet, fagkunnskap og kompetanse.

«Vi har startet et bussanbud her i sommer. Jeg skal ikke drive å si sånne ting, men jeg kan vel være såpass freidig å si at grunnen til at det ble elektriske busser i Bodø det var meg.»

(Informant 8).

Andre eksterne og viktige endringsagenter som informantene viser til, er samfunnet i sin helhet. Der NFK gjennom RTP og dialog, har et pågående samarbeid mellom alle involverte parter. Forventningene kommer nedenfra og opp fra «alle» innbyggerne i Nordland. Men også ovenfra og ned fra den Norske Regjeringen og EU. Informantene viser til forventninger fra samfunnet om at NFK skal være ledende når det kommer til bærekraftsmålene.

«Ja, altså når vi har dialog her med Nordlandssamfunnet, som vi kaller det. Så er det gjennom kommuner, de taler innbyggernes interesser. Også går vi gjennom NHO, altså næringslivsorganisasjonene.» «Og det er så viktig, det er det jeg sier at FNs bærekraftsmål nummer 17 er så forferdelig viktig hvis vi skal få til i hele tatt noe. Så må vi samarbeide. Alle har jo sitt ansvar da og sitt bidrag. Hvis man går i samme retning, så kan man gjøre kraftige innhogg på å redusere utslipp.» (Informant 9).

Informantene er enige om at bruken av bærekraftsmålene i NFK fortsatt er i en tidlig og umoden fase. De viser også forståelse for viktigheten i å være bærekraftig, både på personlig og organisatorisk plan. Det er stilt spørsmålsteget om de ansatte er de rette til å implementere bærekraft i fremtiden, når de selv har vanskeligheter for å se hvordan dette skal gjennomføres når de føler seg umoden.

Ledelsen har også forstått at det fremover vil kreve ny kunnskap i organisasjonen.

«Det er ikke tvil om at mye av det som går på bærekraftstenking er noe som kommer med at du får inn nye folk. Du greier ikke å ansette nyutdannede 24 åringer nå uten at vedkommende har bærekraft mer under huden, enn de som har jobbet her i 25 år.» (Informant 11).

Dette illustrerer at de trenger å gjøre seg attraktive som arbeidsgiver og tiltrekke seg nye ansatte med riktig kompetanse som også potensielt kan bli nye endringsagenter innenfor bærekraft.

Ut ifra funn kan vi se at eksterne aktører også bidrar som endringsagenter. Det nevnes at NFK må klare å henge med i utviklingen for å være aktuell mot eksterne aktører. Enkelte hevder at NFK vil kunne falle bakpå og bli en utdatert bidragsyter til samfunnet.

«Og da har vi mange møter med ulike aktører i samfunnet. Og der får er vi veldig klare innspill fra næringslivet, spesielt for lakseoppdrett. De har ambisjoner.» (Informant 9).

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi knytte det teoretiske rammeverket og det empiriske materiale opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi vil belyse de ulike tolkningene og opplevelsene av implementering av bærekraft og de endringene det innebærer.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan seksjonen for mobilitet i NFK skaper en meningskapning rundt implementeringen av FN sine bærekraftsmål. Vi vil drøfte hvilke sensemakingprosesser den politiske ledelsen, administrative ledelsen og de ansatte har i forbindelse med implementeringen av bærekraft. Videre vil vi belyse hvordan de har utviklet sin egen mening i en virkelighet i endring. Vi vil diskutere hva som kan være grunnen til de forskjellige fortolkningene og hvordan endringene oppleves på de forskjellige nivåene. På denne måten vil vi kunne bidra til å gjøre besvarelsen av problemstillingen mer troverdig og analytisk. Vi har tatt utgangspunkt i Weicks (1995) syvtrinns sensemaking prosess og Weicks

(1996) teori om «drop your tools». Videre knytter vi empiri opp mot andre teoretikere, sett i lys av meningskaping. Til slutt vil vi presentere konklusjon og oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner.

Bærekraftsmålene skal i utgangspunktet implementeres og gå som en rød tråd igjennom organisasjonen. Utfordringen oppstår når bærekraftsmålene ikke kommer tydelig frem i strategien. Dette fører til at identitetskonstruksjon, eller sensemaking lengre ned i organisasjonen får et svakere utgangspunkt. Vi observerer at identitetskonstruksjonen rundt bærekraftsmålene er krevende og flere informanter gir ulike beskrivelser som er med på å belyse denne utfordringen.

Problemstillingen og forskerspørsmålene som skal drøftes er som følger:

Hvordan påvirker implementeringen av FNs bærekraftsmål meningskaping til Nordland fylkeskommunes seksjon for mobilitet?

F1: *Hvordan oppfattes FNs bærekraftsmål hos de ulike nivåene: politisk ledelse, administrativ ledelse og ansatte?*

F2: *Hvordan implementeres FNs bærekraftsmål hos de ulike nivåene?*

F3: *Hvordan påvirker de ulike nivåene i NFK organisasjonens overordnede bærekraftsmål?*

5.1 Identitetskonstruksjon

I Weicks (1996) teori «Drop your tools» viser han til at brannmennes vilje til å legge ned utstyret sitt var knyttet opp mot deres rutiner og identitet. I situasjonen som oppstod på Mann Gulch, feilet brannmennene. Dette på grunn av deres feilvurderinger opp mot eksisterende rutiner, etablerte stolthet og identitet. Vi ser likhetstrekk på dette i empirien vår, der våre informanter kan sammenlignes med brannmennene ifra Mann Gulch-ulykken. De ansatte i seksjonen innehar til sammenligning utstyr i form av sin kunnskap innenfor sine fagfelt, som de alle er stolte av og som er en viktig del av deres identitet som ansatt i NFK. Brannmennene på Mann Gulch som så faresignalene og den eskalerende situasjonen i brannen, måtte reagere raskt for å håndtere situasjonen i et forsøk på å berge livet. I overført betydning identifiserer ikke de ansatte i seksjonen seg med de faresignalene og den eskalerende situasjonen de er i

forhold til implementering av bærekraftsmål. De ansatte uttrykker ikke at organisasjonen, eller dem selv er truet som ansatt når det kommer til bærekraftsmålene. Dette til tross for de klare og tydelige signalene som kommer fra FNs klimapanelers rapporter. I tillegg til de forpliktelser og krav som forventes av seksjonen, via Parisavtalen og egen politisk ledelse. Administrativ ledelse hos seksjonen NFK klarer ikke å slippe sine verktøy, på lik linje med brannmennene på Mann Gulch. Noe av årsaken til dette er mangel på ny identitetskonstruksjon mot bærekraftsmålene.

Sammenstiller man hva Weick (1996) hevder og hva empirien viser, ser vi at de ansatte er på vei inn i samme identitetskrise som brannmennene på Mann Gulch. Den administrative ledelsen hos NFK har ikke fått seksjonen til å identifisere situasjonen de er i, i forhold til implementeringen av bærekraftsmålene. De har heller ikke lyktes med å påvirke hvordan de ansatte må tilegne seg ny identitet i form av nye rutiner og ny kunnskap. Når de ansatte ikke får tilbud om kompetanseheving så ser vi at ingen blir motivert til å ta initiativ på egenhånd. Ledelsen har derfor ansvaret for å motivere eller påvirke de ansatte sin identitetskonstruksjon med å involvere de i prosessen. Kompetanseheving er et verktøy de kan benytte. Når ledelsen ikke prioriterer kompetanseheving innenfor bærekraft, kan de risikere å bli forbigått av det private næringslivet innenfor mobilitet. Ser vi dette opp mot Weicks (1996) teori vil en slik krise føre til usikkerhet og fryktreaksjoner. Dette må tas på alvor og håndteres innad i seksjonen. Ledelsen må identifisere seg med den krisen som bærekraftsmålene representerer, og slutte å leke «venteleken».

De ansattes reaksjon knyttet til bærekraftsimplementeringen kan knyttes til emosjoner. Steigenberger (2015) skissere disse innenfor fire kategorier som sinne frykt, angst og håp. Vi vil ikke gå så langt å si at de ansatte er sinte. Men bærekrafts målene danner en form for angst eller frykt for å ikke nå målene. Dette vil kunne påvirke sensemakingprosessen. Dersom de ansatte kjenner på sinne og frykt vil deres emosjoner kunne påvirke beslutningsevnen deres. Angsten kan føre til at de ansatte blir mer unnvikende og ikke er åpen for å ta innover seg nye løsninger. I noen tilfeller kan følelsene som frykt også føre til uberegnelig oppførsel. Dette kan være at ledelsen fremstår ukoordinert og vinger frem og tilbake i sin beslutningsprosess. Som et resultat av uberegnelig oppførsel fra ledelsen kan de ansatte bli mindre motivert til å følge de oppgavene de blir satt til å gjennomføre. Et eksempel på dette er festtalene som kommuniseres fra den politiske ledelsen, samsvarer ikke med hvordan den administrative ledelsen agerer ned i organisasjonen. Dette er med på å skape en passivitet i organisasjonen.

Vi ser at det er et gap i meningsskapingen mellom den administrative ledelsen og de ansattes synspunkter på hvordan bærekraftsmålene skal implementeres. Ledelsen må ha en form for bevissthet til begrepet bærekraft for å ta det til seg eller se på det utenifra. Denne prosessen vil kunne bidra til at ledelsen innser at det å kun snakke om bærekraft ikke vil føre til noen handling. Bærekraft er ifølge funnene noe som stort sett blir diskutert hos den politiske ledelsen. Når bærekraftsmålene ikke blir presentert med en større viktighet, og bærekraft fremstår som et festtale-begrep, oppstår det lange ledd i kommunikasjonen fra toppen og ned. Dette svekker identitetskonstruksjonen. Weick (1995) påpeker at via det sosiale informerer man om og former man felles identitetskonstruksjonen. Når de ansatte ikke føler at bærekraft berører dem som ansatt, fører dette til at det oppstår to forskjellige identiteter (Weick, 1995). Den administrative ledelsen og de ansatte konstruerer derfor hver sine identiteter. De skaper sin egen virkelighet eller mening ut ifra hvordan det historiske forholdet til sin tidligere identitet har vært. Her ser vi at den politiske ledelsen allerede har etablert en klar identitet opp mot bærekraftsmålene. I motsetning til den administrative ledelsen og de ansatte, som ikke har fått påstartet sine identitetskonstruksjoner.

Weick (1995) hevder at alle mennesker har et stort utvalg av forskjellige identiteter å ta av. Slik kan man finne en passende identitet til å skape mening i mange ulike settinger. Dette kan sees på som en styrke. Dette betyr at man kan tilpasse identiteten til den situasjonen man står ovenfor. Slik kan vi se at alle mennesker er tilpasningsdyktige uansett situasjon. Informantene identifiserer seg forskjellig i henhold til bærekraftsmålene. Det henger sammen med at de ansatte i NFK som en gruppe innehar flere identiteter. Noen er veldig opptatt av implementering av bærekraftige løsninger, som innføringen av elektriske busser i Bodø. Mens på den andre siden er det noen som ikke har noe forhold til bærekraft. Et fellestrekk for alle ansatte er at de generelt sett har lite eller ingen forhold til bærekraftsmålene i arbeidshverdagen. Vi ser at det er et stort gap i identifiseringen av begrepet bærekraft og implementeringen av bærekraftsmålene. Under intervjuene der det snakkes om bærekraft, oppfattes dette hos de fleste informantene som det grønne skiftet. Dette viser at de har forstått miljøperspektivet omkring bærekraft, men ikke innehar et forhold til bærekraftsmålene, delmålene og de tre dimensjonene. Dette resulterer i en fragmentert identitetskonstruksjon når det kommer til implementeringen av bærekraftsmålene.

På den andre siden ser vi at den politiske ledelsen har sin styrke i den posisjonen de innehar. Det å være i denne sentrale posisjonen gjør at de antageligvis vil tilegne seg mer kunnskap om

bærekraft enn en vanlig ansatt. De sosialiserer seg sannsynligvis med flere forskjellige mennesker enn de ansatte. De ansatte vil kun omgås de samme kollegaene på sin arbeidsplass. På grunn av identiteten individene i den politiske ledelsen har, ser vi at de har tilegnet seg mer informasjon og kompetanse om bærekraft enn de ansatte. Et relevant punkt som Mills et al., (2010) peker på er at identiteten omdefineres kontinuerlig av erfaringer, samt å være i kontakt med andre mennesker. Siden den politiske ledelsen sitter i en sentral posisjon, har de derfor stor innflytelse på mennesker i samfunnet. Identitet og virkelighet ser på sensemaking som et sosialt konstruert fenomen. Dette forsterkes av Weick (1995) som hevder at identiteten skapes i sosial interaksjon sammen med andre. Vi finner at den politiske ledelsen har klart å skape seg en identitet opp mot bærekraftsmålene. På den andre siden undervurderer de nødvendigheten av den sosiale prosessen for å skape en identitetskonstruksjon på alle nivåer i organisasjonen. Administrativ ledelse har ikke prioritert å bruke tid på å skape en identitet omkring bærekraftsmålene. Det resulterer i at administrativ ledelse og videre de ansatte får en negativ påvirkning av sin identitetskonstruksjon.

