

CBS – Cand.ling.merc.

# Kommunal bæredygtighed - forankring af forandringer

---

- Et komparativt casestudie af to danske kommuners arbejde med at sætte bæredygtighed på den interne dagsorden

Micha Meedom Bast  
august 2012

Vejleder: Jens Jacob Gregersen,  
Department of International Business Communication

Antal tegn: 181.679, 80 NS

## Indholdsfortegnelse

---

<b>Abstract</b> .....	<b>5-6</b>
- Hypothesis.....	5
- Problem statement.....	5-6
- Method.....	6
- Conclusion.....	6
<b>Indledning</b> .....	<b>7-11</b>
- Bæredygtighed.....	8
- Fakta om kommunerne.....	8-9
- Definition af forankring.....	9-10
- Problemformulering.....	10
- Opgavens formål.....	10
- Hypotese.....	11
- Specialets opbygning.....	11
<b>1. Metode</b> .....	<b>11-19</b>
1.2 Den overordnede metode.....	11-12
1.3 Ontologisk udgangspunkt.....	12-13
1.4 Casestudie.....	13
1.5 Empiriindsamling.....	13-16
1.5.1 Kvalitative interview.....	13-15
1.5.2 Kvantitative spørgeskemaer med kvalitative elementer.....	15-16
1.6 Metode til interviewanalyse.....	16-19
1.6.1 Kritisk diskursanalyse.....	16-18
1.6.2 Syntese med antenarrativ analyse.....	18-19
<b>2. Teori til at analysere tekst og diskursiv praksis</b> .....	<b>20-22</b>
2.1 Faircloughs begreber.....	20-21
2.2 Antenarrativanalysens begreber.....	21-22
<b>3. Empiriredegørelse</b> .....	<b>23-27</b>
3.1 Spørgsmål og svar: Ledere og medarbejdere.....	24-25
3.2 Spørgsmål og svar: Medarbejdere.....	25-26

3.3 Spørgsmål og svar: Ledere.....	26
3.4 Spørgeskemaundersøgelse.....	26-27
<b>4. Analysestrategi.....</b>	<b>27-29</b>
<b>5. Analyse.....</b>	<b>29-51</b>
5.1 Årsager til at kommunerne arbejder med bæredygtighed.....	29-30
5.2 Bæredygtigheds betydning.....	31-33
5.3 Arbejdsmetoder.....	33-45
5.3.1 Overordnet arbejdsmetode.....	33-34
5.3.2 Forskelle i tilgange.....	35-37
5.3.3 Sparring.....	37-39
5.3.4 Udfordringer.....	39-41
5.3.5 Top-down og bottom-up.....	41-43
5.3.6 Kommunikation.....	44-45
5.4 Opfattelse af begrebet bæredygtighed.....	45-47
5.5 Forankring.....	47-51
<b>6. Teori til at analysere social praksis.....</b>	<b>52-56</b>
6.1 Overordnet teori: Bæredygtighedens nye paradigme.....	52-53
6.2 Opgøret med profitten som organisationens omdrejningspunkt.....	53-54
6.3 Det systemiske fokus.....	54-55
6.4 Den biologiske følelse og motivation.....	55
6.5 Læring som fundament for forandring.....	55-56
<b>7. Diskussion af den sociale praksis.....</b>	<b>56-72</b>
7.1 Hvorfor arbejder kommunerne med bæredygtighed?.....	56-58
7.2 Er bæredygtighed en motiverende faktor?.....	58-61
7.3 Arbejdsmetoder.....	61-68
7.4 Arbejder kommunerne systemisk?.....	69-70
7.5 Er forandringerne forankret?.....	70-72
<b>8. Handleforskrifter.....</b>	<b>72-77</b>
8.1 Visuel kommunikation og overblik.....	72-74
8.2 Inkorporering af systemisk tænkning.....	74-77
<b>9. Konklusion.....</b>	<b>77-78</b>

**Litteraturliste.....79-81**

**Bilag.....82-91**

Bilag 1: Spørgeskemaundersøgelse.....82-83

Bilag 2: Antenarrativskema: Kolding Kommune.....84-87

Bilag 3: Antenarrativskema: Ballerup Kommune.....88-91

## **Municipalities for sustainability - embedding changes in large organizations**

A comparative case study focusing on two Danish municipalities and their effort to make sustainability a top priority on their agenda.

### **Abstract**

This thesis investigates how to embed changes supporting sustainability within large organizations and focuses on the themes of change processes and internal communications. The subject of this thesis is a comparative case study of the Danish municipalities Kolding and Ballerup.

The amount of literature on the topic of organizational change speaks loudly about the complex and difficult nature of successfully embedding changes in complex organizations. Past research on the matter confirms this: up to 70 percent of all change processes initiated by top management fail (Senge (1999), s. 13).

In this thesis I apply theories of organizational change and sustainability primarily by Senge (1999; 2008) and Bragdon (2006), which express a new paradigm. A paradigm that implies a systemic, biocentric view of the organization in relation to its stakeholders, replacing the ego-centric view, in which organizations often solely exist to create profit. These new theories place people and nature as the most valuable assets in an organization and change the purpose of the organization from one focused on profit, to working towards improving quality of life in a sustainable community.

### **Hypothesis**

I assume that embedding sustainability requires a systemic approach; improving learning capacities within the organization, involvement of employees and ideas moving from the bottom-up in organizations. Furthermore, I assume that the essence of the sustainability mission activates the *biophilia-instinct* as described by Wilson (1984) and makes it easier to overcome resistance towards change processes.

### **Problem statement**

Why do municipalities work on sustainability-related changes and how do they succeed in embedding sustainability? How do they communicate in order to support the change process and seek to operationalize the concept of sustainability? Can sustainability mobilize energy and

motivation among employees in implementing the changes and is there a correlation between the understanding of value and meaning of the concept among managers and employees?

## **Method**

Qualitative interviews with 10 interviewees have been used as the main method in collecting empirical data. Furthermore, I have conducted a survey using both quantitative and qualitative elements to gain a wider perspective on the situation outside the group of interviewees, who are all but one working with sustainability issues on a daily basis.

For the analysis of this data I used Fairclough's critical discourse analysis and an antenarrative analysis which secured insight into the discursive practice about the municipalities' approach to sustainability and the changes in it, while the use of the previously mentioned theories allowed me to review the social practice influencing the discourses.

## **Conclusion**

In my analysis of the municipalities' approach to embedding sustainability, I have found that the municipalities' different strategic approaches to sustainability reflect on the discourses as well as the social practice.

Even though one municipality's strategic approach seeks to increase a systemic way of working with sustainability, in reality the transformation process in both organizations is mainly focused on the environmental aspect. In both municipalities the lack of time to reflect upon the transformation and create profound changes for sustainability as well as declining funding and the resulting layoffs are the main threats to embedding sustainability.

At the same time, my empirical research supports the hypothesis regarding sustainability as a concept that motivates employees. I also found that both organizations have sustainability-related values deeply rooted in their core, as both municipalities addressed sustainability issues even before it became a requirement stated by law, and I argue, that municipalities in their position as stewards of various common resources are in an advantageous position to work as a biocentric entity.

## Indledning

I disse år stiller samfundet fra flere sider krav til organisationer om, at de skal agere bæredygtigt: Skære ned på CO<sub>2</sub>-udslippet og giftstofferne, minimere deres affald og behandle deres medarbejdere og samarbejdspartnere ordentligt. Bæredygtighed er kommet på dagsordenen i samfundet, og det kræver store og dybdegående forandringer i organisationerne, viser litteraturen på området.

Og netop forandringer er en udfordring for organisationer. Bl.a. viser undersøgelser fra 90'erne, at 70 procent af alle topledelsesstyrede forandringer mislykkes (Senge (1999), s. 13).

Emnet bæredygtighed er stadig forholdsvist nyt, og litteraturen præsenterer hovedsageligt empiri fra private virksomheder som baggrund for konklusionerne. Jeg mener derfor, at der er brug for undersøgelser, der kan sætte teorierne ind i en kommunal kontekst, hvor eksistensberettigelsen er en anden end i det private erhvervsliv. Det forsøger jeg på i specialet, hvor jeg undersøger to kommuners arbejde med bæredygtighed.

Kommunerne i Ballerup og Kolding arbejder begge med bæredygtighed. Begge kommuner har i mange år arbejdet med miljøforbedrende tiltag, begge er med i Green Cities-samarbejdet på tværs af seks kommuner, begge arbejder strategisk med bæredygtighed og står begge overfor en udfordring: At få bredt budskabet om bæredygtighed ud i alle grene af en stor og kompleks organisation, som en kommune med sine mange afdelinger, fagområder og arbejdsopgaver er.

Men hvordan får man kommunikeret om bæredygtighedsarbejdet og involveret hele organisationen? Hvordan sikrer man, at forandringen bliver forankret helt ud i alle krogene? Og hvordan gør man bæredygtighed, som har ry for at være et luftigt og uhåndgribeligt begreb, til noget, som alle kan forstå og relatere til?

I specialet vil jeg undersøge, hvordan kommunerne med hver deres tilgang prøver at skabe forandringer på bæredygtighedsområdet og forankre den nye tilgang til arbejdet i hele organisationen. Dette gør jeg ud fra en diskursanalyse af ti kvalitative interview med medarbejdere og ledere i kommunen holdt op mod svarene af spørgeskemaundersøgelser, jeg har foretaget blandt andre ansatte og ledere i kommunerne.

Jeg vil på baggrund af min valgte teori inden for organisationsforandring, læring i organisationer og bæredygtighed i organisationsperspektiv analysere interviewpersonernes udsagn og den sociale praksis bag deres diskurser for at kunne undersøge, hvordan kommunerne arbejder med bæredygtighed og med at skabe den forankring, der er nødvendig, for at deres forandringstiltag kan

blive en succes.

Ud fra teoriernes og min egen empiri vil jeg argumentere for, at bæredygtighed er en størrelse, der kan overkomme problemer i forandringsprocesser, samt at netop kommunerne pga. deres position som forvaltningsenheder kan skabe vidtrækkende bæredygtige løsninger for samfundet. Holdt op mod teoriernes forskrifter for, hvordan man bedst sikrer bæredygtighed vil jeg diskutere, om kommunernes nuværende tilgange er hensigtsmæssige og komme med forslag til, hvordan de kan komme videre og hvordan de kan håndtere den problematiske kommunikation af forandringerne.