Ifølge Mills et al., (2010) pågår en identitetskonstruksjon i sammenheng med sensegiving og sensebreaking. I denne prosessen vil de ansatte forstå hva som gir mening i forhold til sin identitet. Slik ser vi at alle mennesker har en mulighet til å tilpasse seg i de ulike settingene de står ovenfor. Hvor langt de er kommet i denne prosessen er avhengig av hvor de befinner seg i organisasjonen. Sensegiving kan ha en påvirkning ovenfra og ned, men dette kan også være en prosess mellom kollegaer på samme administrative nivå der identitetskonstruksjonen forekommer ut fra en sosial påvirkningsgrad. I empirien finner vi at endringsagenter uten lederansvar har påvirket tempoet i endringsprosessen av elektrifisering av busser og ferger. Dette er et eksempel på at sensebreaking har funnet sted nedenfra og opp, der ansatte i seksjonen har påvirket ledelsen til å revurdere sine meninger. Dette påpekes av Mills et al., (2010) som hevder at identitetskonstruksjon, som med all sensemaking, oppstår i pågående og sosiale prosesser. På den andre siden har ikke den politiske ledelsen i sin sosiale prosess påvirket de ansattes identitet omkring bærekraftsmålene i stor grad. Identitetskonstruksjonen kan derfor bli påvirket negativt ovenfra og ned. Dette vil kunne forsterke sensebreaking prosessene. Dessverre så er ingen av identitetskonstruksjonene tydelige nok. Hverken ovenfra og ned eller mellom kollegaer i seksjonen. For å lykkes med implementeringen av bærekraftsmålene må de ansatte gjennomgå en sensebreaking prosess for å danne seg en ny mening. Sensebreaking er en nedbrytningsprosess eller ødeleggelse av meningen, der det vil si at det er godt når meningen er feil (Weick, 1995). For å kunne klare dette må de ansatte

anerkjenne prosessen de står i og evne å stille seg selv de riktige spørsmålene. For så å gi slipp på tidligere meninger omkring bærekraft og skape en ny identitetskonstruksjon.

Uten bærekraft og forventningen rundt implementering av FNs bærekraftsmål, ville ikke sensemaking omkring disse viktige temaene blitt tatt hensyn til. På sett og vis vil bærekraftsmålene fungere som en sensebreakingprosess, som etterfølges av en bølge med sensemakingprosesser påvirket av FN og Parisavtalen. De ansatte har behov for sensegiving (Maitlis & Christianson, 2014) nedover i seksjonen for å forstå hvilken retning av virkeligheten som er bestemt i NFK. Omorganiseringen «Bring oss i front» har betydning for hvordan de ansatte skal kunne konstruere seg en mening med implementeringen av bærekraftsmålene. Den politiske ledelsen forsøker å påvirke den nye identitetskonstruksjonen når bærekraftsmålene skal innføres. De ansatte har ikke klart å følge denne prosessen og må derfor forholde seg til den meningen som ble skapt ved forrige endringsprosess. Flere av informantene peker på omorganiseringen som en uheldig prosess, og har utviklet en skepsis mot administrativ ledelses håndtering av endringsprosesser. På den andre siden har vi den politiske ledelsen som har positiv innstilling til implementeringen av bærekraft. De er fornøyde med hvordan bærekraft har blitt kommunisert fra den politiske ledelsens side. Vi hevder uten de krav og forventinger som bærekraftsmålene representerer. Ville sannsynligvis seksjonen for mobilitet fortsatt sitt utdaterte driftsfokus og opprettholdt deres «business as usual». I stedet er de nå nødt til å gjennomgå effektive sensemakingprosesser, dersom de fortsatt ønsker å ha en påvirkende rolle inn mot Nordlandsamfunnet. Og på den måten opprettholde NFK som en aktuell aktør inn mot implementeringen av FNs bærekraftsmål.

Ledere sees på som mer betydningsfulle og fremheves mer enn andre ansatte i kritisk sensemaking, noe som understøttes av Mills et al., (2010). Fordelen for lederne er at de i en raskere grad klarer å omdefinere identiteten sin. På den andre siden har de ansatte gjennomgått endringer over lengre tid og er da ikke like mottakelig for sensegiving eller sensebreaking. Dette har ført til at flere av de ansatte har utfordringer med å bli motiverte til nye endringer. Resultatet vanskeliggjør deres syn på fremtiden, siden de allerede har blitt farget av historien i en negativ forstand. Dette relateres tilbake til «Bring oss i front».

Sett i lys av Maitlis & Christianson (2014) hevder de at ledelsen gjennom sensegiving forsøker å forme sensemaking til de ansatte ved bruk av rapporter, symboler, bilder og øvrige endringsstrategier. Vi ser at den administrative ledelsen har gjort et forsøk på å implementere

bærekraftsmålene inn i deres strategiplaner. Ser vi til RTP for 2018-2029 står det i rapporten at NFK har samme visjon som tidligere år, men at de nå har tilføyd ordene «*effektivt*», «*bærekraftig*» og «*sikkert*». I rapporten formuleres det vagt og lite konkret om bærekraftsmålene i strategidokumentene. Dette har negativ påvirkning på hvordan de ansatte konstruerer sin identitet opp mot implementeringen av bærekraftsmålene. Den politiske ledelsen klarer derfor ikke å gjøre de rette grepene når det kommer til identitetskonstruksjon omkring implementeringen. De har i sin posisjon stor mulighet til å påvirke nedover i organisasjonen, men vi ser at dette potensialet ikke blir benyttet fullt ut. Ansvarer blir videre delegert til administrativ ledelse, som på sin side ikke har fulgt opp bestillingen fra politisk ledelse. Administrativ ledelse på sitt grunnlag, vil basert på sin egen sensemaking påvirke de ansatte sin identitetskonstruksjon om bærekraft. Dersom seksjonen mislykkes med implementeringen av bærekraftsmålene innen 2030, så vil den negative meningsskapingen rundt identitetskonstruksjon forsterkes blant administrativ ledelse og de ansatte. På bakgrunn av dette mener vi at både den politiske og administrative ledelsen bør jobbe mer proaktivt i et raskt endringslandskap inn mot sensegiving for å forankre identitetskonstruksjonen omkring implementeringen av bærekraftsmålene.

Ifølge Ancona (2012) er det essensielt å få på plass gode prosesser rundt sensemaking for organisasjoner som er i utfordrende og usikre omgivelser. Situasjonen som oppstår ved implementeringen av bærekraftsmålene i seksjonen for mobilitet kan sammenlignes med «*hjort i frontlyssyndromet*», som Ancona (2012) viser til. Ser vi til Staw et al., (1981) hevder de at trusler kan føre til rigiditet og passivitet. Vi observerer at implementeringen av bærekraftsmålene ikke er forankret på alle nivåer og har ikke sildret ned i seksjonen for mobilitet. Videre observerer vi at den administrative ledelsen ikke har fått igangsatt nødvendige endringsprosesser opp mot bærekraftsmålene. Dette har ført til en passivitet blant de ansatte. Derfor vil ikke de ansatte være i stand til å foreta ny sensemaking på et individnivå da de er «*paralyserte*» i mangel på ledelse, retning og konkretisering omkring implementeringen av bærekraftsmålene. På den andre siden forteller den politiske ledelsen oss at de selv har vært tydelige og vist retning i de tiltenkte strategi- og handlingsplanene. Dog har de ikke fått med seg at den administrative ledelsen, og dermed også de ansatte, er i en tilstand som gjør at de ikke klarer å ta innover seg hva som kreves av dem opp mot implementeringen. Weick (1995) hevder at når omgivelsene blir preget av passivitet så påvirkes identitetskonstruksjonen og virkeligheten ut ifra dette. Vi finner at den administrative ledelsen, og videre de ansattes paralyserte og passive tilstand, påvirker

hverandres identitetskonstruksjon til å bli værende i denne tilstanden. Administrativ ledelse må derfor ta grep for å få igangsatt en felles identitetskonstruksjon, slik at seksjonen i sin helhet klarer å komme seg videre fra denne passive tilstanden.

De aller fleste ser på identiteten sin i retrospeksjon. Måten dette gjøres på er forskjellig fra person til person, der enkelte velger å fokusere på hva som skal skje fremover. Disse informantene har i større grad identifisert seg med bærekraftsmålene, enn de som har stått i ro og opprettholdt sine gamle identiteter. Når det kommer til bærekraft som en del av identiteten og kulturen til seksjonen for mobilitet, må de tenke bærekraftig i alt de foretar seg av handlingsplaner, målsetninger og konkrete arbeidsoppgaver.

5.2 Retrospeksjon

Både Weick (1995) og Mills et al., (2010) hevder at nye handlinger på bakgrunn av sensemaking kan rasjonaliseres ut ifra meninger vi allerede har skapt. Meningskapningen påvirkes av hendelser fra fortiden, og hvor langt hukommelsen strekker seg bak i tid. Tidsperspektivet og hvordan vi husker de ulike hendelsene kan sees på som en komparativ prosess (Weick, 1995).

Alle mennesker er farget av fortiden når det kommer til å skape en mening i nåtiden (Weick, 1995). Noen av informantene har skapt seg en forventning, og har på bakgrunn av dette rasjonalisert nye prosesser ut ifra den meningen som de allerede har skapt. Dette betyr at dersom de har en positiv erfaring med tidlige endringer, vil de være tilbøyelige til å tro at også videre endringer vil være positive. På den ene siden ser alle informantene positivt på elektrifisering av ferger i Nordland, fordi de allerede har hatt en god opplevelse av elektrifiseringen av bussene i Bodø. Positivt ladet retrospeksjon finner sted selv om det gjelder forskjellige teknologiske løsninger som skal innføres. På den andre siden finner vi enkelte informanter som er negative til den tidligere omorganisering «Bring oss i front». Det pekes blant annet på at ledelsen må «roe ned litt i et HR-øyemed.» (Informant 6). Dette støttes av andre informanter, som har et negativt tilbakeblikk på tidligere gjennomførte endringsprosesser under omorganiseringen. «Vi måtte søke på jobbene våre på nytt, selv om vi var fast ansatt. De tillitsvalgte tror jeg hadde liten innvirkning.» (Informant 8).

Til tross for Weick (1995) og Mills et al., (2010) sin teori om retrospeksjon ser vi på bakgrunn av våre funn at deres påstander har noen svakheter. Særlig i de tilfeller der man har mangel på erfaringer og der hvor man er for preget av tidligere hendelser.

Dette kan resultere i feil sensemaking og handling. Informantene som har jobbet lenge i seksjonen, har vært med på flere endringsprosesser tidligere. Dette har ført til at de allerede har skapt seg en mening generelt om endringsprosesser i NFK som organisasjon. Vi hevder at de ansatte vil være tjent med å benytte seg av retrospeksjon til en viss grad, da dette kan benyttes som et komparativt prosessverktøy for å kunne skape virkeligheten slik de ser den nå. Risikoen med dette er at de ansatte kan blir for farget av tidligere negative hendelser, slik omorganiseringen «Bring oss i Front» eksemplifiserer. Samtidig ser vi at tidligere negative opplevelser hos de ansatte vil kunne være en utfordring for den administrative ledelsen. Da denne ledelsen ikke har egne erfaringer fra implementering av bærekraftsmål fra tidligere prosjekter. Ledelsen har kun erfaring på lik linje med de ansatte med tidligere organisatoriske endringsprosesser. Den administrative ledelsen bør sette av mer tid og ressurser til å opparbeide seg kunnskap om arbeidet med implementering av bærekraftsmålene. Dette resulterer i at seksjonen som helhet kan ikke knytte handlinger eller erfaringer som omhandler bærekraft på noen komparative prosesser. Dette er på bakgrunn av manglende tilrettelegging av den administrative ledelsen for retrospeksjon i seksjonen.

I retrospeksjon prosessen er det også risiko for bias. Når menneskene selv har skapt sine omgivelser tuftet på forventninger der man har «*Handled mening til live gjennom bekreftelse av fornemmelser.*» (Murphy, 2015). Det oppstår en fare for at man tar en urettferdig beslutning som ikke er begrunnet på noe konkret, men ens egen fornemmelse. Vi finner at Weick (1995) sin teori har en svakhet når det kommer til bias. Slik vi ser det så tar ikke teorien høyde for at historiske hendelser kan føre til at fornemmelsen blir feiltolket da den avviker fra virkeligheten. Når slike situasjoner inntreffer blant den administrative ledelsen og de ansatte, så ser vi at komparative prosesser må vike for mer bruk av sensegiving og sensebreaking. Opp mot implementeringen av bærekraftsmålene vil dette bety at begge nivåer må få brutt ned eldre tankesett og bygd opp nye omkring bærekraft. På denne måten vil prosessene rundt videre sensemaking ta hensyn til den informasjon og situasjon man står i til enhver tid, og reagerer ut ifra dette. Mills et al., (2010) viser til at man kan stole på at tidligere hendelser skal gi en mening i nåtiden. Dette mener vi ikke alltid stemmer, gitt de uventede ikke-sammenlignbare situasjoner som seksjonen står ovenfor.

Når vi ser på NFK sin retrospeksjon i forhold til teknologiutvikling viser vi til Weick (1996) sin «Drop your tools» teori om situasjonen med brannmennene på Mann Gulch. Lederen Dodge var en erfaren brannmann, men var uerfaren med teamet. I den kritiske situasjonen som oppsto klarte han som erfaren brannmann å benytte seg av retrospeksjon. Han brukte den komparative situasjonen til å tenke innovativt og benytte seg av sensemaking. De andre brannmennene i teamet hans fulgte ikke ordrene til Dodge, og hadde heller ingen lignende erfaringer å se tilbake på. Dette førte til at alle med unntak av Dodge og to andre personer omkom. I likhet med lederen Dodge, må ledelsen i NFK knytte tidligere erfaringer om endringsprosesser opp mot den nye. De må kaste fra seg gamle verktøy, og de må være tydelige på at teamet skal gjøre det samme. Det kreves mot og innovative handlinger for klare å knytte sensemaking til de nye bærekraftige løsningene. Dersom seksjonen skal klare å løse fremtidige utfordringer innen bærekraftig utvikling må seksjonen gjennomgå en kontinuerlig retrospeksjon. Det vil si at de hele tiden må lære og fornemme hva som er det neste riktige steget og agere basert på dette. Først da vil seksjonen kunne lykkes i implementeringsarbeidet.