## **Bæredygtighed**

Bæredygtighed er et centralt begreb i specialet. Jeg anvender definitionen fra FN's The World Commission on Environment and Development rapport *Vores Fælles Fremtid* eller *Brundtlandsrapporten* fra 1987. Her beskriver kommissionen bæredygtighed som det, der "skaffer menneskene og miljøet det bedste uden at skade fremtidige generationers mulighed for at dække deres behov", hvis positive formulering ligger godt i tråd med de nye teorier indenfor bæredygtig organisationsudvikling, som jeg behandler i det følgende. Min opfattelse af en bæredygtighed ligger desuden i tråd med Peter M. Senge's beskrivelse af bæredygtige processer som noget, der kan udføres *igen og igen uden negative miljømæssige konsekvenser eller uoverstigelig høje omkostninger for nogle implicerede parter*. (Senge (2008), s. 9).

Definitionen i Brundtlandrapporten har fået kritik for ikke at være operationel nok til at hjælpe mennesker og deres organisationer med skabe de nødvendige forandringer (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 38). De teorier, som jeg bruger i specialet, forsøger på forskellig vis at operationalisere bæredygtighedsbegrebet og arbejdet med forandringerne.

## **Fakta om kommunerne**

### **Kolding Kommune**

I 2002 vedtog Kolding Kommune (herefter KK) en Agenda 21-plan for miljørigtig vækst, som var kommunens første officielle bæredygtighedstiltag på strateginiveau.

Kommunen er tilknyttet og forpligtet på tre forskellige samarbejder inden for bæredygtighed:

1. ICLEI – en verdensomspændende organisation af offentlige instanser, der arbejder med bæredygtighed, og som står bag Aalborg Commitments.



2. Aalborg Commitments, som er 10 fælles forpligtelser i arbejdet med lokal bæredygtig udvikling.
3. Green Cities, et forpligtende miljøsamarbejde mellem seks danske kommuner. Kommunerne opstiller sammen en række mål, som de skal opfylde. Indsatserne bliver revideret uvildigt på årlig basis.

Interviewpersonerne arbejdede på interviewtidspunktet med bæredygtighed ud fra Strategi Kolding og var i gang med at lægge sidste hånd på Bæredygtighedsstrategien, der begge er baseret på Aalborg Commitments.

Kommunen beskæftiger godt 8000 mennesker. I By- og Udviklingsforvaltningen sidder ca. 800. Til hele kommunen er knyttet 4-5 kommunikationsfolk.

### **Ballerup Kommune**

Ballerup Kommune (herefter BK) har sammenlagt omkring 5000 ansatte og har tilknyttet en lille kommunikationsenhed.

BK var blandt de tre kommuner, der i 2000 etablerede det samarbejde, der i dag hedder Green Cities.

Kommunen arbejder desuden med bæredygtighed ud fra en række strategier:

Bæredygtighedsstrategi 2008-2012, der er kommunens Agenda 21-strategi, Grøn Plan 2009, Klimaplan og flere andre planer. Især satser kommunen på miljøledelse og miljøcertificering, som er en del af Green Cities-målsætningerne. I 2011 blev rådhuset miljøcertificeret og inden 2013 har Ballerup et mål om, at alle kommunens enheder skal være miljøcertificeret.

På interviewtidspunktet var miljøledelse, som er arbejdet med miljøcertificeringen, ved at blive bredt ud i hele organisationen. Ikke alle enheder havde været igennem det kursusforløb, som skal få miljøledelsen forankret.

### **Definition af forankring**

Jeg undersøger i specialet, om og hvordan kommunerne formår at forankre bæredygtighed i hele organisationens arbejde. I kommunerne er der ikke nogle specifikke målsætninger for hvilken forankring, man vil opnå hos den enkelte medarbejder og hvor langt ud i organisationen den skal stække sig. I Koldings Agenda 21-strategi fra 2002-2013 findes en plan for forskellige målsætninger med angivelse af, hvilken forvaltning, der skal føre den ud i livet, ligesom der står, at arbejdet med Agenda 21 skal være en naturlig del af arbejdet i kommunen ((2008), s. 22). I Ballerup

har jeg ikke fundet beskrivelser af forankringen i strategierne, men under mine interview erfaret, at man arbejder med forankring gennem miljøledelsen, hvor alle centre og decentrale enheder under kommunen bliver introduceret til arbejdet med bæredygtighed, primært ressourcebesparelser. Der mangler dermed en eksplicit definition af forankring i kommunerne, og jeg vælger i dette speciale at trække på KK's målsætning om bæredygtighedsarbejdet som integreret i det almindelige arbejde:

Forankring af bæredygtighed betyder, at alle ansatte i kommunerne helt naturligt tænker og arbejder ud fra de tre bæredygtighedsparametre og tænker i løsninger, der kan laves igen og igen uden negative konsekvenser.

### **Problemformulering**

Hvordan får en stor og kompleks organisation som en dansk kommune succes med at implementere og forankre forandringer til bæredygtighed internt i organisationen, og hvorfor arbejder den med bæredygtighed?

*Under denne hovedproblemstilling vil jeg desuden søge svar på følgende problemstillinger:*

Hvordan kommunikerer kommunen internt for at støtte forandringsprocessen og gøre begrebet konkret og operativt? Er der sammenhæng mellem ledere og medarbejderes opfattelse af bæredygtigheds værdi og betydning for organisationen og er bæredygtighed noget, som kan mobilisere energi, kreativitet og motivation blandt medarbejdere i en forandringsproces?

### **Opgavens formål**

Formålet med opgaven er at undersøge, hvordan to kommuner i praksis griber en forandringsproces mod bæredygtighed an og finde ud af, hvordan man bedst forankrer et nyt paradigme, der har konsekvenser for arbejdsgange og i teorien gør op med den måde, medarbejdere og ledere ofte går til deres arbejde på i en stor organisation. Desuden er formålet at undersøge, hvilken indflydelse omstilling til bæredygtighed har på organisationer og stille den undersøgte praksis i kommunerne op imod teoriernes skitseringer.

## **Hypotese**

I problemformuleringsprocessen er jeg gået ud fra en række hypoteser om forholdene i organisationer, der satser på bæredygtighed. Jeg har valgt at ekspliciterer disse hypoteser her, for at tydeliggøre min for forståelse. Hypoteserne vil jeg holde op imod resultaterne af analysearbejdet og sammenstille med litteratur om forandringsledelse og bæredygtighed i organisationer.

*At sikre bæredygtig forandring og udvikling kræver, at medarbejderne er involverede i processen og forstår, hvad bæredygtighed er.*

*Bæredygtige forandringer og udvikling kræver bottom-up kommunikation.*

*Bæredygtige forandringer kræver læring.*

*Arbejdet med bæredygtighed kræver et systemisk, holistisk syn på organisationen.*

*Bæredygtig udviklings fokus på naturen aktiverer menneskers "biofili-instinkt", så medarbejderne er villige til at arbejde for forandringen.*

## **Specialets opbygning**

Specialet er opbygget efter strukturen teori – analyse af tekst og diskursiv praksis – teori – analyse af social praksis, hvor analysens anden del er udformet som en diskussion, der lægger op til handleforskrifterne i kapitel 8.

## **1. Metode**

---

### **1.2 Den overordnede metode**

Jeg har valgt at arbejde efter casestudiemetoden, som grundlæggende er en induktiv fremgangsmåde, hvor man slutter sig til mere generelle konklusioner ud fra studiet af fx en casevirksomhed. Dog kan specialet ikke siges at være baseret udelukkende på induktive principper for videnproduktion, da jeg i min løbende research har taget udgangspunkt i eksisterende teorier og

via dem på forhånd har arbejdet ud fra nogle hypoteser, som jeg har søgt afkræftet eller bekræftet i min empiri. Min arbejdsmetode i specielt researchprocessen går nemlig ind under den deduktive arbejdsmetode, hvor man drager slutninger om enkelttilfælde ud fra generel viden om teorien. Mens induktive slutninger er, når man ud fra enkelte tilfælde slutter sig til generelle principper (Popper (1959), s. 27). Filosofen Karl Popper har opstillet et berømt kritikpunkt af den induktive metodes gyldighed i hans eksempel med de hvide og sorte svaner. Han mener nemlig ikke, at man kan konkludere, at alle svaner er hvide, lige meget hvor mange hvide svaner, man har observeret. Dette, mener han, udgør problemet i den induktive metode, og stiller spørgsmålstegn ved, om ens induktive følgeslutninger er berettigede – om det teoretiske grundlag er i orden, da de i princippet også er baseret på erfaringer og induktive slutninger (Popper (1959), s. 28). Poppers teori er et skarpt opgør med den induktive tilgang, hvor han i stedet introducerer falsifikationsprincippet i forskningen, hvor påstande og teorier ikke kan bekræftes på grundlag af empirien, men at man derimod skal søge at afkræfte dem empirisk (Popper (1959), s. 40).

I mit speciale må jeg i mine konklusioner tage højde for induktionsproblemet, og kan således ikke slå to streger under mine resultater. Derfor opfordrer jeg læseren til at se dem som mulige forklaringer på de behandlede problemstillinger ud fra den valgte teori.

For at øge resultaternes validitet har jeg brugt hhv. induktiv og deduktiv metode i et dialektisk samspil. Jeg konsulterer de opstillede teorier på området for forandringsledelse og bæredygtighed i organisationer for at teste de konklusioner, jeg kommer til i mit induktive arbejde med mine cases og for at kunne understøtte resultater, som evt. kan anvendes mere generelt end blot på de to cases.

### **1.3 Ontologisk udgangspunkt**

Dette speciale er udarbejdet efter den socialkonstruktivistiske ontologi pga. opgavens teoretiske fundament i diskursteorien. Ontologien, der siger noget om, hvordan forholdet mellem iagttageren af virkeligheden og virkeligheden er, har betydning for metodevalget, men også for fortolkningen. Socialkonstruktivismens ontologiske præmis er, at iagttageren selv konstruerer den virkelighed, han eller hun iagttager (Andersen, Ib (2010), s. 29). Dette betyder, at man som forsker selv er en del af den virkelighed, man senere skal fortolke og det smitter af på mit valg af kvalitative interview som opgavens empiriske grundlag og den måde, jeg bruger interviewdataene på.

Den socialkonstruktivistiske tilgang til interview fordrer, at jeg vil finde ud af, hvordan de ansatte i KK og BK italesætter bæredygtighed og forandringsprocessen og om de skaber en særlig kultur omkring bæredygtighedsarbejdet i den diskurs, de producerer (Brinkmann, S. & Tanggaard, L.

(2010), s. 31).

Desuden skal opgavens resultater tolkes ud fra antagelsen om, at empirien skal producere en viden, der viser flertydighed, kompleksitet og ustabilitet og som inddrager konteksten og forskellige diskursers påvirkning af interviewpersonen (Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010), s. 66).

#### **1.4 Casestudie**

Jeg har valgt at bruge casestudiet som metode, fordi mine forskningsspørgsmål primært søger at undersøge, *hvordan* man forankrer bæredygtighed og *hvordan* man kan gribe kommunikationen an i en forandringsproces. Ifølge Yin er netop hvordan-spørgsmålene knyttet til fx casestudierne som metode, da det er spørgsmål, der søger en forklaring, som casestudiet har bedre muligheder for end fx en spørgeskemaundersøgelse (Yin (2003), s. 6). Min tilgang til casestudiet er kvalitativ med inddragelse af enkelte kvantitative elementer fra spørgeskemaundersøgelser.

Yin argumenterer for, at man ved at bruge multiple casestudier kan gøre resultaterne af undersøgelsen mere robust, fordi man kan gentage studiet og vælge at inddrage cases, hvor man enten forventer de samme resultater eller forventer et anderledes resultat af forudsigelige grunde (Yin (2003), s. 47). På samme måde har jeg valgt to kommuner med forskellige tilgange, da Aalborg Commitments mere holistiske syn på bæredygtighed efter min mening vil betyde en anden arbejdsmetode end Green Cities rene miljøfokus.

#### **1.5 Empiriindsamling**

##### **1.5.1 Kvalitative interview**

Jeg har valgt at indsamle min primære empiri via semistrukturerede interview, da jeg både vil sikre, at interviewet holder sit tematiske fokus på bæredygtighed og give interviewpersonen plads til at dreje samtalen ind på de aspekter af temaet, der fylder mest i vedkommendes bevidsthed. Denne type interview kan efter min mening ligeledes øge graden af spontane og righoldige svar fra interviewpersonen, som ifølge Kvale og Brinkmann er et af kvalitetskriterierne for interview ((2009, s. 186).

Formålet med interviewundersøgelsen er at afdække, hvordan henholdsvis ledere og medarbejdere tænker på bæredygtighed, hvordan de definerer det, arbejder med det og hvad det betyder for dem. Om det motiverer dem, om det giver mening for dem, og hvorfor de arbejder med det. Derfor har jeg valgt at benytte kvalitative interview frem for kvantitative, der ikke kan afdække, hvordan folk

italesætter et fænomen.

Kvale og Brinkmann kalder det kvalitative interview for et håndværk og ikke en systematisk metode ((2009), s. 324), og deri, mener jeg, ligger essensen af begrænsningerne ved og kritikken af det kvalitative forskningsinterview som metode. I og med at den metodemæssige logiske konsekvens ifølge de to forskere styres og dermed er afhængig af interviewerens personlige dømmekraft og evner (Kvale & Brinkmann (2009), s. 324), er det svært at betegne de kvalitative interview, som en metode, der sikrer, at resultaterne af interviewundersøgelsen vil være de samme, hvis en anden forsker brugte den samme interviewguide til den samme gruppe interviewpersoner. En anden konsekvens af den manglende systematik i metoden er, at man som forsker kan gå i den fælde, Kvale og Brinkmann kalder for *ensidig* subjektivitet, dvs. når forskere fortolker selektivt og udvælger de elementer fra interviewene, der understøtter deres egne opfattelser og konklusioner (Kvale & Brinkmann (2009), s. 236). Kvale og Brinkmann understreger vigtigheden af at ekspliciterer forskningsspørgsmålene og formålet med undersøgelsen i specialet for at undgå den ensidige subjektivitet.

Som modpol til den ensidige subjektivitet, som kan skade validiteten af (her) den kritiske diskursanalyseres resultater, definerer den perspektiviske subjektivitet, der betyder, at man anlægger et bestemt forskningsperspektiv, der fordrer en (til en vis grad forudsigelig) fortolkning af en tekst (Kvale & Brinkmann (2009), s. 236). I indledning, problemformulering og hypoteser har jeg bestræbt mig på at ekspliciterer formålet med undersøgelsen og min opfattelse af forskellige begreber og sammenhænge mellem kommunikations- og arbejdsmetoder og forankring – det perspektiv, jeg har lagt over opgaven. Ligesom jeg i kapitel 4 har ekspliciteret mine spørgsmål og refererer interviewpersonernes svar i hovedtræk for at gøre vejen fra analyse til konklusion så transparent som mulig.

Et lignende kritikpunkt fremføres af blandt andre Potter og Hepburn, der er hhv. professor i diskursanalyse og docent i samtaleanalyse og i en årrække har forsket i og arbejdet med kvalitativ interview som metode. De mener, at mange forskere er for dårlige til at ekspliciterer deres spørgsmål og formål – både i analysefasen og i planlægningen af interviewet.

Potter og Hepburn ser spørgsmål som sociale handlinger, der har en stor indflydelse på, hvordan et interview udfolder sig, og mener, at man som forsker skal ekspliciterer sine spørgsmål og deres konsekvenser, så deres påvirkning af diskursen bliver mere gennemsigtig (Potter & Hepburn (2011, under udgivelse), s. 31). De forholder sig kritisk til den ofte manglende eksplicitering af fx interviewerens aktive rolle i skabelsen af diskursen, hvordan analytiske observationer bindes til

enkelte elementer i interviewene og hvordan forskningsformålet påvirker interviewet (Potter & Hepburn (2011, under udgivelse), s. 5).

Jeg må derfor tage højde for, at den agenda og de spørgsmål jeg bringer ind i den kunstige samtalsituation, som et interview er, kan give nogle andre svar og medføre en anden diskurs, end den diskurs, medarbejderne og lederne normalt producerer. Men jeg må gå ud fra, at medarbejderne vil svare ærligt på spørgsmålene om deres opfattelse af bæredygtighed og om deres oplevelse af deres arbejdsdag og af forandringsprocessen. I afsnit 3.1-3.3 vil jeg tage fat i nogle af Potter og Hepburns kritikpunkter og forholde mig til dem ud fra interviewguiden.

### **1.5.2 Kvantitative spørgeskemaer med kvalitative elementer**

Til at supplere mine kvalitative interview valgte jeg at sende begge kommuner et spørgeskema, der skulle afdække, om mine analyseresultater fra de kvalitative interview også gjaldt, når jeg bevægede mig ud andre steder i organisationen.

Spørgeskemaet er udført som en blanding af lukkede og åbne spørgsmål. Bl.a. spurgte jeg til respondenternes opfattelse af begrebet bæredygtighed, og bad dem selv formulere et kvalitativt svar i en tekstboks, fordi jeg ikke ville udelukke evt. opfattelser ved at formulere forskellige muligheder på forhånd. Andre, lukkede og kvantitative svarmuligheder drejede sig om, hvor tit de arbejder med bæredygtighed, hvor tit de hører om kommunens bæredygtighedsarbejde samt om, hvorvidt de mener, at bæredygtighed er motiverende. Jeg havde begrænset skemaet til 10 spørgsmål for at øge svarprocenten, og af demografiske faktorer valgte jeg at spørge ind til anciennitet samt organisationsniveau, frem for alder og køn, som jeg anså for irrelevante for formålet, som ikke var at undersøge forskelle i fx kvinder og mænds tilgang til forandringen, men forskelle i hhv. ledere og medarbejderes syn på emnet. Her var det mere interessant at se på, om deres placering i organisationen og hvor længe, de havde været ansat, frem for køn og alder spillede ind på svarene. I KK udvalgte en ansat i en anden afdeling end min kontaktperson en repræsentativ respondentgruppe på 30 personer fra forskellige lag og afdelinger i organisationen ud fra metoden stratificeret udvælgelse (Rasmussen et al. (2006), s. 137). Det er vigtigt for metodens gyldighed, at respondenterne inden for de enkelte afdelinger bliver udvalgt tilfældigt. Her var det ikke muligt at lade en computer foretage udvælgelsen, som ville have været den eneste måde at sikre en dokumenteret tilfældighed, men i stedet en ansat, der efter eget udsagn foretog en tilfældig udvælgelse fra en liste over ansatte. Hvis jeg antager, at den ansatte, der ikke havde tilknytning til hverken Klima- og Bæredygtighedsafdelingen eller dens arbejde, ikke havde nogen interesse i at

påvirke undersøgelsen, må jeg gå ud fra, at respondenterne er udvalgt så tilfældigt som menneskeligt muligt.

Metoden blev valgt for at sikre et så bredt perspektiv som muligt uden at overskride kommunens interne regler for udsendelse af spørgeskemaer. Kommunen deltager i en del og har således opstillet retningslinjer for, hvor mange der må sendes til og hvor ofte, så de ansatte ikke bliver overvældet. Spørgeskemaet kunne af praktiske årsager kun potentielt udsendes til forvaltningens 190 administrative medarbejdere, da de resterende af de ca. 800 ansatte i forvaltningen mest arbejder ude af huset og ikke har en decideret arbejdsstation med computer.

Med 16 respondenter er der 85 procents sikkerhed for at resultaterne er dækkende for de 190 ansatte, hvis man sætter konfidensniveauet til 95 procent.

85 procent er en forholdsvis høj sikkerhed, og jeg antager derfor, at resultaterne af undersøgelsen er valide og repræsentative. Ideelt set skal man i sin vurdering af pålideligheden se på, om ens data er konsistente over tid og over en række af respondenter (Rasmussen et al. (2006), s. 133). Det kan ikke lade sig gøre her, da der er tale om en enkelt spørgeskemaundersøgelse, hvis formål er dels at teste hypoteser fra resultaterne af den kvalitative analyse, dels at give et perspektiv på opfattelsen og tilgangen til bæredygtighed fra den del af organisationen, der ikke er en fast del af fx Klima og Bæredygtighedsteamet. Ifølge teorien (bl.a. Rasmussen et al. (2006), s. 137) skal man gennemføre test af sit spørgeskema. I dette tilfælde læste min kontaktperson i kommunen skemaet igennem og kom med forslag til rettelser, så jeg fik brugt den rette terminologi om fx deres stillingsbetegnelser, og sikrede mig, at spørgsmålene var forståelige.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen i Ballerup måtte jeg udelade fra specialet grundet en for lav svarprocent og manglende mulighed for at sikre samme metodiske tilgang som i Kolding.