I likhet med historien om brannmennene, må den administrative ledelsen i seksjonen sørge for at de ansatte ikke «brenner opp». For å unngå dette må administrativ ledelse legge til rette for innovasjon. Videre må det frigis tid og ressurser fra driftsrelaterte arbeidsoppgaver til å fokusere på implementering av nye bærekraftige løsninger og teknologi. Noe av problemet til seksjonen er at de er en tung driftsorganisasjon. De bruker lang tid på endringer, uansett form, og er ikke vant med raske endringsprosesser. Dette preger også deres retrospeksjon. Skal seksjonen lykkes i implementering av bærekraftsmålene må de handle nå, og være effektive i prosessene rundt deres retrospeksjon og sensemaking. Konsekvensen av at seksjonen ikke endrer seg raskt nok vil føre til at de mest sannsynlig ikke rekker å implementere eller nå NFKs bærekraftsmål innen 2030.

5.3 Opprettelse av fornuftige omgivelser

Omgivelsene er ikke stillestående og fastlåst, og finnes ikke avkoblet eller selvstendig fra oss mennesker. Det skapes sammen med andre gjennom handling, samtidig som vi lager de mulighetene og begrensningene som vi opplever (Weick, 1995). Sensemaking skapes gjennom hver enkelt individ sin identitet (Mills et al., 2010). Til enhver tid vil vi kunne se en refleksjon av oss selv i våre omgivelser. Etersom omgivelsene er med på å prege vår

oppførsel og handlinger, vil dette også påvirke hvordan omgivelsene blir (Weick, 1995). Funnene våre viser at den politiske ledelsen har etablert strategier, plandokumenter og budsjetter for å oppnå bærekraftsmålene. De bruker planene som verktøy for å etablere fornuftige omgivelser omkring disse målene. Der de forsøker å tilrettelegge rundt endringsprosessene og implementeringen av bærekraftsmålene. Videre ønsker de å påvirke NFK som organisasjon, dens ledere og ansattes oppførsel og handlinger i en positiv retning.

På den andre siden ser vi at den administrative ledelsen og de ansatte i seksjonen ikke vet nok om hvordan de skal forholde seg til rapportene, budsjettene og bærekraftsmålene. Den administrative ledelsen har ikke forstått, mottatt eller forankret bærekraftsmålene inn i seksjonen. Dette gjelder følgelig også for de ansatte i seksjonen. Som resultat av dette ser vi at svarene fra informantene spriker fra den ene ytterkanten til den andre. Flere informanter blant de ansatte i seksjonen nevner at de ikke har et forhold til de strategiske rammeverkene i sin arbeidshverdag. Ansatte stiller spørsmålsteget omkring hvordan både den politiske og administrative ledelsen benytter seg av begrepet bærekraft i kommunikasjonen. De ansatte i seksjonen viser til manglende konkrete arbeidsoppgaver i sine stillinger mot bærekraftsmålene. Dette resulterer i at de ansatte i seksjonen ikke har mulighet til å danne seg en fornuftig forståelse av omgivelsene, og hva som konkret må til for lykkes i implementeringen. Her bør den administrative ledelsen foreta aktive handlinger sammen med de ansatte i seksjonen. For å kunne lykkes med implementeringen må de i fellesskap etablere fornuftige omgivelser som bidrar til konkrete handlinger opp mot bærekraftsmålene.

Omgivelsene som skapes gjennom handlinger, skaper også muligheter og begrensninger. Disse former oss og danner grunnlag for å reflektere oss selv i de omgivelser som er (Weick, 1995). Dette kan forklares med at det er en forutsetning at de ansatte i seksjonen føler seg hørt og sett, for at de skal kunne «skape fornuftige omgivelser». En viktig del av identiteten til de ansatte er et ønske om å skape muligheter for selvbestemmelse i egen arbeidshverdag, og dermed danne fornuftige omgivelser (Weick, 1995). Det fremkommer at de interne omgivelsene blir oppfattet på ulik måte blant informantene. Det er flere informanter som oppfatter omgivelsene som positive, og at de samarbeider med kompetente og dyktige kollegaer. Mens det er noen som opplever omgivelsene negativt, da de peker på at de har liten medbestemmelse i endringsprosessene. Den administrative ledelsen i sin rolle opplever en større grad av medbestemmelse og innflytelse. På den andre siden så har vi de ansatte, der det er en hovedvekt av informanter som opplever å ikke ha en stor grad av medbestemmelse.

Dette til tross for at de er eksperter på sitt fagfelt, og påpeker de bør ha en stor grad av innflytelse på de valgene som skal tas i forhold til implementering av bærekraftsmålene. Enkelte av de ansatte forteller at det er begrenset kommunikasjon og samhandling i arbeidet opp mot bærekraftsmålene. Den administrative ledelsen bør ha en større grad av tillit til hvordan fagekspertene velger å løse oppgavene. Dersom ledelsen velger å gi mer medbestemmelse så vil de ansatte få et større engasjement og utvikle seg selv ut av eget ønske (Weick, 1995). Vi mener at de ansatte blir passive grunnet lite medbestemmelse og inkludering ovenfra og ned, både fra politisk og administrativt nivå. Dette vanskeliggjør mulighetene for dem til å opprette fornuftige omgivelser.

Som Weick (1996) påpeker, var brannmennene på Mann Gulch preget av deres verktøy og identiteten knyttet opp mot disse. Da brannmennene nektet å slippe verktøyene resulterte dette i at alle døde, med unntak av 2 brannmenn og lederen Dodge. På sett og vis rakk ikke brannmennene å opprette nye fornuftige omgivelser, da de var bundet til deres verktøy, rutiner og kultur. Overfører man dette til den nå-situasjonen som seksjonen for mobilitet opplever med implementeringen av bærekraftsmålene. Vi ser at brannen representerer en ny omgivelse, og verktøyene er den kunnskapen som seksjonen innehar. For å overleve krever situasjonen en etablering av nye fornuftige omgivelser, nye kunnskaper og en essensiell organisatorisk endringsprosess. Haldal (2020) påpeker at endringsprosesser er det som en organisasjon sliter mest med. Med tungt utstyr, som man ikke ønsker å sette ifra seg, resulterer disse at endringene blir tungroddede og langsomme. Vi finner at de ansatte i seksjonen er tilbakeholdne når de tilegner seg ny kunnskap. Det er ikke noe kultur eller oppfordring fra den administrative ledelsen om å tilegne seg bærekraftig kunnskap i henhold til sine arbeidsoppgaver. Absolutt alle informanter sier at de ikke innehar nok kompetanse om bærekraft og bærekraftsmålene. Det er ingen av informantene som har relevant utdanning innen bærekraft. Det er heller ingen av informantene som har fått tilbud om kompetansehevende tiltak. Når vi spør den politiske ledelsen om det er lagt opp til kompetanseheving, kan de fortelle at det er opp til hver enkelt ansatt å ta initiativ til egenutvikling. Den politiske ledelsen forteller videre at de er bevisste på å rekruttere nye yngre arbeidstakere. Det påpekes at nyutdannede har et større forhold til bærekraft enn eldre arbeidstakere, på generelt grunnlag. Dette er et av de viktigste tiltakene den politiske ledelsen gjør for at Nfk i sin helhet skal bestå som en kunnskapsorganisasjon. Den politiske ledelsen jobber ikke direkte med intern kompetanseutvikling, men de er positive til alle initiativer nedenfra og opp på kompetansehevende tiltak. Den politiske ledelsen er tydelig på at de

ønsker at de ansatte skal ha en større grad av medbestemmelse til kompetansehevende tiltak. Ut ifra våre funn er dette ikke blitt oppfattet lengre ned i organisasjonen. Videre kommer det frem at det er ikke etablert kompetansehevende tiltak opp mot bærekraft. Dette resulterer i at administrative ledelsen og de ansatte ikke får tatt del i de synspunktene som den politiske ledelsen viser til.

Et annet interessant utspill fra den politiske ledelsen er at det er en forutsetning at de ansatte er i stand til å sette seg inn i de strategiene og handlingsplanene som er satt fra dem. Dette viser klare forventninger til både den administrative ledelsen og de ansatte. På den ene siden finner vi at den administrative ledelsen ikke agerer på den politiske bestillingen. De må ta sitt ansvar i forhold til forventningene. Men på den andre siden hevder vi at de ansatte også har et visst ansvar. Når vi spurte informantene om de eksterne aktørene også er opptatt av bærekraft, svarer de ja på dette. I situasjoner som de ansatte blir møtt med spørsmål om bærekraftstiltak fra andre eksterne aktører, må de rette spørsmålene videre til sine overordnede. Ut ifra våre funn har vi inntrykk av at dette ikke blir gjennomført. Samtidig sier flere av informantene indirekte at andre seksjoner innad i Nfk har en ambisjon om å jobbe mer bærekraftig. Dette vil påvirke seksjonen både direkte og indirekte. Fremover i tid vil det stilles strengere krav og forventninger til seksjonen, den administrative ledelsen og de ansattes resultater opp mot bærekraftsmålene. Når de ansatte i seksjonen ikke klarer å svare ut kravene fra eksterne leverandører og innbyggerne, risikerer de fremstå som både uprofesjonelle, og utdaterte. Administrativ ledelse bør i fellesskap med de ansatte opprette fornuftige omgivelser som gir grunnlaget for å tilrettelegge for videreutdanning og livslang læring. Dette gjelder særlig for de ansatte i seksjonen, men også for den administrative ledelsen.

Ser vi til Weicks (1996) teori «Drop your Tools», finner vi at de ansatte i seksjonen på lik linje med brannmenn innehar faglig ekspertise. Heldal (2020) hevder at kunnskapsarbeidere kan kjennetegnes som faglige spisser. De er derimot kanskje ikke fremst på å samarbeide med de andre faglige spissene. I praksis betyr det at i organisasjonsendringen som seksjonen står i, vil spisskompetanse føre til at det er vanskelig å slippe det tunge utstyret sitt. Selv om de ansatte er faglig dyktige og sitter på en unik kompetanse, så er de ikke trent på å tenke nytt og innovativt. De ser ikke at de allerede har en stor grad av medbestemmelse på å innhente ny kompetanse om temaet bærekraft. Dette fører til at de ender opp med å holde fast på sine gamle verktøy, mens de i realiteten har ganske stor mulighet for å påvirke sin egen kompetanseutvikling. Igjen peker dette også tilbake på den administrative ledelsen som ikke

har videreformidlet, eller tilrettelagt for kunnskapsutvikling. Den administrative ledelsen har på grunn av dette ikke klart å skape fornuftige omgivelser som er ønsket fra den politiske ledelsen. Vi hevder at dette potensielt kan føre til at Nfk vil bli en utdatert arbeidsgiver. Der de risikerer å bli en mindre attraktiv arbeidsplass for nye arbeidssøkere med ønsket utdanning og kunnskap. Med denne innsikten så vil det fremover stilles stadig større krav til arbeidsgivere fra yngre arbeidssøkere. Seksjonen og Nfk vil derfor kunne ha problemer med rekruttering av unge arbeidstakere, da disse stiller høye forventinger og krav til fremtidige arbeidsgivere. Denne gruppen av nye arbeidstakere vil sannsynligvis velge vekk de arbeidsgivere som ikke jobber bærekraftig nok. De står også i en fare for å miste nye potensielle endringsagenter som kan være med å opprette fornuftige omgivelser.

På den ene siden har alle informanter uttrykt kjennskap til begrepet bærekraft og bærekraftsmålene. Men på den andre siden utelater de viktig informasjon om dette i intervjuene. Vi tolker at dette er for å beholde sin egen identitet, kontroll og selvfølelse. Dette understøttes av Mills et al., (2010) som sier at enkeltindivider lager seg en forståelse av organisatoriske hendelser, som i dette tilfelle omhandler begrepet bærekraft. Det kan virke som at flere informanter ikke ønsker mer endring. Vi har ut ifra våre funn sett at de eldste informantene ikke viser nevneverdig vilje til å identifisere seg med implementering av bærekraftsmålene. Dette vil også påvirke generasjoner frem i tid.

5.4 Det sosiale

Weick (1995) beskriver sensemaking som en sosial og individuell prosess. Organisatorisk sensemaking blir beskrevet som en «grunnleggende sosial prosess» der ansatte i organisasjonen tolker og konstruerer sine omgivelser gjennom samhandling med hverandre. Slik skapes oppfatninger som gjør at de forstår verden og handler i felleskap (Maitlis & Christianson, 2014). Hos informantene finner vi at det er større grad av individuell sensemaking når de forteller om hvordan de forholder seg til bærekraft og bærekraftsmålene. Den kollektive sensemaking er på den ene siden ikke tydelig internt i seksjonen, men likevel tilstedeværende. Flere av informantene forteller at de tror at den opplevelsen, eller meningen de selv innehar, også er en allmenn oppfatning innenfor NFK og seksjonen. Flere av informantenes uttalelser tilsier at det eksisterer en intern kollektiv sensemaking. Påvirkningen omkring bærekraftsmålene kommer på den andre siden ikke bare internt ifra seksjonen. De blir også påvirket utenifra siden de fleste individer kjenner på ansvaret for å redde planeten.

Dette vil også påvirke individers arbeidshverdag, slik at det oppstår en kollektiv sensemaking om bærekraft. Dette på tross av manglende påvirkning fra ledelsen når det gjelder bærekraftsmålene. Dersom NFK skal nå bærekraftsmålene innen 2030, er det essensielt at alle de ansatte har en kollektiv tanke om hvordan de skal jobbe med bærekraftsmålene. På individ nivå så tar de ansatte initiativ til bærekraft og tenker samfunnsansvar. Videre må de da tolke og konstruere disse meningene slik at det skapes en kollektiv samhandling internt i seksjonen.