## **1.6 Metode til interviewanalyse**

### **1.6.1 Kritisk diskursanalyse**

Jeg har valgt at anvende den kritiske diskursanalyse som metode til at analysere min indsamlede empiri. Her redegør jeg for, hvordan jeg vil bruge metoden i min analyse samt for mine begrundelser for at vælge denne metode.

Faircloughs tilgang til den kritiske diskursanalyse er valgt af to årsager. Dels fordi den kritiske diskursanalyse har fokus på undersøgelsen af social forandring (Fairclough (2008), s. 15), dels fordi han med sin systematiske, tekstnære, lingvistiske analyse af diskurser kan dæmme op for noget af



den unneutralitet, der præger diskursteorien .

Samtidig kan den grammatikfunderede tilgang hjælpe til at dæmme op for ensidig subjektivitet, der ellers kunne snige sig ind analysearbejdet. Barker og Galasinski mener på samme måde, at lingvistisk analyse af diskurs kan reducere det vilkårlige element i fortolkningerne af diskurs, der som udgangspunkt er dynamiske (Barker & Galasinski, (2001), s. 64).

Et af Faircloughs relevante begreber for metoden i dette speciale er diskursorden, som han definerer som summen af de diskursive praksisser og deres indbyrdes relation, som kan være inkluderende, ekskluderende, oppositionel og komplementær (Fairclough (2008), s. 150). Inden for en diskursorden kan der igen eksistere forskellige diskurser, der kan dominere en diskursorden – fx kommunernes diskursorden om bæredygtighed (Fairclough (1992), s. 3). Den tekstanalysebaserede tilgang kan her hjælpe mig til at identificere eventuelle forskelle i kommunernes diskurser om, hvad bæredygtighed er og dets betydning, om forandringsprocessen og arbejdsmetoderne. Ved at se på repræsentationen og italesættelsen af eventuelt forskellige diskurser om det samme emne i mine interview kan jeg fx få en indikation af, om bæredygtighed er forankret i kommunerne.

Diskursteorien skaber selv nogle begrænsninger i metoden, da man her taler om, at de ord, vi bruger i bestemte situationer, både er en konstituerende og konstruerende faktor for situationen og det, vi kalder virkeligheden (Fairclough (2008), s. 18). Vi bruger sproget på forskellige måder alt efter, hvilken situation, vi befinder os i (Gee (1999), s. 11).

Dette aspekt må jeg tage til efterretning i min analyse af de kvalitative interview med medarbejderne og lederne i kommunerne. De befinder sig i en interviewsituation, og deres sprog i denne situation må givetvis være anderledes end i deres dagligdags sprog på arbejdet – jeg antager, at det må adskille sig fra fx det fagsprog, de bruger, det uformelle sprog de bruger med kollegaerne i pauserne samt det sprog, de bruger i et møde med cheferne.

Desuden må jeg tage højde for, at de med stor sandsynlighed bliver påvirkede af det sprog og den diskurs om fx bæredygtighed, jeg bringer ind i situationen; hvordan jeg præsenterer interviewets formål og den måde, jeg formulerer spørgsmålene på. Interviewsituationen er nemlig i sig selv en genre, der er tæt forbundet med typer af sociale praksisser (Fairclough (1992), s. 125). Fairclough definerer genrer som et forholdsvis stabilt sæt konventioner, der hænger sammen med særlige typer sociale aktiviteter ((1992), s. 126). Interviewpersonens fortolkninger af, hvad man fx siger og ikke siger i en interviewgenre, kan få indflydelse på den måde, interviewpersonerne italesætter deres arbejde på.

En andet forbehold, man skal tage, når man bruger diskursanalysen, er, at man ikke kan mejsle sine

analyseresultater i sten pga. diskursernes natur som flydende størrelser. Kvale og Brinkmann opsummerer her, at da diskursteorien har fokus på den diskursive produktion af en social virkelighed, finder forskeren ikke frem til en objektiv sandhed ((2009), s. 255). Jeg kan altså ikke fastslå sikkert, om forandringen har været en succes eller ej, men fortælle noget om, hvordan forandringen repræsenteres diskursivt. På trods af disse forbehold er det alligevel interessant at analysere interviewene ud fra den kritiske diskursanalyse. Fordi jeg ved at bruge diskursanalysen kan få en indsigt i mønstrene bag teksten og den diskursive praksis. Og fordi jeg antager, at selvom medarbejdernes og ledernes udsagn skulle være påvirket af interviewsituationen, italesætter de alligevel i det mindste en del af den bæredygtighedsdiskurs, der på det givne tidspunkt produceres i kommunerne.

Ved at kombinere den kritiske diskursanalyse med en analyse ud fra narrativer i interviewene holdt op mod antenarrativer (Vaara & Tienari (2010), s. 1) i kommunernes tidlige og nuværende Agenda-21-planer og Bæredygtighedsstrategier, som medarbejderne og lederne har arbejdet ud fra og arbejder ud fra nu, vil jeg tegne et billede af, hvilken forandring der er sket, hvordan den er sket, og hvordan kommunerne bedst får bredt forandringen ud i hele organisationen og videreudvikler sig.

### **1.6.2 Syntese med antenarrativ analyse**

Udover Faircloughs diskursanalyse inddrager jeg Vaara og Tienaris antenarrativanalyse, der behandler diskursive repræsentationer af forandring. Deres analysemetode er tæt forbundet med diskursanalysen og ligesom Faircloughs tilgang ser de sprogbrug (her i form af narrativer), som konstruerende og konstituerende. Dermed strider den ikke imod diskursanalysens metoder og præmisser om sprogets rolle i verden, og kan indgå i en syntese med Faircloughs kritiske diskursanalyse. Ifølge blandt andre Jørgensen og Phillips er det nemlig nødvendigt at anskue diskursen som en analysemetode, der ikke kan sættes ind i en hvilken som helst metodisk ramme (W. Jørgensen & Phillips (1999), s. 12).

Selvom Faircloughs tidlige teoriudvikling er orienteret mod social forandring på samfundsniveau (1992; 2008), applikerer jeg teorien på forandringer i organisationer. Dette gør jeg ved at inddrage organisationsteoretisk litteratur til at analysere den sociale praksis' dimension i diskursanalysen. Faircloughs teori ser bl.a. på forandringer i diskurser via begrebet intertekstualitet, dvs. når en tekst indeholder fragmenter og trækker på andre tekster og både explicit og implicit forholder sig til de andre tekster (Fairclough (2008), s. 443). Interdiskursivitet er ”tekstens konstitution af forskellige diskurser og genrer” (Fairclough (2008), s. 154) og er bygget på begrebet intertekstualitet, som er

drivkraft i social og kulturel forandring. Analysen deraf giver indblik i diskursers rolle i sociale forandringsprocesser, og det er denne interdiskursivitet og især intertekstualitet, jeg vil trække på i min analyse af, om bæredygtighed er forankret i kommunerne. Dog må man ikke glemme, at diskursiv praksis står i dialektisk forhold til social praksis, der kan sætte begrænsninger for diskursers brug og forandring (Fairclough (2008), s. 17).

Til at supplere Faircloughs forandringsdetektorer intertekstualitet og interdiskursivitet, vil jeg i tekstanalysen inddrage begrebet antenarrativ, som jeg gennemgår i afsnit 2.2.

Oversat til Faircloughs tredimensionelle diskursmodel, hører analysen af antenarrativerne ind under de to inderste dele, nemlig til teksten og den diskursive praksis (Fairclough (2008), s. 29).

På tekstniveau fremhæver Vaara og Tienari metaforer som særligt vigtige elementer, der spiller en stor rolle i meningsdannelsen (Vaara & Tienari (2010), s. 3). Desuden bruger de kategorisering af konkrete teksteksempler på antenarrativer i temaer og undertemaer (fx ”historiske rekonstruktioner/helte” - ”kulturelle forskelle/clashes”, Vaara & Tienari (2010), s. 9), hvilket jeg også har gjort i et skema (jf. bilag 2 og 3).

Antenarrativtilgangen undersøger meningsdannelse, mens den sker, frem for at lave retropektive analyser af narrativer. I mine cases kan jeg af gode grunde ikke lave hele analysen i realtid, da jeg ikke har været til stede i organisationerne igennem hele forandringsprocessen. I stedet kan jeg undersøge, om der findes antenarrativer i kommunernes respektive bæredygtighedsstrategier og -planer. Dernæst holder jeg dem op mod den diskurs og de eventuelle narrativer, der optræder i den periode, som interviewene af medarbejderne og lederne i kommunerne repræsenterer, så jeg kan undersøge, om der trækkes intertekstuel på antenarrativer i strategierne.

Tilgangen overlapper på mange måder den kritiske diskursanalyse, men er ikke overflødig, da den hjælper til at styrke mit forskningsfokus på forandringen og dens interne repræsentation i organisationer.

Fordi jeg ikke har foretaget interview med kommunens ansatte, da forandringsinitiativet blev sat i gang, kan jeg ikke med samme styrke som Vaara og Tienari drage konklusioner udelukkende på baggrund af den antenarrative analyse. Dertil må jeg inddrage de øvrige aspekter af analysen samt flere af interviewpersoneres egne udsagn om, at de har registreret forandringer. Hvis man antager, at deres ytringer om disse forandringer er valide og sammenholder det med referencerne til strategiernes antenarrative, kan jeg sandsynliggøre, at der er sket en forandring i organisationerne.