Mills et al., (2010) viser til at aktiviteter rundt sensemaking i organisasjoner påvirkes av de aktiviteter som gjennomføres i fellesskap. Eksempler på slike felles aktiviteter er organisasjonens regler, språk, symboler og rutiner. Gjennom intervjuene finner vi at de ansatte, og til en viss grad administrativ ledelse, er kritiske til de manglende rutinene rundt bærekrafts implementering. De ansatte mener at målene ikke blir tydeliggjort nok i forhold til deres arbeidsoppgaver. Ansatte vil at den administrative ledelsen skal bli bedre til å se helheten når bærekraftsmålene skal implementeres i arbeidsinstruksjoner, -rutiner og -oppgaver. Samtidig sier flere av informantene at det ikke er opprettet målsetninger, handlingsplaner eller kvalitetskontroll rundt implementeringen av bærekraftsmålene. På den ene siden har informanter fra den politiske ledelsen tallfestede målsetninger opp mot bærekraftsmålene. Men på den andre siden viser de ingen implementeringsplan eller faste rutiner ned i organisasjonen. De har opprettet et språk og ett sett med symboler som de bruker i kommunikasjonen, og som nedover i organisasjonen oppleves lite konkret og mer som festtaler. Vi hevder at det oppstår en ubevisst «vi mot dem» situasjon, der felles strategier og målsetninger ikke blir ivaretatt i mangel på en rød tråd. Det virker som det er lite felles forståelse for hvordan informasjonen skal håndteres imellom de ulike sosiale organisasjonsnivåene hos NFK. Ut ifra funn ser vi at administrativ ledelse ikke har igangsatt konkrete aktiviteter i seksjonen, som skal være med på å danne nye regler og nye rutiner opp mot bærekraftsmålene. Dette bekreftes av informantene som er ansatte i seksjonen. Det har hittil ikke vært gjennomført møter i seksjonen som omhandler hvordan implementeringen av bærekraftsmålene skal gjennomføres. Enkelte av informantene nevner at de på eget initiativ har vært på møter om bærekraft, der disse har vært holdt i regi av NFK, men utenfor seksjonen. Ut ifra våre intervjuer finner vi at bærekraft som tema blir tatt opp i frivillige frokostmøter, som holdes for alle ansatte i NFK. Disse følges ikke opp av administrativ ledelse og videreformidles ikke til de ansatte. Informasjon og kommunikasjon fra den politiske ledelsen, via den administrative ledelsen, tynges ut dess lengre ned i seksjonen man er. I samtalen med informantene fremkommer det at det er et gap i felles forventninger til

bærekraft, både hos den administrative ledelsen og de ansatte. Gapet er stort også når de peker på hva som faktisk blir gjennomført i seksjonen opp mot FNs bærekraftsmål og implementeringen. Enkelte hevder de er godt i gang med å nå målsetningene for reduksjon av karbon, og viser til det grønne skiftet. Dette til tross for at de mangler konkrete tall på reduksjon av miljøutslipp. Andre informanter på sin side har ingen formening om hvordan seksjonen leverer på bærekraftsmålene og de tre dimensjonene. Felles for dem alle er at de fokuserer kun på miljø som er en av de tre dimensjonene som bærekraftsmålene viser til.

Mills et al., (2010) hevder at rutiner kan utformes og brukes som et «manus» for den adferd som organisasjonen mener er rettmessig. Dette «manuset» skal hindre at individer i organisasjonen blir hengende igjen, eller går tilbake til sine egne individuelle måter å gjennomføre sensemaking på. Gjennom intervjurundene med informantene har det vist seg å være en gjennomgående mangel på kunnskap rundt bærekraft og bærekraftsmålene. Den administrative ledelsen, like mye som de ansatte i seksjonen mangler kunnskap for å utforme rutiner, som videre skal etableres som et «manus» for rettmessig adferd. Weick (1995) hevder at i en organisasjon påvirkes meningskapningen av tilværelsen av menneskene. I en sosial kontekst påvirkes meningskapning av den informasjon og kvaliteten på det som vi mottar. Dette kjenner vi igjen fra empirien hvor den politiske ledelsen lager et «manus» i form av politiske føringer, strategier og rapporter. Som videre signaliseres nedover i organisasjonen. Det påpekes av enkelte informanter fra den politiske ledelsen at NFK skal være en kunnskapsorganisasjon. Den politiske ledelsen sier at kunnskap er den viktigste faktoren for at NFK skal lykkes med implementeringen av bærekraftsmålene. Likevel er det ingen av informantene i NFK som mener at de har nok grunnleggende kunnskap om bærekraft og implementeringen av bærekraftsmålene. Mangelen på kunnskap plasserer seksjonen i en utfordrende situasjon, der resultatet fører til at det ikke opprettes noen form for regler, språk og rutiner omkring bærekraft. Det kommer også fram gjennom intervjuene at seksjonen har manglende rammeverk og kultur for videreutvikling av kunnskap og kompetanseutvikling opp mot bærekraft. Dette vanskeliggjør den kollektive sensemaking for felleskapet i seksjonen, i søken på å etablere et forståelig «manus».

Mills et al., (2010) bekrefter at sensemaking prosessen er en sosial prosess som er betinget av vår virkelighetsforståelse. Meningsskapningen vil aldri finne sted i et sosialt vakuum. Meningsskapning er en sosial prosess hvor man påvirkes av de menneskene vi har rundt oss (Weick, 1995). Videre benytter Weick seg av begrepet sosial kontekst, som betyr at de ansatte

alltid er i en relasjon til noe de er påvirket av og som direkte påvirker de. «*Selv monologer og annen enveiskommunikasjon er dermed sosialt, det er et publikum eller forestillingen om et publikum*» (Weick, 1995, s. 39). Dette tilsier at dersom den sosiale forankringen skulle forsvinne ved eksempelvis endringer som bryter de sosiale kontekstene inne i en organisasjon, så vil en opplevelse av isolering fra det sosiale oppstå. Det vil tilsi at den enkelte mister muligheten til å forstå det som skjer. Flere av informantene lengre ned i organisasjonen opplever ikke noe stor kollektiv sensemaking. Enkeltindivider som har ekstrainterese for bærekraft, har skapt sin egen individuelle sensemaking rundt bærekraftsmålene. Dette viser at sensemaking skjer individuelt, ved at informantene skaper mening for seg selv, og i tillegg mellom individer gjennom informantenes interaksjon med sine kollegaer. De ansatte i seksjonen har til felles at de mangler en tydelig og klar administrativ ledelse, og kommunikasjon omkring implementeringen av bærekraftsmålene. De ansatte har på grunn av dette ingen klare meninger om meningsskapingen omkring dette temaet. Der virkeligheten og kommunikasjonen mellom kollegaer kan oppfattes som et sosialt vakuum, da ingen har klare meninger rundt begrepet bærekraft og FNs bærekraftsmål.

Endringer kan føre til usikkerhet fordi man går fra en kjent tilstand til en ukjent tilstand (Weick, 1995). Implementeringen av bærekraftsmålene vil kunne skape en ny virkelighet hos alle ansatte i NFK, også for ansatte i seksjonen for mobilitet. Gjennom intervjurundene påpeker de ansatte i seksjonen at de er kjent med at det er satt ambisiøse mål som skal nås innen 2030, uten å kjenne målsetningene konkret. De er i en situasjon hvor de skal gå fra en kjent tilstand, over til en ukjent tilstand. I overgangen mellom disse tilstandene ser vi at de ansatte i seksjonen kan oppleve både brutte forventninger og usikkerhet, samt problemstillinger som kan være tvetydige og utfordrende. Det ser også ut som at enkelte informanter blant de ansatte ikke er så veldig engasjert eller har veldig sterke meninger om prosessen med implementeringen av bærekraftsmålene. Weick (1995) skriver at sensemaking fjerner usikkerhet for organisasjonsansatte ved at de skaper en fortolkning av forandringen. Og når verden igjen er forståelig er det mulig for de ansatte å handle kollektivt. Empirien vår viser at det oppstår kollektiv sensemaking siden informantene snakker sammen. De deler meninger og skaper mening omkring de endringene de står ovenfor. Det kommer frem av empirien at de er usikre og ikke kommet langt nok i prosessen til å klare å fjerne usikkerheten. Dette resulterer i at meningsskapingen som skjer kollektivt ikke er utelukkende positivt.

5.5 Pågående prosess

Mills et al., (2010) viser til at sensemaking er en kontinuerlig prosess. Prosessene stopper aldri siden strømmene av sensemaking er konstante. I sensemaking reflekteres dette fordi vi kontinuerlig endrer vår mening basert på hvordan virkeligheten er ubevisst eller bevisst. På denne måten så kan vi se at sensemaking skjer og oppdateres like fort som vi fortolker virkeligheten (Weick, 1995). Siden verden er i konstant endring, har dette ført til at NFK ble pålagt fra regjeringen å nå bærekraftsmålene innen 2030. På den ene siden har den politiske ledelsen utarbeidet ny strategiplan, hvor ordet bærekraft er presisert og tatt inn i planen. De har også igangsatt planverk og budsjetter som skal omfavne bærekraftsmålene. De anser bærekraftsmålene som en pågående prosess ut ifra festtalene de holder, og der de viser til hvor bærekraftig NFK skal være nå og fremover i tid. De ønsker at NFK skal være en spydspiss innenfor bærekraft. På den andre siden har de pågående prosessene, som den politiske ledelsen referer til, stoppet opp hos den administrative ledelsen. Siden implementeringen ikke har nådd helt ned, vil de ansatte måtte skape ny mening i takt med endringene som skal implementeres i organisasjonen. Dette viser at det er pågående ulike, men samtidig parallelle prosesser rundt implementeringen. Vi ser at prosessene ikke er på samme spor hos de forskjellige nivåene i organisasjonen. Dette er tydelige eksempler på meningsendring som baserer seg på hvordan de ulike nivåene har valgt å tolke de ulike signalene som de mottar innad i de ulike nivåene. Men de lykkes ikke med en helhetlig prosess på tvers av de ulike nivåene i organisasjonen.

Siden sensemaking aldri starter eller stopper, vil de ansatte lage seg en virkelighet basert på de sosiale faktorene de finner tilgjengelig der og da (Weick, 1995). Noen informanter har uttrykt bekymring over at bærekraftsmålene styres med ovenfra og ned perspektiv. De ønsker at innspill og ideer også skal kunne komme nedenfra i hierarkiet. De ansattes oppfatning omkring dette kan kobles til «sensegiving». Sensegiving handler om en prosess der ledelsen leverer deres syn på meningsskaping i et ovenfra og ned perspektiv. Den politiske ledelsen forsøker å påvirke sensemaking og andres meningsskaping gjennom påvirkningsteknikker. Dette være seg igjennom strategier, planer og kommunikasjon. Videre skal dette føre til en ny definisjon av den organisatoriske virkeligheten (Maitlis & Christianson, 2014). Sensegiving prosessene som har blitt startet, og som pågår fra politisk ledelse, har stoppet opp. Den administrative ledelsen har ikke tatt disse føringene fra den politiske ledelsen, og oppfattet de

prosesser som er påstartet og som forventes av dem. Følgelig har heller ikke de ansatte i seksjonen mottatt disse politiske signalene.

Dette illustrerer både gapet i forståelsen av bærekraft og bærekraftsmålene, og gapet mellom den politiske ledelsen, den administrative ledelsen og til slutt de ansatte. Enkelte informanter blant de ansatte har uttrykt bekymring i forhold til ovenfra og ned styring, og ytrer at det mangler tydelighet på hvordan den enkelte medarbeider skal bidra til måloppnåelse. På den andre siden finner vi informanter i den politiske ledelsen som er positive både til plan og strategi, som de bruker aktivt inn i sensegiving prosesser nedover i organisasjonen. Disse informantene ser på implementeringen av bærekraftsmålene med en positiv forventning, og mener at NFK vil jobbe for å være fremst i klassen innenfor bærekraft. I mellomsjiktet finner vi informanter fra den administrative ledelsen. De viser til få eller ingen pågående sensegiving prosesser, der bærekraft og bærekraftsmålene brukes i påvirkningen opp mot de ansatte i seksjonen. Som resultat av dette fører mangel på sensegiving fra administrativ ledelse til at det etableres ingen ny definisjon av den organisatoriske virkeligheten for de ansatte. De mottar ikke nok informasjon, påvirkning eller andre sensegiving prosesser til å kunne danne nye meninger rundt bærekraft og bærekraftsmålene.

På den ene siden påpeker Mills et al., (2010) at sensemaking vil kunne stoppe strømmen av sensemaking prosesser, i de tilfeller der det oppstår kriser, tvetydighet eller sjokk. I slike tilfeller hevder Weick (1995) på den andre siden at man hele tiden skaper mening om det som hender rundt oss. Så man klarer å skille situasjonsbildet og signaler i en krisesituasjon gjennom kontinuerlig sensemaking. Weick viser til Mann Gulch tragedien og advarer oss om en uventet kilde til sårbarhet i organisasjoner (Weick, 1993). Små organisasjoner, slik som brannmennene representerer, er mottakelige for plutselige tap av mening eller hendelser. Ser vi på hva Weick hevder om en kosmologisk episode og sårbarhet i organisasjoner, kan dette relateres opp mot NFK og seksjonen for mobilitet. Bærekraft og bærekraftsmålene er tiltenkt rollen som grunnleggende overraskelser, eller hendelser som er utenkelige eller uforståelige. Seksjonen står midt i en kosmologisk episode, der den administrative ledelsen og de ansatte i seksjonen føler de er midt i en ukjent situasjon, en såkalt «vu jàdé» opplevelse.

Hvis vi sammenligner situasjonen med Mann Gulch så kan dette spilles tilbake til hva Weick (1993) sier. Prosessen starter med at det var en brann. Overfører vi dette til seksjonen for mobilitet, har de ikke fått flammene over seg enda. Endringsprosessene rundt bærekraft og

bærekraftsmålene har pågått en god stund på politisk nivå, uten at seksjonen har oppfattet den «livstruende situasjonen». Den administrative ledelsen etterfulgt av de ansatte i seksjonen har dermed ikke opparbeidet seg en mening om de må slippe sine verktøy eller ikke. De er i en tidlig prosess i forhold til å danne seg en mening om situasjonen rundt implementering av bærekraftsmål innen 2030. Det er en situasjon de tidligere ikke har vært i og de har ikke kunnskap som kan bedre situasjonen. Dette fører til passivitet da prosessene stopper opp. De bør i denne situasjonen klare å oppnå en høyere sensemaking, i stedet så stopper prosessen opp. Implementeringsprosessen fremstår for de ansatte som en ukjent situasjon. De har ikke kontroll over den situasjonen de befinner seg i. Dette kan resultere i en begrensning i mulig meningskaping blant alle ledere og ansatte. De ansatte som opplever store og gjentakende forstyrrelser, får redusert sine evner til å foreta ny meningskaping. Dette fordi deres forståelsessystem er overbelastet og de stenger ute mulige forståelser som kunne bidratt til å skape nye pågående prosesser som kunne samlet de ulike nivåene i samme spor.