## **2. Teori til at analysere tekst og diskursiv praksis**

---

### **2.1 Faircloughs begreber**

Fairclough ser diskurs som et konstituerende og konstruerende element (Fairclough (2008), s. 17). Det betyder, at diskurser afspejler og er med til at skabe de forandringer, der foregår i organisationer. Forandringen kommer dog ikke kun til udtryk i diskursen, men også i andre sociale elementer (Fairclough (1995), s. 365). Derfor kan forandring ikke kun forstås i diskursens konstruerende effekt på organisationen – relationerne mellem ændringer i diskurs og forandringer i andre af organisationens elementer skal også undersøges (Fairclough (1995), s. 365). Altså kan jeg bruge hans diskursanalyse til at analysere mig frem til de diskursive repræsentationer af forandringen, og de valgte organisationsteorier (jf. kapitel 6) til at analysere den sociale praksis. Fairclough deler sit syn på diskurser op i tre niveauer, nemlig (Fairclough (2008), s. 29):

1. Tekst
2. Diskursiv praksis
3. Social praksis

Opdelingen skal ifølge Fairclough illustrere og forene flere analysetraditioner (fx tekstanalyse og sociale teorier), som han mener, er nødvendige for at foretage diskursanalyse (Fairclough (2008), s. 28). Her vil jeg gennemgå nogle af hovedbegreberne i Faircloughs tekstanalyse, der samles under fire overskrifter (Fairclough (2008), s. 31):

1. Ordvalg
2. Grammatik
3. Kohæsion
4. Tekststruktur

Blandt Faircloughs grammatiske analyseværktøjer finder man transitivitet, altså hvordan interviewpersonernes udsagn og de handlinger de beskriver iscenesættes; hvem der gør hvad, om ting skjules af nominaliseringer, om der tages afstand til andet ved brug af passive verber (Fairclough (1992), s.179). Han ser også på modalitet (hvordan interviewpersonen forholder sig til

sit eget udsagn), ordvalg, metaforer og etos (Fairclough (2008), s. 33-34).

Grammatikken spiller dermed en vigtig rolle i analyseprocessen. Andre teoretikere indenfor diskursteorien mener dog, at selvom grammatikken er vigtig, er det, der ligger uden for grammatikken, mere vigtig.

Lingvisten James Paul Gee (1999), som fokuserer på diskurs ud fra identitetsopbygning og tilhørsforhold til bestemte grupper, mener, at det, han kalder for Conversations er vigtigere end grammatik (Gee (1999), s. 33). Han definerer Conversations, som samtaler mellem diskurser, ikke bare mellem individer (Gee (1999), s. 34). Den nærmeste parallel til Conversations i Faircloughs begrebsverden er diskursorden. Hans definition af diskursorden er summen af de diskursive praksisser og deres indbyrdes relation, som kan være inkluderende, ekskluderende, oppositionel og komplementær (Fairclough (2008), s. 150).

Gee mener, at Conversations giver mulighed for at se, hvilken fortolkning af grammatikken, der er relevant. (Gee (1999), s. 34). Dette hjælper selvklart til afgrænsningen af alle de mulige fortolkninger af en ytring, som kan opstå, hvis man kun ser på de grammatiske indikatorer, men samtidig åbner det op for et problem, mener jeg. Ifølge Jørgensen og Phillips udgør diskursordenen den baggrund, som man analyserer teksten ud fra (W. Jørgensen & Phillips (1999), s. 145). Jeg finder det problematisk, hvis man ved fra start at fokusere for meget på samtalen eller diskursordenen, på forhånd kan udelukke mulige fortolkninger af grammatikkens på en gang konstituerende og konstruerende rolle i dannelsen af selv samme diskursorden. Faren for at udvælge eksempler i grammatikken, der understøtter ens subjektive opfattelse af diskursordenen, og udelade andre, der falder uden for ens opfattelse, mener jeg, skaber for stor usikkerhed om analyseresultaternes validitet. For at minimere risikoen for at falde i fælden, mener jeg, at det endnu engang er vigtigt så vidt muligt at ekspliciteres ens antagelser og fortolkning af den ramme om den kommunikative begivenhed, som diskursordenen udgør.

I dette speciale ekspliciterer jeg derfor min afgrænsning af diskursordenerne og den ramme, jeg analyserer min empiri ud fra, som kommunernes respektive strategier på området. Den ydre ramme dannes af de valgte teorier om bæredygtighed (jf. kapitel 6).

## **2.2 Antenarrativanalysens begreber**

Jeg bruger antenarrativ-analysen som beskrevet af Vaara og Tienari (2010).

Begrebet *antenarrative* er udviklet af David Boje (Boje, D. (2001)), og defineres af Eero Vaara og Janne Tienari (Vaara & Tienari (2010), s. 1) som ”*fragments of organizational discourse that*

*construct identities and interests in time and space*”. Antenarrativet, mener Boje, har en dobbelt betydning – det er både det, der ligger før selve historien, der bliver til et narrativ, og samtidig fungerer det som et væddemål – at antenarrativet bliver til et narrativ i organisationen (Boje, D. (2001)).

Jeg har valgt at bruge Vaara & Tienaris videreudvikling af Bojes antenarrativanalyse frem for den oprindelige teori, da de med deres metode koncentrerer sig om, hvordan forandringer udfolder sig i organisationer, hvilket også er mit fokus i dette speciale.

De to forskere har brugt antenarrativ-begrebet i deres løbende analyse af Nordeas tilblivelse og beskriver, hvordan man kan bruge begrebet i undersøgelsen af ændringer under fusioner (2010). Selvom deres tilgang er målrettet fusioner, mener de, at den kan overføres på andre former for forandringer i organisationer og også bruges mere generelt i diskurskulturelle undersøgelser (Vaara & Tienari (2010), s. 2). Vaara og Tienari ser antenarrativer som et diskursivt redskab, der kan bruges til både at legitimere eller modsætte sig forandringer i en organisation. Selvom narrativer kan ses som noget, der overlapper diskursbegrebet, mener forskerne, at man bør fokusere særskilt på narrativerne, fordi de giver et redskab til at skabe midlertidig mening i organisationer, til at danne en forståelse af organisationens fortid, nutid og fremtid (Vaara & Tienari (2010), s. 1,4). De konkluderer i deres analyse, at der kan findes centrale antenarrativer, der fungerer som konstituerende elementer i organisationer (Vaara & Tienari (2010), s. 16), samt at antenarrativer, der bliver mobiliseret i organisationens historiefortælling, er en stor del af at udvikle forandringsprocesser. Dermed understreger de diskursers performative magt under forandringer (Vaara & Tienari (2010), s. 16). Antenarrativer eksisterer ofte sideløbende med andre alternative og konkurrerende antenarrativer, der udtrykker forskellige versioner og opfattelser af forandringsprocessen og livet i organisationerne (Vaara & Tienari (2010), s. 4). Ved at se på, om der produceres narrativer, der konkurrerer med antenarrativerne, som fx strategipapirerne producerer, kan man dermed få en indikation af, hvordan forandringsprocessen udfolder sig, og om antenarrativerne bliver forankret og reproduceret, eller om de forkastes til fordel for andre.

### 3. Empiriredegørelse

---

Empirien i dette speciale er baseret på hhv. ti kvalitative interview og 16 kvantitative interview i form af et spørgeskema (jf. afsnit 3.1-3.4).

I hver kommune har jeg lavet enkeltvise interview med fem personer, to på ledelsesniveau (afdelingsleder/mellemlider/projektleder) samt med tre medarbejdere.

Interviewpersonerne i Kolding kommer alle fra By- og Udviklingsforvaltningen, som er en sammenlægning af kommunens Tekniske Forvaltning og Kultur- og Fritidsforvaltningen i 2010. Tre interviewpersoner er tilknyttet afdelingen Klima og Bæredygtighed, en anden er tilknyttet Planafdelingen, mens en af lederne er områdechef for Miljø, Natur og Byggeri.

Interviewpersonerne i BK kommer fra afdelingen Miljø og Teknik og dets undercentre, såsom Vej og Park, Byg samt Klima og Miljø. De to ledere, der indgår i interviewene er hhv. afsnitsleder og projektleder.

Samtlige interview blev startet med en briefing om interviewets og mit projekts formål og ramme samt med spørgsmål om personens navn, stilling, anciennitet i organisationen samt et indledende spørgsmål, hvor jeg bad personen beskrive sin typiske arbejdsdag. Dette skulle skabe tillid og tryk ved situationen.

Jeg har valgt at interviewe ansatte, der til daglig har med bæredygtighedsarbejdet at gøre, da jeg mente, at det ville give mig det bedste indblik i deres arbejdsmetode, selvom det giver en mindre nuanceret diskursiv repræsentation af forankringen. Dette har jeg til gengæld forsøgt at kompensere for ved at lave spørgeskemaundersøgelsen.

Dog er en af interviewpersonerne i BK ikke en fast del af bæredygtighedsarbejdet. Jeg valgte nemlig i samråd med kommunen at inddrage en medarbejder, der endnu ikke er kørt helt ind i bæredygtighedsarbejdet for at få en italesættelse af arbejdsmetoder og begrebet, der ikke kom fra den faste kerne af bæredygtighedsmedarbejdere. Dette har givet mig noget at holde mine konklusioner om og hvordan bæredygtighed er forankret i andre dele af organisationen op på, da de i Ballerup ellers kun var baseret på vurderinger fra dem, der er en fast del af arbejdet.

Da jeg ville give plads til, at interviewpersonerne selv kunne præge interviewet og give dem plads til at skabe deres egne italesættelser af begrebet og deres arbejdsmetoder, valgte jeg at benytte en semistruktureret interviewguide. Derfor er ikke alle spørgsmål blevet stillet under hvert interview, ligesom der i flere interview blev stillet helt andre spørgsmål afhængigt af, i hvilken retning

samtalen bevægede sig. Dette betyder selvfølgelig, at den drejning, interviewene har taget, har påvirket den diskurs, der er blevet produceret om kommunernes arbejde med bæredygtighed, og at nogle diskurser dermed er præget af fx udfordringer eller samarbejdet på tværs af kommunerne. Jeg har arbejdet ud fra to forskellige interviewguides – et til ledere og et til medarbejdere. De to skemaer overlapper dog i høj grad hinanden.