Da arbeidet rundt bærekraft i seksjonen er en pågående prosess, kan vi se til Heldal (2020) sine ti grunner til at individer ikke slipper sine verktøy. Vi ser at den politiske ledelsen informerer, men involverer ikke seksjonen for mobilitet. Dette fører til passivitet i seksjonens administrative ledelse og de ansatte. Når politisk ledelse ikke involverer seg i seksjonen vil ikke administrativ ledelse og de ansatte vite hva som skjer. Seksjonen i sin helhet er i utgangspunktet motiverte til å nå bærekraftsmålene, men de har ikke grunnlaget til å gjøre seg opp en mening i mangel på konkretisering av arbeidsoppgaver og målsetninger fra administrativ ledelse. Tilliten til den administrative ledelsen har blitt svekket, der informanter fra de ansatte peker på tidligere endringsprosesser som har hatt negative påvirkninger blant de ansatte. Videre har dette ført til at de ansatte søker etter å innhente kontroll på egenhånd, ved at de faller tilbake til eldre og kjente rutiner og arbeidsoppgaver. På denne måten opplever de ansatte at de bevarer kontrollen. De forholder seg til sine nærmeste kollegaer og arbeidsoppgaver. Vi finner at de ansatte er i en presset situasjon, og må prioritere driftsrelaterte arbeidsoppgaver, fremfor å arbeide med forskning og utvikling av bærekraftige løsninger. Videre er de ansatte satt til å opparbeide seg kompetanse på egenhånd, uten noen klare vilkår eller betingelser fra administrativ ledelse. Dette bidrar til å vanskeliggjøre de ansattes muligheter til å slippe eldre vaner og arbeidsoppgaver. Når den administrative ledelsen ikke involverer seg i den pågående implementeringsprosessen, har de ansatte ikke muligheten til å forstå eller danne seg en mening om at de må slippe de eldre verktøyene sine. De ansatte er ikke trent på å finne alternative løsninger. Dette henger sammen med deres

følelse av medbestemmelse i seksjonen. Noe som også bekreftes da de informerer at de har liten grad av påvirkning på implementeringsarbeidet. Dette til tross for at informanter fra den politiske ledelsen påpeker at de er åpne for både innspill og kompetansehevede tiltak. De ansatte er opptatt av egen prestisje siden de sitter på mye kunnskap innenfor sitt felt, og de blir derfor redde for å mislykkes. Ut fra empirien finner vi at det ikke er en kultur for å feile i seksjonen heller ikke evaluering og lære av sine egne feil.

Videre kommer det frem i intervjuene at det er en form for ansvarsfraskrivelse, når det kommer til manglende arbeid med implementeringen av bærekraftsmålene. Dette gjelder både hos den administrative ledelsen og de ansatte i seksjonen. På den ene siden påpeker den administrative ledelsen at dette ansvaret ligger hos andre i organisasjonen, eller at de alene ikke kan få dette på plass. På den andre siden hevdes det at de ansatte gjemmer seg bort i det sosiale, der kun de modigste tør å komme til ordet med sine meninger. Det blir derfor mer behagelig for de ansatte å fraskrive seg ansvaret, for da slipper de å ta stilling til om de mislykkes. Når ledelsen ikke legger til rette for at det er greit å feile, vil det heller ikke skje en endring blant de ansatte. Konsekvensen blir at de står i en reel fare for å ikke oppnå bærekraftsmålene innen 2030. De klare kravene og forventningene som er satt av den norske regjeringen og NFKs politiske ledelse er satt på agendaen. Dersom seksjonen fortsetter på samme måte med nåværende prosesser som pågår opp mot bærekraftsmålene, vil de henge bakpå med alle prosesser og i ytterste konsekvens ikke klare å gjennomføre implementeringen som forventet.

5.6 Signaler fra omgivelsene

Weick (1995) hevder at sensemaking innebærer filtrering og aktiv utvelgelse av informasjon fra omgivelsene. På denne måten kan man lage et bilde av hva som skjer. Filtreringen skjer på bakgrunn av en intuitiv følelse av hva som er den riktige historien. Disse signalene fungerer som et bindeledd når vi skal gjøre oss opp en mening. Dette blir omtrent som når man pusler en og en brikke som blir til et fullstendig puslespill. Meningen skjer etter gjentatte runder med selektivt søk etter informasjon. Ifølge kritikk av Weick (2001) sin modell er han selv enig i at ikke alle steg kan bli betraktet som like viktige, og at signaler fra omgivelsen ikke er det viktigste prosessene. For at dette punktet skal være relevant for de ansatte i seksjonen trenger ikke signalene å være de viktigste, men at de ansatte har tillit til dem.

Den politiske ledelsen har ikke utnyttet potensialet til å gi den administrative ledelsen og de ansatte signaler som de forstår. De har ikke klart å skape den intuitive følelsen av å inneha den riktige historien. Dersom de ansatte hadde hatt samme fragmentene av informasjon som ledelsen, ville de hatt mulighet til å ha de samme referansepunktene for meningsskapingen. Tillit er en viktig faktor for at man skal kunne foreta en aktiv utvelgelse av informasjon (Heldal, 2020). Det fremkommer av empirien at det ikke er god nok tillit mellom de ulike leddene i organisasjonen. De ansatte nevner at kommunikasjonen mellom leddene er ovenfra og ned, der det meste går ut på tidsfrister i forhold til arbeidsoppgaver og prosjekter. Det kommuniseres ikke ovenfra og ned om at det er ønskelig med kompetanseutvikling for ansatte, eller endre på oppgaver knyttet opp mot bærekraftsmålene. Den politiske ledelsen ønsker at implementeringsarbeidet bare skal «gå av seg selv». For at den politiske ledelsen skal få til dette, må de sørge for at kommunikasjonen når helt ned til de ansatte.

Omgivelsene sender ut signaler som er ansett for å være en pådriver for sensemaking. Vi ser at disse signalene kan handle om utfordringer, ting som har skjedd, eller situasjoner der meningen er tvetydig og det kan være et usikkert utfall. Når slike hendelser oppstår, vil de kunne avbryte flyten til mennesker og forstyrre deres forståelse av virkeligheten. Og dermed skape usikkerhet på hva som kan gjennomføres. Dette finner vi når det er en distanse mellom forventninger og virkelighet. Det kan være at en uventet hendelse skjer, eller at en forventet hendelse ikke inntreffer (Maitlis & Christianson, 2014). For de ansatte i seksjonen er det lite signaler å plukke opp siden sensegiving prosessene har stoppet opp hos den administrative ledelsen. Til tross for dette mottar de ansatte signaler utenfra seksjonen og NFK som organisasjon. Det kan være signaler fra andre personer, organisasjoner, leverandører, media, og lignende. De ansatte forstår at bærekraftsmålene skal oppnås selv om de ikke er forankret og implementert godt nok i seksjonen. I denne sammenhengen oppstår det brudd i signalene og forventningene opp mot bærekraftsmålene. Der de ansatte på den ene siden henter signaler utenfra om at verden står i en krise og det må handles nå. Og på den andre siden mottar de ansatte ikke de samme tydelige signaler fra den administrative ledelsen i seksjonen. Det sendes få eller ingen signaler direkte til dem som omhandler bærekraft eller implementeringen av bærekraftsmålene. Dette resulterer i at de ansatte må ha tillit til egen intuisjon og utvelgelse av tilfeldig tilgjengelig informasjon, for videre å danne seg en individuell mening om bærekraft og bærekraftsmålene.

5.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet

Vi kan sammenligne de ansatte med militærtroppen som gikk seg vill i en snøstorm. De fant veien hjem igjen på grunn av at en av troppens medlemmer fant et kart i lommen (Weick, 1995). Først da de var trygt fremme fant de ut at de hadde brukt et kart over en annen fjellkjede enn den de faktisk var i (Weick, 1995). «When you're tired, cold, hungry, and scared, any old map will do.» (Weick, 1995). Slik kan vi sammenligne de ansattes situasjon der de er kapable til å navigere uten et fullstendig kart og samtidig nå et mål. I dette tilfellet er det verken sannsynlig eller nøyaktig for de ansatte å nå bærekraftsmålene innen 2030. De opplever at de ikke har noe kart å navigere utfra. Tidshorisonen spiller også inn på sannsynligheten. Da det kun er åtte år til målene skal nås, og seksjonen er ikke vant til å jobbe med så korte tidshorisoner. Ancona (2012) påpeker også at sensemaking kan sammenlignes med kartografi. Gjennom å samle inn data, gjennomføre ulike handlinger, undersøke ulike sannheter og kommunisere med omgivelsene, gir dette verdier til kartet. Gjennom foredling av ny informasjon som kartet har etablert, kan det skapes en ny situasjonsforståelse på hvor troverdig og sannsynlig kartet fremstår. Den administrative ledelsen i seksjonen må ta stilling til om kartet skal tas med videre i sensemaking, eller forlates og velges vekk til fordel for ny vinkling på sensemaking. Ancona (2012) viser til at i de miljøer som preges av usikkerhet og bekymring, er det viktig for meningsskaping at prosessene kartlegges grundig. Slik kan vi se at den administrative ledelsen må konkretisere og forankre hva som skal være gjeldende kart for seksjonen. I forhold til implementeringen av bærekraftsmålene, må indikatorer som KPI, delmål og lignende konkretiseres for seksjonen. Kartet fylles opp med konkrete arbeidsoppgaver og handlingsplaner, som administrativ ledelse aktivt må følge opp. Slik vil de kunne oppdatere seg selv, kartet og retningen som er satt. Dersom de ansatte har et mer nøyaktig og konkret kart å forholde seg til, bidrar dette til å støtte oppunder videre navigeringsprosesser. Først da vil de kunne levere på de krav, forventninger og føringer som kommer fra politisk ledelse. Gjennom anskaffelse av nytt og kvalitetssikret kart, øker seksjonen sin sjanse for å lykkes med implementeringen innen 2030.

Weick (1995) hevder at sannsynlighet foretrekkes over nøyaktighet i sensemaking. Årsaken til dette er at sensemaking omhandler troverdighet, sammenheng og rimelighet.

Videre argumenterer Weick (1995) for at så lenge det ikke er mulig å velge nøyaktighet, vil sannsynlige tolkninger av virkelighet gi mest mening. Disse tolkningene er lettere å korrigere og konstruere, parallelt med å oppnå sosial støtte. En altfor nøyaktig og spesifikk instruksjon

risikerer å hemme kreativiteten, samtidig som den begrenser meningsskapingen gjennom dens strenghet. På den andre siden hevder Mills et al., (2010) at det kan være en fare når vi ikke stoler på det som er nøyaktig, og at vi heller leter etter signaler for å skape troverdighet i vår meningsskaping. Når vi foretrekker nøyaktigheten fremfor sannsynlighet, resulterer dette i at vi tar feil beslutning i god tro (Mills et al., 2010). Vi finner at det oppstår inkonsistent sensemaking mellom de ulike nivåene i organisasjonen. På den ene siden hevder den politiske ledelsen at det er sannsynlig å nå bærekraftsmålene innen 2030. De er positive i forhold til både mål, strategi og implementering. På den andre siden fremstår bærekraftsmålene som både usannsynlig og unøyaktig for den administrative ledelsen og de ansatte i seksjonen. Fra den politiske ledelsens side er det i form av RTP og økonomiplan dannet et kart for videre endringsprosesser opp mot bærekraftsmålene. Disse planene og kartet fra politisk nivå, oppfattes som vagt og lite konkret lengre ned i seksjonen. Dette resulterer i at den administrative ledelsen ender opp uten tydelig retning og uten en nøyaktig plan for seksjonen. FNs klimarapporter og klimamålinger er basert på nøyaktige fakta. De ansatte klarer ikke å omsette denne informasjonen til det kartet som de benytter seg av i sin arbeidshverdag. Seksjonens administrative ledere og ansatte arbeider derfor ut ifra egenkomponerte kart, som ikke samsvarer i forhold til hva politiske føringer tilsier.

5.8 Oppsummering av funn

1. Identitetskonstruksjon

Den politiske ledelsen har skapt seg en identitet rundt bærekraftsmålene. De undervurderer viktigheten av den sosiale prosessen for at nivåene lenger ned i organisasjonen også skal klare å skape en egen identitet ut fra deres meninger. Når det oppstår lange ledd i kommunikasjonen, fremstår bærekrafts-implementeringen som et mindre viktig festtalebegrep for de ansatte. Ansvar for å implementere bærekraftsmålene blir delegert nedover i organisasjonen til den administrative ledelsen.

På sin side har ikke administrativ ledelse fulgt opp bestillingen fra den politiske ledelsen. Den administrative ledelsen har ikke prioritert å sette av tid til identitetskonstruksjon opp mot bærekraftsmålene. Når de ikke har satt av tid til implementeringen, har de ikke klart å skape det grunnlaget for de ansattes identitetskonstruksjon, som den politiske ledelsen forventer. Ifølge Weick (1995) har den passive adferden til administrativ ledelse ført til at de ansatte blir stående fast i en paralyisert tilstand. De ansatte påvirker hverandre til å bli værende i denne

tilstanden. De ansatte oppfatter bærekraft som det grønne skiftet. De har derfor en formening om hva bærekraft er, men er ikke oppdatert på hva bærekraftsmålene er og betydningen av de tre dimensjonene. Det oppstår da en fragmentert identitetskonstruksjon når det kommer til implementeringen av bærekraftsmålene.

Samtidig er det ansatte som tidligere har gjennomgått flere endringer over tid. Den siste endringen med «Bring oss i front», var for de ansatte utfordrende å ta inn over seg. Dette har farget deres identitet i møte med nye endringsprosesser i NFK og videre inn i seksjonen. Implementeringen av bærekraftsmålene vil kunne forsterke skepsisen til de ansatte som allerede var farget av tidligere erfaring. Sensegiving fra den politiske ledelsen og den administrative ledelsen vil kunne hjelpe de ansatte med å konstruere sin identitet. De ansatte kjenner ikke på tidspresset for å nå bærekraftsmålene innen 2030. Det er fordi de ikke kjenner på signalene innad i NFK fra politisk nivå, da signalene har stoppet opp hos den administrative ledelsen.

Så langt har begge ledelsesnivåer ikke lykkes med sensemaking prosessen opp mot identitetskonstruksjonen til de ansatte. Det kan være hensiktsmessig å gi slipp på sine gamle verktøy for å klare å nå bærekraftsmålene innen 2030. I tillegg ser vi at det kan være et behov for de ansatte å gjennomgå en nedbrytningsprosess av meningen for å revurdere egne meninger. På denne måten kan de påvirke og motivere hverandre slik at de klarer å revurdere sine egne forutsetninger for å lykkes.

2. Retrospektiv

Alle mennesker er farget av fortiden når det kommer til å skape en mening i nåtiden. Har man en positiv erfaring med endring, vil vi tro at videre endringer kan være positive. Noen av de ansatte har en negativ innstilling til tidligere omorganisering. Dette er grunnet deres retrospeksjon. Den politiske ledelsen eller administrativ ledelse har ikke erfaring fra implementering av bærekraftsmålene. Begge nivåer av ledelsen bør få satt av mer tid til å opparbeide seg kunnskap om arbeidet med implementering av bærekraftsmålene. Noe av utfordringen til seksjonen for mobilitet er at de er en tung driftsorganisasjon. Deres retrospeksjon blir derfor preget av at de ikke er vant med raske endringsprosesser. Dersom seksjonen skal kunne klare å implementere bærekraftsmålene i tide, bør de skape en ny identitetskonstruksjon, siden de ikke har tidligere erfaringer å bygge videre på. Dette krever

både mot og innovative handlinger. De har dårlig tid og kan med fordel handle nå. De bør derfor være effektive i prosessene rundt deres retrospeksjon og sensemaking.

3. Opprettelse av fornuftige omgivelser

De ansatte i seksjonen har ikke mulighet til å danne seg en fornuftig forståelse av omgivelsene, siden signalene har stoppet opp hos den administrative ledelsen. De mangler derfor konkrete arbeidsoppgaver mot bærekraftsmålene. Det blir utfordrende for dem å vite hva som forventes av dem i arbeidet med implementeringen. Den politiske og den administrative ledelsen må i fellesskap etablere fornuftige omgivelser, som bidrar til konkrete handlinger opp mot bærekraftsmålene. De ansatte forteller at det er lite kommunikasjon og samhandling fra begge nivå hos ledelsen på hvordan de har valgt å arbeide med bærekraftsmålene. Dersom ledelsen velger å involvere de ansatte og gi mer medbestemmelse til dem, vil de ansatte få et større engasjement rundt opprettelse av konkrete målsetninger, arbeidsoppgaver og rutiner. Samtidig vil de selv ønske å utvikle sin kunnskap i takt med implementeringen. De ansatte blir passive når de opplever lite medbestemmelse og inkludering ovenfra.

Alle informantene forteller at de ikke innehar nok kompetanse om bærekraft og bærekraftsmålene. Den politiske ledelsen sier at det er opp til hver enkelt ansatt å ta initiativ til egenutvikling, men dette er ikke noe de har lagt vekt på i implementeringsarbeidet. Den politiske ledelsen forteller at de er bevisste på å rekruttere nye og yngre arbeidstakere som innehar relevant kunnskap. Dette er sannsynligvis fordi yngre mennesker har et bredere forhold til bærekraft enn eldre. Dersom NFK ikke tetter kompetansegapet mellom de nye og eksisterende ansatte, vil dette kunne føre til at NFK i sin helhet blir en mindre attraktiv arbeidsplass for yngre arbeidssøkere.

4. Sosiale

Alle ansatte og aktører som er tilknyttet NFK og seksjonen for mobilitet, må tenke bærekraftig for at bærekraftsmålene skal nås. Dette kommer ikke nødvendigvis internt fra organisasjonen, men er mer en opplevelse av at vi som mennesker har et ansvar for å redde kloden. I begge nivåene hos ledelsen har det blitt opprettet et eget språk og symboler som de benytter i kommunikasjonen seg imellom. Nedover i organisasjonen oppleves deres form for kommunikasjon som lite konkret og blir mer som festtaler. Det kan se ut til at det oppstår en ubevist «vi mot dem» situasjon, der felles strategier og målsetninger ikke nødvendigvis blir

ivaretatt, og en rød tråd i kommunikasjonen sannsynligvis uteblir. Dersom den administrative ledelsen ikke implementerer signalene fra den politiske ledelsen videre ned til de ansatte, kan det bli vanskelig å opprette kollektiv sensemaking i ønsket retning. De ansatte snakker seg imellom og deler meninger om bærekraft og implementeringen, selv om meningene ikke bare er positive. Det er denne kollektive sensemaking ledelsen bør klare å påvirke ved bruk av tydeligere kommunikasjon.

5. Pågående prosess

Den politiske ledelsen ønsker at NFK skal være en spydspiss innenfor bærekraft. Det harmoniserer ikke med at prosessen rundt bærekraft har stoppet opp hos den administrative ledelsen i seksjonen for mobilitet. Det pågår ulike, men samtidig parallelle prosesser rundt implementeringen i de ulike nivåene i organisasjonen. For å innse at den eldre kunnskapen er utdatert, vil den administrative ledelsen også ha fordel av å anerkjenne at bærekraftsmålene må implementeres som en av de nye bærebjelkene i seksjonen. Heldal (2020) sine 10 punkter kan illustrere hvorfor de ansatte og ledelsen ikke vil slippe sine gamle verktøy. De ti punktene består av: hørsel, motivasjon, tillit, kontroll, evne, alternativer, mislykkethet, sosial, konsekvens og identitet. Punktene til Heldal er med å påvirke den pågående prosessen omkring bærekraftsmålene. De fleste ansatte gjemmer seg bort i det sosiale. Det er kun de modigste som tør å komme til ordet med sine meninger rundt bærekraftsmålene. Det er mer behagelig for de ansatte å fraskrive seg ansvaret, for da slipper de å ta stilling til om de mislykkes. Når ledelsen ikke legger til rette for at det er greit å feile, så vil ikke de ansatte tørre å feile. For at de ansatte skal klare å lage seg en ny mening opp mot bærekraftsmålene, må de klare å gi slipp på utdatert kunnskap, faglig stolthet og eldre verktøy. Hvis de ansatte ble frigitt fra noen viktige driftsoppgaver, ville det bidra til å fjerne støy som hindrer dem fra å lytte til hva den administrative og politiske ledelsen kommuniserer.

6. Signaler fra omgivelsene

Den politiske ledelsen ser ut til å ikke ha klart å skape den intuitive følelsen av å inneha den riktige historien. Dersom de ansatte hadde hatt samme fragmentene av informasjon som ledelsen, kunne de ha hatt muligheten til å ha de samme referansepunktene for meningsskapingen. Ut ifra empirien fremkommer det at det ikke er god nok tillit mellom de ulike leddene i organisasjonene. Antageligvis er dette et resultat av tidligere erfaringer opp mot endringsprosesser. De ansatte nevner at kommunikasjonen mellom leddene er ovenfra og ned, der det meste går ut på tidsfrister i forhold til arbeidsoppgaver og prosjekter. Der de

peker på at signalene om bærekraft uteblir fra toppen og ned. Den politiske ledelsen ønsker at implementeringsarbeidet bare skal «gå av seg selv». For at den politiske ledelsen skal få dette til bør de sørge for at kommunikasjonen når helt ned til de ansatte, via den administrative ledelsen. Antageligvis oppstår det brutte forventninger når de ansatte henter signaler utenifra om at verden står i en krise, mens de ikke mottar de samme tydelige signaler fra den administrative ledelsen i seksjonen.

7. Sannsynlighet fremfor nøyaktighet

Det virker som at individene foretrekker det sannsynlige fremfor det nøyaktige, fordi en altfor nøyaktig og spesifikk instruksjon risikerer å hemme kreativiteten. Dette skjer samtidig som at strengheten begrenser gjennomføringen av sensemaking (Weick, 1995). På den andre siden hevder Mils et. al. (2010) at hvis vi foretrekker nøyaktighet fremfor sannsynlighet, vil det resultere i at vi tar feil beslutning i god tro. Det oppstår motstridende sensemaking mellom de ulike nivåene i organisasjonen når sannsynlighet foretrekkes. Det er fordi individene fra de forskjellige nivåene besitter forskjellige fragmenter når mening skapes ut fra deres virkelighetsoppfatning. Når vi sammenligner kartet fra historien om de som gikk seg vill på fjellet, med det kartet den politiske ledelsen har laget basert på RTP, oppfattes dette som vagt og lite konkret. De ansatte ender opp uten en tydelig retning eller plan.

Tidsperspektivet spiller også inn på sannsynligheten siden det kun er åtte år til målene skal nås. NFK som en konservativ organisasjon er ikke vant til å jobbe i slike korte tidshorisonter. I miljøer som preges av usikkerhet og bekymring, er det viktig for meningskapningen at prosessene kartlegges grundig (Ancona, 2012). Seksjonen for mobilitet ville hatt fordel av å ta stilling til om kartet skal tas med videre i sensemaking, eller forlates og velges vekk til fordel for ny vinkling på sensemaking. De ansatte trenger i første omgang et kart for at de skal klare å starte navigeringsprosessen. Da er det opp til den administrative ledelsen å ta stilling til om kartet (her: planene) skal tas med videre, eller forlates og velges vekk til fordel for ny vinkling.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi først gå inn på oppgavens tre forskerspørsmål og konkludere disse ut. Deretter vil vi gå inn på oppgavens problemstilling og konkludere denne ut. Videre vil vi gå

inn på teoretiske- og praktiske implikasjoner, samt se på våre kritiske vurderinger av våre egne konklusjoner. Til slutt i oppgaven viser vi til våre anbefalinger for videre forskning.

Forskerspørsmål 1

Hvordan oppfattes FNs bærekraftsmål hos de ulike nivåene: politisk ledelse, administrativ ledelse og ansatte?

Vi var interessert i å finne ut om oppfattelsen i de ulike nivåene var lik når det kom til implementering av bærekraftsmålene. Den politiske ledelsen har dannet seg en klar mening om at de har god forståelse av hva FNs bærekraftsmål er, og at de har gjort det de kan for å implementere dette inn i sin strategi. Den administrative ledelsen har på sin side ikke dannet seg en god forståelse av hvordan de skal jobbe med implementeringen av bærekraftsmålene. Dette fører til at de ansatte ikke blir gitt mulighet til å danne seg en mening omkring implementeringsprosessen. Seksjonen for mobilitet bærer preg av å ha en oppgaverelatert tilnærming, der de ansatte har hovedfokus på arbeidsoppgavene knyttet til driften og har liten helhetsforståelse. Det samme gjelder den administrative ledelsen. Dette går på bekostning av meningsskapingen omkring implementeringen av bærekraftsmålene. Årsak til dette er manglende fokus på bærekraft og hva det betyr for de ansatte. Det er eksempler på både kollektiv og individuell sensemaking i seksjonen når det kommer til implementering av bærekraftsmålene. Utfordringen er at disse parallelle prosessene ikke er samkjørte mellom nivåene. Den politiske ledelsen har kommet lengre i sin sensemakingprosess, fordi de har færre negative påvirkninger knyttet til endring. Mens hos den administrative ledelsen og de ansatte har ikke sensemakingprosessen formet seg slik som den politiske ledelsen ønsker det. Det fremkommer tydelig at bærekraft får mindre prioritet dess lengre ned i organisasjonen man kommer.

Forskerspørsmål 2

Hvordan implementeres FNs bærekraftsmål hos de ulike nivåene?

For å forstå prosessene omkring implementeringsarbeidet, ville vi også se på om implementeringsprosessen fremsto likt i forhold til de ulike nivåene.

Fra den politisk ledelse er det flere plan-, økonomi- og strategidokumenter som er på plass, som viser til hvordan implementeringen skal gjennomføres. Disse rapportene fremstår som vage og uklare med få konkrete målsetninger og indikatorer som seksjonen kan jobbe ut ifra. Den politiske ledelsen forsøker på sin side å delegere oppgaver og ansvar nedover i seksjonen for mobilitet. Oppgavene mangler konkretisering og tydelige målsetninger, veikart og retning. Administrativ ledelse mangler sentrale virkemidler som drivkraft, tydelig ledelse, tydelig kommunikasjon, oppdatert kunnskap, riktige verktøy, tydelige strategier og tallbaserte målsetninger. De ansattes sensemakingprosess ender derfor opp med å ikke vite hva som pågår inn mot bærekraft og implementeringen av bærekraftsmålene. I mangel på tydelig ledelse er de ansatte overlatt til seg selv, og må derfor skape sin egen sensemaking opp mot implementeringen på et individuelt nivå.

Når kommunikasjonen mellom de ulike nivåene ikke fungerer, forsinkes også implementeringsprosessen. Den politiske ledelsen har vært for vage i sine forventningsavklaringer til administrativ ledelse. Den administrative ledelsen klarer derfor ikke å formidle til de ansatte hva som er forventet av dem opp mot implementeringen av bærekraftsmålene. Den administrative ledelsen har på sin side ikke oppfattet viktigheten av sin rolle i implementeringsprosessen. Og har derfor ikke forankret dette videre nedover til seksjonens ansatte. De ansatte fortsetter sitt arbeid som tidligere, uten å bli inkludert. Det kommer tydelig fram at NFK har et fragmentert kunnskapsnivå og en usammenhengende ledelse når det kommer til bærekraft. Dette hemmer implementeringen av bærekraftsmålene, og seksjonen fortsetter med sine gamle utdaterte verktøy og opprettholder driftsfokuset.