Nedenfor bringer jeg de spørgsmål, jeg brugte som det skelet, der skulle holde interviewet på sporet og sikre, at temaet bæredygtig forandring blev bibeholdt som fokus. Jeg har ved enkelte spørgsmål forholdt mig til nogle af de kritikpunkter, som Potter og Hepburn har fremført (jf. afsnit 1.5.1). Under hvert spørgsmål findes et kort resumé af de svar, spørgsmålene affødte. Interviewene er vedlagt i fuld længde på cd-rom (jf. bilag 5)

### **3.1 Spørgsmål og svar: Ledere og medarbejdere**

*Hvad forstår du ved ordet bæredygtighed?*

Fire interviewpersoner i KK besvarede spørgsmålet med en bred definition, men påpegede, at forvaltningen primært arbejder med miljø, mens en enkelt opfattede begrebet som rent miljøorienteret. En leder lagde generelt vægt på, at bæredygtighed er en balanceakt mellem det økonomiske og miljøhensynet, og brugte flere gange udtrykket at gå ”*hånd i hånd*” om de to dele, kommunen skal få til at balancere (1, 21:53).

I BK affødte spørgsmålet hos medarbejderne en karakteristik af bæredygtighed som et miljøbegreb, mens begge ledere nævnte det bredere perspektiv.

*Hvilke værdier synes du ligger i begrebet bæredygtighed?*

Spørgsmålet affødte i KK meget positive udsagn og to medarbejdere beskrev, at de tager det med sig hjem, mens en tredje tog mere afstand og talte om værdierne ud fra en mere praksisorienteret tilgang, hvor ord som ”*fremtidssikre, forebygge, planlægning*” (4) ofte blev valgt.

Den samme positive respons kom frem i BK, hvor en leder fx mente, at bæredygtighedsarbejdet er ”*meningsfuldt*” og er at ”*tjene penge på sin hobby*” (2, 22:59).

*Er bæredygtighed motiverende?*

Jeg endte med at stille dette uplanlagte underspørgsmål til stort set alle interviewpersonerne for at få bekræftet, at de i deres (altovervejende positive) italesættelse af bæredygtighed egentlig også mente, at bæredygtighed er motiverende. I spørgsmålet fik jeg bragt en af mine hypoteser ind i interviewet



og muligvis påvirket interviewpersonernes svar og sporet dem ind på efterfølgende at italesætte bæredygtighed mere positivt. Dette fænomen er noget, Potter og Hepburn gør indsigelser mod (jf. afsnit 1.5.1), og derfor beskriver jeg det her, så læseren får en mulighed for at tage det i betragtning i min analyse.

Jeg vil dog stadig bruge interviewpersonernes ytringer efter dette spørgsmål, da de alle italesatte bæredygtighed positivt fra starten af. Enkelte som en positiv faglig faktor, der ikke spiller så meget ind på det personlige plan, andre som en vigtig del af deres værdisæt.

#### *Hvorfor arbejder I med bæredygtighed?*

Spørgsmålet blev fortolket forskelligt, og jeg fik både besvarelser, der handlede om den faktuelle baggrund og de mere værdiprægede årsager. I KK talte medarbejderne om værdier som nødvendig forandring og at være et godt eksempel, mens en leder fortalte, at det startede med miljøkrav til virksomheder og CO<sub>2</sub>-reduktioner op til klimatopmødet i 2009.

I BK mente to (hhv. leder og medarbejder), at kommunens langvarige socialdemokratiske styre er en del af årsagen, mens en anden trak på BK's identitet som grøn. En tredje medarbejder begrundte arbejdet med, at det er en nødvendighed.

#### *Hvad tilfører Green Cities/Aalborg Commitments til dit arbejde?*

I KK svarede flere, at initiativerne forpligter, og en leder mente, at ”vi holder os selv fast på, at det er det, vi vil” (1, 24:29). Den anden leder (5) mente, at Green Cities og Aalborg Commitments giver ”mandat til at arbejde med det (bæredygtighed, red.)” (5, 22:27), og tilfører arbejdet noget ”politisk”, ”erfaringsmæssigt” og ”fundraisingmæssigt”.

I BK affødte spørgsmålet svar, der handlede om legitimitet, konkretisering og GC som argument for forandringerne. Fx mente en leder, at Green Cities har lavet ”(...) den der transformation fra at have det her 'bluuup' (tegner en boble i luften, red.) begreb – alting og for nogles vedkommende ingenting – til at sige, hvad er det så, vi vil fokusere på her” (5, 19:59).

### **3.2 Spørgsmål og svar: Medarbejdere**

#### *Hvordan har du lært, hvad bæredygtighed er?*

I både KK og BK fortalte interviewpersonerne, at de delvist selv har lært det enten via studie eller egen research samt løbende i arbejdet.

*Har du oplevet, at ledelsen har spurgt dig til råds i arbejdet med at gøre kommunen bæredygtig?*

Spørgemålet blev ikke stillet til alle. I KK svarede to medarbejdere nej, mens to i BK havde oplevet at blive spurgt til råds. Svar på beslægtede spørgsmål kan ses i afsnit 5.3.5.

*Hvordan har dit arbejdsliv ændret sig, siden I begyndte at arbejde med bæredygtighed?*

I dette spørgsmål kom min hypotese om, at bæredygtighedsinitiativer betyder forandringer til at påvirke selve spørgsmålet og evt. svaret, idet jeg præsupponerede en forandring i stedet for at starte med at et ja/nej-spørgsmål, om arbejdslivet havde ændret sig, hvorefter jeg kunne have spurgt ind til *hvordan*.

Spørgsmålet blev heller ikke stillet til alle, da de fleste af sig selv kom ind på temaet. I BK svarede en enkelt, at arbejdslivet ikke rigtig havde ændret sig.

### **3.3 Spørgsmål og svar: Ledere**

*Hvordan gik I konkret til værks med at fortælle medarbejderne om bæredygtighedsinitiativet?*

Sammen med lignende spørgsmål om arbejdsmetoder til både ledere og medarbejdere, fik spørgsmålet interviewpersonerne til at redegøre for metoderne (jf. afsnit 5.3.1).

*Har I med bæredygtighedsarbejdet forsøgt at skabe en ny kultur i organisationen?*

I KK fik dette og opfølgende spørgsmål fx en leder til at beskrive, hvordan man ved store projekter forsøger at få integreret alle elementer og får miljødelen med ind i planlægningen fra starten, og vurderer, at denne proces er blevet bedre de seneste par år, selvom det godt kan ”*smutte engang i mellem*” (1, 36:16).

I BK blev spørgsmålet kun stillet til en af lederne, der fortalte, at der er ved at ske en forandring pga. miljøledelsen.

### **3.4 Spørgeskemaundersøgelse**

Spørgeskemaundersøgelsen blev besvaret af 16 respondenter fra 13 af de i alt 21 forskellige afdelinger i KK's By- og Udviklingsforvaltning. Respondenterne blev ansat i årene fra 1985 til 2012, og 93,8 procent af respondenterne var medarbejdere – kun en afdelingsleder og ingen områdechefer besvarede skemaet.

I det følgende redegør jeg for nogle af de sammenhænge, der ikke fremgår af undersøgelsens udskrift (jf. bilag 1). Af bilaget fremgår de procentmæssige besvarelser på spørgsmålene samt respondenternes egne formuleringer af bæredygtighedsbegrebet.

Undersøgelsen viser, at 37,5 procent af respondenterne mener, at bæredygtighed påvirker deres arbejdsdag, mens størstedelen ikke bliver påvirket. Samtidig mener én, at bæredygtighed ikke er motiverende, mens 56,3 procent bliver motiveret, og 37,5 procent ikke ved det. Fælles for de respondenter, der har svaret ”ved ikke” er, at det er 6-12 måneder eller længere tid siden, at de har arbejdet med bæredygtighed (tre respondenter) eller aldrig har arbejdet med det (tre), mens de, der finder det motiverende, har arbejdet med det inden for den sidste uge (fem) eller de seneste måneder (tre). En enkelt mener, at det er motiverende, selvom vedkommende aldrig har beskæftiget sig med det, mens en medarbejder ansat i 1987 arbejder med det, men ikke føler motivation.

Respondenterne delte sig på midten, da de blev spurgt om de ønskede mere information om initiativerne. De syv, der ønsker mere information, har alle været involveret, mens fem, der ikke har været inddraget, ikke vil oplyses yderligere. To, der har været inddraget, ønsker ikke mere information – den ene foretrækker at blive involveret, mens den anden sidst har arbejdet med bæredygtighed for over et år siden.

#### **4. Analysestrategi**

---

Til at undersøge tekstdimensionen og den diskursive praksis i de diskurser, de to kommuner producerer, bruger jeg Faircloughs første to elementer i hans tredelte model for diskursanalyse (Fairclough (2008), s. 29):

1. Den sproglige, beskrivende analyse af diskursens tekstuelle manifestation
2. Den fortolkende analyse af den diskursive praksis, hvor jeg ser på diskurserne og redegør for dem ud fra resultaterne af den lingvistiske analyse.

Analysen af de diskurser, der produceres af interviewpersonerne, laves ud fra nogle hovedtemaer, som blev delvist fastsat af interviewguidens spørgsmål, samt af de temaer, som interviewpersonerne selv bragte i spil. Først identificerer jeg de hovedtemaer, som diskurserne i interviewene kredsedes om, nemlig:

1. Hvorfor arbejder kommunerne med bæredygtighed?
2. Bæredygtigheds betydning – er bæredygtighed en motiverende faktor?
4. Arbejdsmetoder og læring (er yderligere inddelt i en række undertemaer)
5. Opfattelse af bæredygtighedsbegrebet
6. Forankring og forandring

Dernæst sammenholder jeg de forskellige udsagn under temaets overskrift for at give et bedre overblik og sammenligningsgrundlag for de konklusioner, jeg drager i analysen. For overskuelighedens skyld har jeg delt analysen op, så jeg først analyserer KK's italesættelser af et tema, derefter BK's.

Generelt går jeg systematisk til værks og undersøger ytringerne ud fra Faircloughs seks punkter i sproglig analyse af diskurser (Fairclough (2008), s. 33-34).

I analysen vælger jeg dog kun at eksplicitere de punkter, der er relevante at fremdrage i de konkrete eksempler. En del eksempler i analysen behandler udelukkende de faktuelle oplysninger, som ytringerne producerer.

Til at undersøge forankringen af bæredygtighedsarbejdet inddrager jeg i Faircloughs to første dimensioner en analyse af antenarrativer efter Vaara & Tienars metode (2010).