Forskerspørsmål 3

Hvordan påvirker de ulike nivåene i NFK organisasjonens overordnede bærekraftsmål?

Selv om seksjon for mobilitet er en liten seksjon i NFK, når det kommer til antall personer, er de den seksjonen i NFK som står for mest miljøutslipp. Vi var interessert i å forstå hvordan deres prosess påvirker de overordnede bærekraftsmålene i NFK.

Ingen av nivåene i seksjon for mobilitet bidrar nok til måloppnåelse. Den politiske ledelsen på sin side er opptatt av festtaler, og mener de har levert en tydelig bestilling videre til den administrative ledelsen. Den administrative ledelsen er derimot kun fokusert på driften der de

ikke har forstått hvordan de skal skape fremdrift og påvirke de overordnede bærekraftsmålene. De ansatte jobber som tidligere og har ikke blitt informert om at de må oppdatere arbeidsmetoder og -verktøy for å kunne klare målsetningene deres. Når de ulike nivåene ikke klarer å opprette en felles meningsskaping vil de heller ikke klare å bidra til det overordnet målet i NFK. Når ingen av de ulike nivåene oppdaterer kunnskapen sin vil det også bli vanskelig å motivere hverandre til bærekraftig tankegang. Verktøyene blir da fort utdaterte som fører til at gapet blir større for måloppnåelsen. NFK vil overordnet kunne stå i fare for å bli en mindre attraktiv arbeidsplass for dem som besitter kompetanse på bærekraftsmålene. Dette kan føre til at NFK ikke tiltrekker seg kompetente arbeidstakere og nok antall endringsagenter.

Ser man hvordan de ulike nivåene totalt sett påvirker NFKs overordnede bærekraftsmål, kan vi konkludere at de ikke påvirker i tilstrekkelig grad. Dersom NFK som organisasjon skal kunne lykkes i å oppnå bærekraftsmålene innen 2030, vil alle nivåene måtte bidra i større grad og på den måten være i stand til å påvirke implementeringen.

Oppgavens problemstilling

Hvordan påvirker implementeringen av FNs bærekraftsmål meningsskaping til Nordland fylkeskommunes seksjon for mobilitet?

NFK har ikke kommet langt nok i prosessen med de to viktigste stegene i meningsskaping; identitetskonstruksjon og retrospeksjon. Den politiske ledelsen har på grunn av sin posisjon i samfunnet et bedre grunnlag for å skape seg en identitetskonstruksjon til bærekraft. Samtidig vil de ha med seg tidligere positive erfaringer fra andre bærekraftige endringsprosesser. Det er for lite sensebreaking og sensegiving fra den politiske ledelsen. De trenger å anerkjenne at en ovenfra og ned styring med lange tidshorisonter som NFK i dag styrer etter, er et gammelt tankesett som hindrer effektiv meningsskaping. Dette fører til at den administrative ledelsen og de ansatte må konstruere sin egen identitet basert på sin retrospeksjon. Flere av de ansatte har negative erfaringer med retrospeksjon fra tidligere endringsprosesser. Begge nivå av ledelsen må evne å se at det foregår ulik meningsskaping i organisasjonen. Administrativ ledelse har ikke prioritert å bruke tid på å skape en identitet omkring bærekraftsmålene, da de

har mer fokus på driftsrelaterte arbeidsoppgaver. Når den administrative ledelsen ikke viser vei for de ansatte, vil ikke deres identitetskonstruksjon påvirkes i ønsket retning.

Dette fører til at organisasjonen er i utakt i sin meningsskaping. Implementeringen har så langt i prosessen ikke påvirket meningsskapingen nok, annet enn hos den politiske ledelsen. Det har derfor oppstått et gap fra den politiske ledelsen og nedover til de andre nivåene i NFK. Årsaken til dette er på grunn av at de ikke har klart å opprette en felles identitet omkring bærekraft og implementeringsprosessen.

Vi konkluderer med at implementeringen av bærekraftsmålene påvirker den enkeltes meningsskaping. De føringen som er gitt fra den politiske ledelsen, har fungert som en sensebreakingprosess. Videre har den administrative ledelsens sensegivingprosesser ikke nådd lengre ned i seksjonen. Slik bremses meningsskapingen som den politiske ledelsen har signalisert. De ansattes meningsskaping om implementeringen av bærekraftsmålene, har blitt fragmenterte på individnivå. Dette resulterer i at implementeringen mangler identitetskonstruksjon og retrospeksjon for å kunne styrke en kollektiv meningsskaping. Vi kan dermed bekrefte at implementeringen bidrar til ulike former for meningsskaping, på alle nivåer innad i NFKs seksjon for mobilitet.

6.1 Teoretiske implikasjoner

I kapittelet for drøfting har vi sett på vår empiri i sammenheng med teori som ble valgt for denne forskningsoppgaven. En god del av det informantene har sagt bekrefter de teoretiske elementene. De velger vi ikke å utdype her. Det vi ønsker å se på her er noen punkter hvor våre funn skiller seg fra teorien i denne studien. Weick (1996) og Mills et al., (2010) hevder at de to viktigste stegene i en sensemaking prosess er «Identitetskonstruksjon» og «Sannsynlighet fremfor nøyaktighet». Vi finner at i vår oppgave var de to viktigste stegene «Identitetskonstruksjon» og «Retrospeksjon». Årsaken til dette er på grunn av at informantene var preget av den tidligere organisasjon- og endringsprosessen «Bring oss i front». Prosessen omkring implementering av bærekraftsmålene viste seg å være så umoden at det verken fremstod sannsynlig eller nøyaktig. I praksis så mener vi at funnene fra vår oppgave kan bidra til å belyse spesielle hensyn ved eventuelle fremtidige endringsprosesser i organisasjonen og at dette kan føre til videre forskning på implementering av bærekraftsmålene. Gjennom å se på Weick (1996) sin syvtrinnsmodell vil man kunne få et helhetlig bilde av endringsprosessen i den aktuelle organisasjonen, men også en endringsprosess generelt i en organisasjon. Vår

forskning peker på at spesielt lederne har en viktig rolle i sensemakingprosessen, både som påvirkere, men også som støttespillere for den administrative ledelsen og de ansatte. Kommunikasjon, kompetanse og felles forståelse er essensielt i alle nivåer fra start til slutt.

Vi kan med dette gi ganske klare råd til de som har ansvar for implementeringen av bærekraftsmålene. I tillegg kan det vi har funnet være aktuelle i andre store offentlige organisasjoner som står ovenfor de samme endringene. Disse rådene omhandler å bruke tid på meningsskaping i de ulike nivåene. I tillegg så bør det utarbeides klare planer og mål for selve strategien slik at det blir lettere for både den administrative ledelse, men også de ansatte å forstå retningen og hvordan dette konkret påvirker den enkeltes arbeidshverdag og ikke minst opprettholde riktig kompetanse i organisasjonen. Det siste er kanskje det viktigste punktet da NFK i dag er i ferd med å bli utdatert i sine arbeidsmetodikk omkring endring og lange ledd i kommunikasjonen er en reel utfordring.

Vi har også sett at en del av de tradisjonelle teoriene omkring endringsledelse ikke passer til uoversiktlig endringsprosesser. Dette er noe av grunnene til at vi har vurdert oppgaven dit hen at vi ikke tar med endringsteoriene til blant annet Kotter og Lewin.

Weick (1995) sin sensemaking modell kan brukes til avdekking og analyse, men vi som skriver oppgaven er også påvirket av sensemaking. Dersom en politisk toppleder vi intervjuet leser oppgaven, så vil personen kanskje være uenig i våres konklusjon fordi det ikke sammenfatter med egen virkelighetsforståelse. Det er derfor viktig å anerkjenne prosessene omkring dette, da selvinnsikt og refleksjoner vil skape rom for personlig utvikling.

6.2 Praktiske implikasjoner

I denne studien har vi avdekket at det blant de forskjellige nivåene i NFK eksisterer ulike oppfatninger og fortolkninger av implementeringen av bærekraftsmålene. Studien kan dermed gi lederne i NFK innsikt og forståelse av de ansattes tolkninger av endringsprosessen og hvordan denne kan håndteres. Ut fra empiri og funn vil det være en klar anbefaling til den politiske ledelsen og den administrative ledelsen å innrette seg etter sensemakingprosessen som skjer underveis i organisasjonen. At ledelsen har støtte blant de ansatte er viktig for at alle skal føle en forpliktelse til å bidra til organisasjonens måloppnåelse. De bør derfor ta på alvor at de ansatte må inkluderes i hele prosessen rundt implementeringsprosessen.

Vi hevder at funnene fra denne studien kan bidra til å belyse fremtidige endringsprosesser i organisasjonen, men også videre forskning på denne aktuelle implementeringsprosessen. Med utgangspunkt i problemstillingen vår erfarer vi at en endring med et så stort omfang påvirker hele organisasjonen. For å gi et best mulig resultat er det viktig at de som er ansvarlige for endringsprosessen tar hensyn til at kommunikasjonen når hele veien ut i organisasjonen. Det bør derfor utarbeides en strukturert plan for endringen. Siden verden står midt inne i det grønne skiftet og at vi står i fare for å ikke nå FNs bærekraftsmål, mener vi at NFK må øke tempoet med å få implementert bærekraftsmålene.

Skal NFK lykkes med implementeringsprosessen av bærekraftsmålene, må de anerkjenne det å navigere og lede i det ukjente. Dette krever en helt annen tilnærming til implementeringsprosesser enn det de gjør i dag. De kan ikke lenger se på endringsprosesser som stegvise prosesser som bare kan overføres til neste nivå og implementeres. NFK må vise mot til å tørre å ta innover seg nye arbeidsverktøy. Og videre må de anerkjenne at dagens arbeidsmetoder er ikke noe de kan fortsette med inn i fremtiden. Å skape en felles forståelse og meningsskaping bør fremover være den viktigste aktiviteten for å oppnå bærekraftsmålene.

Vi hevder at oppgaven vår tar for seg et aktuelt tema som kan benyttes i alle former for organisasjoner. Alle organisasjoner, uansett om de er offentlige eller private, vil på et tidspunkt møte utfordringer med implementering av bærekraftsmålene. For at en organisasjon skal klare å holde seg aktuell fremover, er det essensielt at de er åpne for viktigheten av prosessene som omhandler meningsskaping i organisasjonen.

6.3 Kritiske vurderinger av egen konklusjon

Vi viser her til hvilke svakheter vår egen oppgave har av forskningsmessige konklusjoner.

1. De organisatoriske nivåene i NFK er av forskjellig ansvarsområde, omfang og type. Dette vanskeliggjør konkluderingen opp mot de sensemakingprosessene som pågår i organisasjonen.
2. Oppgaven er basert ett dybdeintervju per informant. Oppfølgingsintervjuer ville ha styrket oppgavens konklusjoner.
3. Implementeringen av bærekraftsmålene er en fortsatt pågående prosess når intervjuene ble gjennomført. Det er derfor vanskelig å vite endelig utfall med tanke på

sluttsituasjonen. Og seksjonen for mobilitet, eller NFK i sin helhet som organisasjon, kan ha tatt steg i rett retning opp mot implementeringen av FNs bærekraftsmål.

6.4 Anbefalt videre forskning

For fremtidige forskningsprosjekter, som omhandler blant annet sensemaking, bærekraft og endringsledelse. Anbefaler vi å se nærmere på følgende forskningsområder som videre kan bidra til økt innsikt, forståelse og interesse.

- Kvantitative forskninger: Som ser på konkrete indikatorer opp mot bærekraftsmålene til seksjonen for mobilitet.
- Kvalitative studier som tar for seg taksonomi og standardiseringer mot bærekraftsmål i offentlig sektor
- Komparativ studie: Som tar for seg andre fylkeskommuner i Norge, som er i samme endringsprosess som Nordland fylkeskommune. For å sammenligne, se på likheter og ulikheter og for å lære av hverandres feil- og suksesshistorier.