Ifølge Fairclough er diskurs lig med sprogbrug som social praksis (Fairclough (2008), s. 17), og hans tilgang fordrer, at man ikke lader tekstanalyse stå alene som diskursanalyse, men også inddrager en analyse af det sociale perspektiv (Fairclough (1992), s. 56). Det sociale perspektiv i Faircloughs tredje punkt vil jeg i dette speciale dække af en analyse af kommunernes arbejde med bæredygtighed baseret på litteratur om bæredygtighed i organisationsperspektiv og bæredygtige forandringer (jf. kapitel 6):

3. Den sociale praksis, hvor man ser på sammenhængen mellem den sociale omverden og den diskursive praksis i organisationen

Bl.a. vil jeg vil bruge Senges teorier (2008; 1999) om systemtænkningens rolle i bæredygtige forandringers succes til at analysere mig frem til, hvorvidt kommunerne arbejder ud fra en systemisk tilgang og i handleforskrifterne komme med forslag til, hvordan de får helheden med ind i arbejdet med bæredygtighed. Senges teorier om forandring (1999) bringer jeg også i spil i analysen af de udfordringer, forandringsprocessen eventuelt møder i kommunerne, og ud fra interviewpersonernes italesættelser af arbejdsmetoder og læring vurdere, om der sættes fokus på

læring i kommunerne.

Dernæst vil jeg ud fra biologen Edward Wilson og organisationsforskeren Joseph Bragtons teorier om menneskets tilknytning til naturen, *biofili*, og dets betydning for organisationers trivsel, undersøge, om bæredygtighed er en motiverende faktor i kommunernes forandringsproces.

## 5. Analyse

---

### 5.1 Årsager til at kommunerne arbejder med bæredygtighed

#### Kolding

I KK er der ifølge medarbejderne og lederne forskellige årsager til, at kommunen arbejder med bæredygtighed. De forskellige italesættelser danner ikke et tydeligt billede af, at der generelt er konfliktende opfattelser af årsagen, men der er mange forskellige diskurser om baggrunden for arbejdet.

En medarbejder mener, at det handler om branding. *"(...)Men jeg håber sandelig at de gør det, fordi de også tror på, at det er vejen frem og det tror jeg faktisk også, at de gør"* (3, 13:14). I dette udsagn kan man se medarbejderens tilslutning til sin egen fortolkning i sætningen *"det tror jeg også"*, men også en vis afstandstagen til bevæggrundene i brugen af pronomenerne *"de"*, der ekskluderer medarbejderen selv fra gruppen af aktører.

Forebyggelse og nødvendighed er årsagen, mener en anden: *"(...)jeg kan også forestille mig, at man kan ikke undgå at arbejde med bæredygtighed"* (4, 10:17). En anden taler ind i en diskurs om at være et *"godt eksempel"* (2, 2:59): At kommunen kan påvirke omgivelserne til at foretage forandringer.

En leder (5) producerer en mere faktuel diskurs af en leder, hvilket kan ses i ordvalget, der er koncentreret om konkrete initiativer (*"energiby, miljøkrav til virksomheder, klimatopmødet"*). Umiddelbart kan man mene, at kommunen arbejder med bæredygtighed, fordi det i 2001 blev fastsat i Planloven, at kommunerne senest med udgangen af 2003 skulle redegøre for deres strategi for *"kommunens bidrag til en bæredygtig udvikling i det 21. århundrede"* (Planloven (2009), § 33 a.). Kravet om de såkaldte Agenda 21-strategier tyder på, at det er et pres fra eksterne interessenter (den lovgivende magt), der har fået kommunen til at sætte bæredygtighed på dagsordenen, men en af medarbejderne, der har været ansat siden 1997, har fra starten udelukkende arbejdet med

bæredygtighed. Altså må der internt allerede have ligget nogle værdier om, at man skulle arbejde med det – evt. de værdier, interviewpersonerne (herefter IP) har angivet.

## Ballerup

I BK er der også forskellige fortolkninger af spørgsmålet, hvilket har affødt forskelligartede svar. IP'erne producerer generelt en diskurs om, at baggrunden for at arbejde med bæredygtighed er kommunens indlejrede værdisæt.

En af medarbejderne trækker på strategiernes udsagn: ”*Vi arbejder med bæredygtighed, fordi det er en nødvendighed*” (3, 18:18) Her er der tale om kategorisk modalitet – udsagnet er deklarativt i nutid og uden modalitetsudtryk, der angiver nogen form for forbehold eller usikkerhed. Opfattelsen bliver understreget af medarbejderens følgende ytring, der er ligeså kategorisk: ”*Det er jo vores overlevelse og eksistens, der hænger på det*” (3,18:47), og som yderligere understreges af adverbiet *jo*, der angiver, at udsagnet er en logisk slutning af ytringen om, at bæredygtighed er en nødvendighed.

En anden medarbejder udtrykker i samme kategoriske modalitet sin fortolkning af, at det er ”*fordi det er en grøn kommune*” (1, 5:26) hvilket efterfølges af adverbialsyntaxen ”*helt sikkert*”, der understreger medarbejderens opfattelse af sit eget udsagn som sandt.

En projektleder og endnu en medarbejder mener begge, at det er kommunens historie som socialdemokratisk styret kommune, der er årsag til, at bæredygtighed er på dagsordenen. Medarbejderen ytrer fx, at: ”*Det har vel været (.) en oprindelig socialistisk (.) eller socialdemokratisk tankegang (...)*” (4, 11:35). At der er tale om den ansattes personlige fortolkning kommer frem i adverbiet ”*vel*” i sætningen, der ellers er deklarativ og neutral i modaliteten. Lederen mener desuden, at det har baggrund i et ønske om at differentiere og profilere sig (2, 11:08).

Sammenholdt med udsagnene viser fakta, at det heller ikke kun har bund i planlovens krav, at BK har kastet sig over bæredygtighed. For allerede i 1999 offentliggjorde kommunen en frivillig lokal Agenda 21-strategi, og i 2000 var Ballerup en af tre kommuner, der startede Dogme2000-samarbejdet, som nu hedder Green Cities.

Det tyder på, at en langvarig politisk overbevisning i kommunen har sat arbejdet i gang, ligesom man har taget klimaforandringerne og deres mulige konsekvenser alvorligt.

## 5.2 Bæredygtigheds betydning

### Kolding

Alle IP'erne i Kolding mener, at bæredygtighed er en motiverende faktor i deres arbejde. Der italesættes forskellige grader af tilslutning til bæredygtigheds betydningsfuldhed, men samlet set er diskursen om bæredygtighed positiv. Hvor en ansat mener, at det er *"fantastisk"* at tjene penge på at gøre det, der er vigtigst for vedkommende; *"(...)at få folk til at ændre på nogle vaner og passe bedre på vores miljø"* (3, 8:29). IP's begejstring kan ses i brugen af positivt ladede adjektiver og adverbier. Bl.a. kædes adverbiet *"helt vildt"* sammen med adjektivet *"meningsfuldt"*.

Meningsfuldheden kommer for IP ind ved at han/hun sætter sit arbejde ind i en større sammenhæng: *"Det er lidt antiegoismeagtigt i en verden, hvor folk (.) tænker meget på sig selv og på forbrug og materielle ting"* (3, 16:16). Her skruer medarbejderen dog ned for sin tilslutning til eget udsagn ved at bruge adverbiet *"lidt"* og ved at sætte endelsen *"-agtigt"* på substantivet antiegoisme.

En anden medarbejder tilskriver ikke bæredygtigheden en særlig personlig værdi: *"Jeg er ikke sådan specielt 'miljø' på den måde"* (4, 12:22-). Her tager medarbejderen afstand fra det prædikat, han/hun døber *'miljø'* ved at stille negationen *"ikke sådan specielt"* foran prædikatet, og tilføjer: *"...det er ikke sådan, at jeg lever anderledes pga. at jeg arbejder med det derhjemme."* Senere forholder medarbejderen sig dialektisk til sit udsagn og siger; *"Men det kan godt være, at man indirekte tænker over nogle ting, man gør"* (4, 15:44-). Usikkerheden om, hvorvidt bæredygtighed er noget, vedkommende egentlig tager med hjem, kan ses i pronomenet *"man"*, der er upersonligt og ikke afslører agenten.

En anden medarbejder motiveres af at kunne *"gøre en forskel"* og *"flytte noget"* (2, 11:20, 11:33). At arbejdet med bæredygtighed er vigtigt for personen kan bl.a. ses i udsagnet: *"Jeg synes ikke, at jeg kan sidde og varetage et job som det her, hvis jeg ikke har det med mig i min hverdag"* (2, 9:38). Udsagnet er et udtryk for kategorisk modalitet, der vises i brugen af nutid og understreges af den fortolkende udtalelse *"jeg synes"*.

Der er *"(...) ikke nogle sorte sider ved at arbejde med det"* (5, 9:42), mener en leder. Metaforen *"sorte sider"* betegner, at der ikke er noget dårligt ved arbejdet. Lederen beskriver videre bæredygtighed som *"meget tilfredsstillende"* og *"et dejligt emne"*.

En af lederne vurderer, at bæredygtighed motiverer de fleste medarbejdere, og benytter ordet *"miljøforvaltere"* til at beskrive sin egen og medarbejdernes rolle. Lederen vælger netop dette ord efter eksplicit at have fravalgt ord som *"miljøforkæmpere"* og *"miljønørd"*, og forklarer det med,

at; ”vi har jo myndighedskasketten på” (1, 22:34-23:18).

At lederen mener, at bæredygtighed er vigtigt, ses i ordvalget ”*truslerne, global opvarming, livsfarligt*” og det mere neutrale og tekniske ”*klimatilpasning*”. Han/hun afbalancerer sin italesættelse af truslerne dialektisk med en mere positiv vinkling af motivationen ved at arbejde med bæredygtighed. ”(...) *vi vil jo også alle sammen meget gerne kunne komme ud i og nyde den grønne natur og indånde den friske luft*” (1, 20:32).

Her konkluderer IP, at de positive konnotationer til naturen og luften – den ”*grønne*” og den ”*friske*” – deles af alle andre, hvilket ses i det inkluderende pronomen ”*vi*” og yderligere understreges af syntagmet ”*alle sammen*”.