Litteraturliste

- Ancona, D. (2012). *Sensemaking: framing and acting in the unknown. The handbook for teaching leadership: knowing, doing, and being*. LA SAGE Publications. 2012, p. 3-19.
- Asplan Viak. (02.12.2021). *Klimaregnskap for Nordland fylkeskommune 2020*. Hentet 11.03.2022 https://www.nfk.no/_f/p1/ic7d24bcb-4087-4f81-bafe-5e11424367f4/klimaregnskap-nordland-fylke-2020-ver4.pdf
- Brundtland, G.H. (1987). “*Our Common Future*”. *Report from the UN Commission on Environment and Development*. Oxford University Press: Oxford.
- Figueira, I., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Ramos, T.B. (2018). *Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration*. *Journal of Cleaner Production*, 202, 616-630.
- Fletre, A. M., & Frydenlund, L. (2016). *10-Faktor Håndbok for planlegging, gjennomføring FN-sambandet* (2021, 9. august). *En alarm for menneskeheten*. Hentet 05.03.2022: <https://www.fn.no/nyheter/fns-klimarapport-en-alarm-for-menneskeheten>
- FN-sambandet (2022, 4. februar). *FNs bærekraftsmål*. Hentet 21.02.2022: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN-sambandet. (2022). *Parisavtalen*. Hentet 10.03.2022: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- Hammer S. & Høpner J. (2014). *Meningskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Heldal, F. & Dehlin, E. (2017). *Drop your rules! Sikkerhet og ledelse*. Kapittel 3. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Heldal, F. (2020). *Hvorfor være så vanskelig da?* Hentet 10.02.2022: <https://innovativeteams.no/2020/10/21/hvorfor-vaere-sa-vanskelig-da/>
- Hennestad, B & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring fra plan til praksis 5*. utgave Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. (2002). *Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer*. Hentet 06.02.2022: <https://old.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Holub, M. (1977). *Brief thoughts on maps*. *Times Literary Supplement*, 4 February, p. 118.
- IPCC. (2022, 28. februar). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Hentet 12.03.2022: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>
- IPCC. (2022, 4. april). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*. Hentet 09.04.2022: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannesen, J-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. 3. opplag. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. Utgave. Oslo Abstrakt Forlag.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard business review press, March/April (1995), 59-67.
- Kraft. (2022). *Om Kraft senteret*. Hentet 11.03.2022: <https://kraftnord.no/om-kraft/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed. utg.). Sage.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. I Cartwright, D. (red.) *Field Theory in Social Science*. London: Harper & Row.
- Mills, J. H., Thurlow, A. og Mills, A. J. (2010) *Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5 Iss. 2 pp. 182 – 195.
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking: Introduktion til Karl Weick*. København K: Hans Reitzels Forlag.
- NFK (Nordland Fylkeskommune). (2021). *Regional transportplan Nordland 2018–2029*. Hentet 21.02.2022: <https://www.NFK.no/f/p1/if72ab4dd-3e37-4764-8ba3-cf9966a9be50/regional-transportplan-strategisk-del-2018-2029-pdf-4-mb.pdf>
- NFK (Nordland Fylkeskommune). (2021, 2. september). *Organisasjonskart*. Figur hentet 21.02.2022: <https://www.NFK.no/om-fylkeskommunen/organisasjon/organisasjonskart/>
- NFK (Nordland fylkeskommune). (2021, 7. august). *Bodø-bussene ble grønne*. Hentet 11.03.2022: <https://www.nfk.no/aktuelt/bodo-bussene-ble-gronne.42224.aspx>
- NFK (Nordland fylkeskommune). (2021, 9. desember). *Økonomiplan 2022-2025 og Budsjett 2022*. Hentet 11.03.2022: <https://www.nfk.no/politikk/fylkesting/program-for-fylkestinget/saker-2021/159-2021-okonomiplan-2022-2025-og-budsjett-2022.49048.aspx>
- NFK (Nordland Fylkeskommune). (2022). *Hva gjør fylkeskommunen?* Hentet 24.02.2022: <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/tableViewLayout1/>

NFK (Nordland Fylkeskommune). (2022, 5 oktober). *Vår visjon*. Hentet 21.02.2022: <https://www.NFK.no/om-fylkeskommunen/organisasjon/var-visjon/>

NFK (Nordland fylkeskommune). (2022, 7. mars). *Fremtidens hurtigbåt – etablering av felles eierselskap for Troms og Finnmark, Nordland, Trøndelag og Vestland fylkeskommuner*. Hentet 11.03.2022: <https://www.nfk.no/politikk/fylkesting/program-for-fylkestinget/saker-2022/026-2022-fremtidens-hurtigbat-etablering-av-felles-eierselskap-for-troms-og-finnmark-nordland-trondelag-og-vestland-fylkeskommuner.50766.aspx>
og oppfølging av KS medarbeiderundersøkelse. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Regjeringen. (2021). Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening — Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Hentet 21.02.2022: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>

Reis Nordland (2022). *Reis Nordland – Om oss*. Hentet 11.03.2022: <https://www.reisnordland.no/om-oss>

Statistisk sentralbyrå. (2022). *Befolkning og kvartalsvise endringer, etter region, kvartal og statistikkvariabel*. Hentet 24.02.2022: <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/tableViewLayout1/>

Staw, B. M., Sandelands, L. E., Dutton, J. E. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behaviour: A multilevel analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.

STB (Smartere Transport Bodø). *Om prosjektet - Grunnpilarer*. Hentet 06.02.2022: <https://www.smarteretransportbodo.no/grunnpilarer>

Steigenberger, N. (2015). *Emotions in sensemaking: a change management perspective*. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451. Doi:10.1108/jocm-05-2014-0095

Weick, K. E. (1993). *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38, No. 4 (Dec., 1993), pp. 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications Inc.

Weick, K. E. (1996). *Drop Your Tools: An Allegory for Organizational studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301. <https://doi.org/10.2307/2393722>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of your organization*. Oxford, UK; Malden Blackwell Publishers.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Meldeskjema til NSD



Meldeskjema 312720

Sist oppdatert

23.09.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Lydopptak og video av intervjuet med kandidater

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedømmer eller lovovertrædelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

MBA Teknologiledelse

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave i Teknologiledelse. Se oppgave vedlagt fra metode Vi skriver masteroppgave om Hvordan jobber Nordland Fylkeskommune, seksjon for mobilitet omkring bærekraftsmålene. Se vedlagte prosjektbeskrivelse fra anvendt metodefaget.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi skal ha datainnsamling for å foreta kvalitative undersøkelser til Master oppgaven

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ann Kristin Svartefoss, Rune Eiterjord og Cecilie Bjordal, ann.k.svartefoss@student.nord.no,
tlf: 40319999

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatte, veiledere eller stipendiater)

Frode Heldal, frode.heldal@nord.no, tlf: 73559994

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i Nordland fylkeskommune, avdeling mobilitet

Rekruttering eller trekking av utvalget

Nettverk og snøballmetoden

Alder

25 - 65

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
-
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Gjennom å sende e-post til

cecilie.bjordal@student.nord.no

ann.k.svartefoss@student.nord.no

rune.eiterjord@student.nord.no

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Transkribert intervju vil bli tilsendt intervjuobjekt for gjennomlesing og godkjenning

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig
- Databehandler

Interne medarbeidere

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Maskinvare tilhørende behandlende intuisjon

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

01.09.2021 - 01.07.2022

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

Begrunn

Toppleder sin stilling eller rolle vil kunne identifisere personen

Tilleggsopplysninger

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Dette forskningsprosjektet og studiet inngår som en del av en avsluttende masteroppgave ved Nord Universitet i Master of Business and Administration (MBA) i Teknologiledelse. I masteroppgaven ønsker vi å gå i dybden på hvordan Nordland fylkeskommunes (NFK) seksjon for mobilitet jobber med bærekraft. Og hvordan NFK jobber med de endringene som fremtvinges ut ifra Parisavtalen, bærekraftsmålene som er satt opp for å oppnås av FN og den norske regjering innen 2030. Vi ønsker videre å se nærmere på hvordan ledelsen hos NFK jobber med det grønne skiftet. Og hvilke organisatoriske endringer, prosesser og strategiske tiltak som gjennomføres, for at NFK lykkes med å nå sine egne bærekraftsmål innen 2030.

Formålet med å intervju aktuelle kandidater er å ha en åpen diskusjon med utgangspunkt i problemstillingen som omhandler blant annet følgende tema:

- organisatoriske strategier, endringer og prosesser
- ledelse av forutsette og uforutsette endringer
- bærekraft og bærekraftsmål
- mobilitet innenfor et bærekraftig perspektiv

På grunnlag av bakgrunnen, caset til NFK og aktualisering som punktvis er nevnt ovenfor har vi snevret inn hva masteroppgave og case skal omfatte, og kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan jobber Nordland fylkeskommune med FNs bærekraftsmål innenfor mobilitet i smartbyen Bodø?

Intervjukandidatene som deltar i studiet, bør ha synspunkter og erfaringer på overnevnte tema. Utvalget for studien er representanter fra en offentlig seksjon som i stor grad er eller vil bli preget av Parisavtalen, FNs og den norske regjeringens bærekraftsmål for 2030.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Forskningsprosjektet, studiet og masteroppgaven baserer seg på innhenting av informasjon gjennom intervjuer av aktuelle kandidater. Der det legges opp til individuelle intervjuer med varighet på om lag 1 time per kandidat. Eventuelle oppfølgingsintervjuer avtales i etterkant av første intervju. Intervjuene gjennomføres via Microsoft Teams, da alle masterstudenter sitter i 3 ulike byer i Norge. Det er vil bli tatt opptak av lyd og bilde, samtidig som det også tas notater underveis i intervjuet. Intervjukandidat vil om ønskelig få anledning til å lese igjennom transkribert intervju, sitatsjekk og masteroppgavens tekst som omhandler kandidaten.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Personopplysninger, forretning og organisatoriske hemmeligheter behandles konfidensielt. Det er kun studenter og eventuelt veileder som vil ha tilgang til innsamlede data. Dette omhandler også all innhentet informasjon via intervjuer og all transkribert tekst. All data lagres lokalt på studentenes PCer og Nord universitets skytjenester, som er sikret med personlig innloggingskode. Oppgaven vil ikke inneholde personlig informasjon utover navn, stillingsbeskrivelse og tittel. Av den grunn vil den som har kjennskap til virksomheten og leser oppgaven vil kunne identifisere informanter gjennom deres svar. Masteroppgaven levers inn senest 25. mai 2022, og sensur av denne er om lag 3 uker etter. Etter sensur er på plass slettes alle opplysninger, opptak og tilhørende data senest 1. juli 2022.

Hva er dine rettigheter?

Når identifisering av deg som person kommer frem via intervju, transkribering, sitat eller annen type data som er hentet inn, har du rett til:

- Be om innsyn i hva som er registrert av personopplysninger.
- Be om å få endret eller slettet personopplysninger som omhandler deg.
- Be om kopi av alle personopplysninger som er registrert om deg.
- Rett til å sende inn klage til personvernombudet eller Datatilsynet på hvordan dine personvernopplysninger behandles.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og samtykke kan når som helst trekkes tilbake uten å oppgi årsak. Dersom dette blir aktuelt, slettes alt av opptak, tekst og øvrige opplysninger om deg. Dette medfører videre at all data, uttalelser og lignende ikke vil bli inkludert i oppgaveteksten.

Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Bruk av innhentet informasjon skjer kun i tråd med Nord Universitets personvernerklæring: <https://www.nord.no/no/om-oss/personvern/forskningsdeltakere>

Ønskes det mer informasjon om personopplysninger, studiet og masteroppgaven, eller at man ønsker å benytte seg av sine rettigheter opp mot personopplysninger og samtykke. Kan da følgende kontaktes:

- Forskere/masterstudenter fra Nord universitet, MBA i Teknologiledelse:
 1. Ann Kristin Svartefoss: ann.k.svartefoss@student.nord.no (tlf: 40319999)
 2. Cicilie Bjordal: cicilie.bjordal@student.nord.no (tlf: 94821285)
 3. Rune Eiterjord: rune.eiterjord@student.nord.no (tlf: 92042928)
- Veileder Nord universitet, Siri Jakobsen: siri.jakobsen@nord.no (tlf: 75129714)
- Personvernombud Nord universitet: personvernombud@nord.no (tlf: 74022750)
- Behandlingsansvarlig Nord universitet: behandlingsansvarlig@nord.no
- Norsk senter for dataforskning (NSD): personverntjenester@nsd.no (tlf: 55582117)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått all informasjon om forskningsprosjektet, studiet og masteroppgaven, og bekrefter å ha fått anledning til å stille spørsmål og få svar på disse. Jeg samtykker at mine opplysninger kan behandles frem til studiet, forskningsprosjektet og masteroppgaven er gjennomført og avsluttet. Samtykket gjelder til og med 1. juli 2022.

Dato og underskrift:

Vedlegg 3 – Intervjuguide

1. Innledende spørsmål

-Fortell om deg selv, din stilling, dine arbeidsoppgaver og -ansvar.

2. Spørsmål om bærekraft

-Hva er ditt forhold til FNS bærekraftsmål?

-Hvordan jobber du i din posisjon i forhold til bærekraft?

-Hvordan er disse bærekraftsmålene en del av din arbeidshverdag?

-Hvordan er bærekraft og bærekraftsmål satt på agendaen i din arbeidshverdag?

-Hvordan mener du at din virksomhet kan relateres til bærekraft, nå og i fremtiden?

-Hvilken rolle ønsker NFK mobilitet å ha innenfor bærekraft?

-Hvordan ser du for deg mobilitet i smartbyen Bodø i fremtiden? Hvordan ser du for deg veien dit?

3. Spørsmål om strategier og endringsprosesser

-Hvilke strategier er satt fra ledelsens side med tanke på bærekraft?

-Benytter dere noen strategiske rammeverk?

-Har det fungert så langt?

-Hvordan implementeres bærekraft i avdelingen?

-Opplever du å bli tidlig involvert i endringsprosesser opp mot bærekraft?

-I hvilken grad opplever du å ha innflytelse på valgene som er gjort knyttet til bærekraft?

-Opplever du å ha nok kompetanse om bærekraft? Hvordan/ hvordan ikke?

-Har dere fått tilbud om kompetanseutvikling på temaet bærekraft?

-Er det lagt opp til at de som jobber med bærekraft innehar kompetanse, eller skal opparbeide seg kompetanse?

-Hva tror du kunne vært gjort for å øke kompetansen om bærekraft blant de ansatte hos NFK?

-Anvender dere noen verktøy knyttet til bærekraft?

-Hvilken betydning tror du at bærekraftsmålene vil ha for innovasjon/forretningsutvikling i smartbyen?

4. Spørsmål om ledelse og endringsledelse

- Hvilke endringer er gjort så langt?
- Hvilke endringer er tenkt å gjennomføre mtp bærekraft?
- Hva mener du er drivkraften til å implementere bærekraft?
- Har ledelsen fått de ansatte med på forståelsen av hvorfor bærekraft implementeres?
- Hvordan ble dette gjort? / Har ledelsen planer om å dette?
- Hvordan stiller de ansatte seg til bærekraft?
- Har ledelsen klare roller for hvem som gjør hva i forhold til implementeringen?
- Vet de ansatte hvem som har de forskjellige rollene?
- Hvordan jobber dere med bærekraft i samarbeid med andre aktører?
- Er de aktørene dere samarbeider med også opptatt av bærekraft?
- Hvordan er samarbeidet internt i seksjonen opp mot bærekraft?
- Hvordan jobber dere med bærekraft ut mot kundene/innbyggerne?
- Hvordan er kommunikasjonen rundt dette?
- Hva gjør du for å sikre god informasjonsflyt i din avdeling? Hvilke kanaler bruker du?
Møter, e-post?

5. Til slutt

- Er det noen du ønsker å legge til?
- Er det noe vi ikke har spurt om?