Samlet set tegner diskursen et billede af, at bæredygtighed er noget, næsten alle medarbejdere tager til sig på et personligt plan og bliver dybt engagerede i.

Spørgeskemaundersøgelsen, som gik på tværs af afdelinger i By- og Udviklingsforvaltningen viste, at 56,3 procent af de adspurgte (medarbejdere og afdelingschefer) mener, at bæredygtighed er motiverende at arbejde med, mens 6,3 procent svarede nej og 37,5 procent ikke ved det.

Her skal det tages i betragtning, at 25 procent af respondenterne angiver, at de aldrig har arbejdet med bæredygtighed, mens 31,1 procent har arbejdet med det inden for den sidste uge, og 18,8 procent har arbejdet med bæredygtighed inden for de sidste 1-2 måneder, mens de resterende 25 procent sidst har arbejdet med bæredygtighed for 6 måneder eller længere tid siden.

Der er altså tale om en ret høj procentdel, og også om, at nogle af respondenterne, der har angivet, at de aldrig har arbejdet med bæredygtighed, mener, at det er en motiverende faktor.

## **Ballerup**

Også i BK producerer de interviewede en diskurs om bæredygtighed som noget meningsfuldt, og mange udtrykker begejstring.

Medarbejderne mener alle, at bæredygtighed er motiverende. Dog sætter den ene sig selv lidt udenfor bæredygtighedsarbejdet i ytringen: ”(...) *man er meget optaget af det her i kommunen. Det ved jeg, at man gør ovre i teamet*” (1, 12:16). Distanceringen kan her ses i pronomenet ”*man*” samt præpositionsforbindelsen ”*ovre i teamet*”, der tegner billedet af en ren fysisk såvel som funktionsmæssig afstand mellem medarbejderen og det team, der hovedsageligt arbejder med bæredygtighed. Medarbejderen er endnu ikke en integreret del af bæredygtighedsarbejdet, hvilket måske kan forklare distancen i udsagnene.

En medarbejder finder bæredygtighedsarbejdet så motiverende, at principperne tages med hjem,



hvor IP opdrager børnene til bæredygtighed ved at lade dem lave grafer over deres ressourceforbrug og få dem til at reducere forbruget. Medarbejderen mener, at det at arbejde med bæredygtighed er, at *"(...) have omsorg for natur. Tage hånd om vand, tage hånd om luft, tage hånd om, at vi ikke misbruger tingene"* (3, 19:46) Den gentagne metafor *"tage hånd om"* billedliggør den omsorg, medarbejderen føler for naturressourcerne og viser, at medarbejderen tager ansvar.

Diskursen om bæredygtighed er hos en anden medarbejder præget af stor følelsesmæssig tilknytning til emnet. Det kommer frem i adjektiver som *"supervigtigt"*, *"superfedt"* og *"megabæredygtigt"* (4, 8:56-), som desuden viser en stor tilslutning til egne udsagn.

Udover at bæredygtighed er vigtigt, mener medarbejderen også, at bæredygtighed handler om en afvejning, og opstiller nogle af sine udsagn dialektisk om sin egen adfærd på området.

En af lederne udtrykker sig meget følelsesmæssigt og personligt om bæredygtigheds betydning, og fortæller, at det er et tilfredsstillende arbejde; *"(...) fordi jeg synes, at jeg er på det rigtige hold. Og det giver enormt meget energi (...); jeg har min mission. Det kan godt være, at det er sådan en boble eller sådan en (...) sky – jeg ved ikke fuldstændigt, hvor jeg vil hen, og slet ikke, hvordan jeg skal komme derhen, men alting jeg laver, skal pege i den rigtige retning"* (6, 3:53). At bæredygtighed bliver tillagt positive værdier ses i adjektiverne *"enormt"* og *"rigtige"*.

Følelsen af at være på en *"mission"*, som lederen vender tilbage til senere i interviewet, og at være på *"det rigtige hold"*, giver åbenbart energi, hvilket IP tilslutter sig ved at bruge adverbialsyntagmet *"enormt meget"*.

Den anden leder forklarer sit engagement med *"et eller andet medfødt ansvarsgen for naturen"* (2, 13:44).

## 5.3. Arbejdsmetoder

### 5.3.1 Overordnet arbejdsmetode

#### Strategi, bæredygtighedsværktøj og tværfaglighed i Kolding

En leders italesættelse af forvaltningens arbejdsmetoder er præget af ord som *"systematisk, handlingsplan, konkrete mål, samarbejdsaftale, plan, værktøj, screeningsværktøj, strategi og samarbejde"* (1). Ordforrådet viser en meget konkret tilgang til arbejdet med at skabe bæredygtig forandring, der er fokuseret på at lægge planer, kontrollere, sætte og opfylde målsætninger.

Senere i interviewet nævner lederen dog også ord som *"erfagrunder"* og *"samarbejdsfora"*, der

findes både internt i forvaltningen og på tværkommunalt niveau i bl.a. Green Cities.

Udover at kommunen på interviewtidspunktet var ved at udarbejde en bæredygtighedsstrategi, var de også ved at skabe et bæredygtighedsværktøj, der skal hjælpe til at sikre, at alle aktiviteter i kommunen lever op til de parametre, der fastsættes i værktøjet.

I kommunen har man etableret tværfaglige arbejdsgrupper, der arbejder i programmer med forskellige temaer. Et af programmerne hedder Bæredygtighed, Klima og Energi, og de medarbejdere fra andre dele af forvaltningen, der er med heri, bliver efterfølgende ambassadører for bæredygtighedsinitiativet. Der er i alt seks programmer i forvaltningen og et par stykker mere på kommuneniveau.

### **Miljøledelse med obligatoriske netværksgrupper i Ballerup**

Den leder, der står for miljøledelsen, producerer en diskurs om miljøledelse som et effektivt og stærkt tiltag. Ordet miljøledelse er omdrejningspunktet i diskursen, og er nogle gange agens i ytringerne, som denne: ”*..miljøledelsen (...) kæder alle andre ting sammen*” (2, 6:10 og frem), og der er mange positive tilslutninger til beskrivelsen af miljøledelse, hvor lederen vælger ord som fx ”*rollemodel*”, ”*allervigtigste*” og ”*fremsynet*”. Lederens holdning er, at miljøledelse er med til at give et fokus, at tiltagenes effekt skal dokumenteres og sikre, at målene bliver opfyldt og overholdt. Miljøledelse indføres gradvist via kurser for de decentrale enheders repræsentanter.

Miljøledelsen fungerer også som motiverende faktor for forandringerne, mener lederen. Fordi ”*principielt.. hvis et enkelt sted fucker fuldstændig op, så er der ingen, der får et certifikat*” (2, 41:48). Lederen forklarer, at alle instanser skal tjekkes, hvis der et sted i organisationen er noget, der ikke lever op til lovkravene på området, og at det betyder en ekstra arbejdsbyrde. Indenfor miljøledelse skal kursisterne lave egenkontrol.

Lederne i kommunen har været på et lederseminar af tre timers varighed, og orienteres løbende om miljøledelse på chefmøder. Ellers foregår det via netværk, som lederen trækker i.

Medarbejderne inddrages ved at danne obligatoriske netværksgrupper. ”De får rigtig meget ud af de netværksgrupper” (2, 25:11), vurderer lederen om især de projekttrænede ansatte. Lederen udtaler sig i kategorisk modalitet og tilslutter sig sit udsagns rigtighed ved at bruge syntagmet ”*rigtig meget*”.

Udover miljøledelse, som fyldte meget i interviewene, lagde især to medarbejdere vægt på Green Cities, hvor der bliver sparret, udvekslet viden og erfaringer.

### 5.3.2 Forskelle i tilgange

#### Kolding

I By- og Udviklingsforvaltningen, hvor man er en del af både Green Cities-samarbejdet (herefter GC) og Aalborg Commitments (herefter AC) samt det internationale ICLEI taler medarbejdere og ledere primært om aftalernes funktion som forpligtende faktorer i arbejdet med bæredygtighed.

Dette kan ses i udtalelser som, at aftalerne hjælper kommunen med *"At holde sig oppe på de ting (...) ikke bare bliver ved de fine ord"* (3, 23:41), som en medarbejder udtrykker det.

En af lederne (1) nævner ofte ordene *"forpligtede"* og de tilsvarende engelske ord *"committed/commitment"* til at forklare initiativernes betydning for kommunen.

En medarbejder forklarer, at initiativerne bruges til at hægte målsætningerne op på og som argument (2, 28:30). Samme medarbejder vurderer i sin ytring: *"Men om man så lige ved om det er GC eller AC, de arbejder efter, synes jeg er underordnet, bare at det bliver gjort"* (2, 30:31), at det ikke er relevant, om medarbejdere i andre afdelinger ved, at det er lige netop de initiativer, de arbejder efter.

En leder mener til gengæld, at *"(...) alle skulle gerne vide, hvad GC er"* og vurderer, at *"Her i forvaltningen er man ikke i tvivl om, at vi er med i det (GC, red.) trods alt"*. Lederen fortæller, at man i kommunen prøver at blive bedre til at bruge GC som reference i det daglige arbejde med bæredygtighed.

En enkelt medarbejder mener ikke umiddelbart, at initiativerne er noget, kommunen *"sådan på den måde arbejder efter. Det ligger bare indirekte, at det er sådan vi gør"* (4, 27:43). Ytringen her indikerer, at initiativerne er en velforankret del af arbejdet. Det kan ses i udtrykket *"bare indirekte"*, hvor adverbiet *"bare"* giver indtryk af, at det ikke er nogen speciel indsats, mens adjektiverne *"indirekte"* og *"sådan"* viser en italesættelse af initiativerne som noget selvfølgelig og naturligt.

En tidligere nævnt medarbejder synes også, at samarbejdsaftalerne tilfører noget værdi: *"(...) og så bliver jeg (.) lidt stolt af det, bliver lidt glad for at være en del af det her store, at man tænker så meget i det"* (3, 23:17). På trods af adverbierne *"lidt"*, der mindsker IP's tilslutning til sine egne udsagn, indikerer tonefaldet, at der er tale om ægte stolthed og glæde.

Af andre fordele ved de tværgående initiativer nævner en medarbejder, at det at kommunerne er på forskellige niveauer i deres forandringsproces øger synergieffekterne, hvilket i ytringen ses i den dialektiske opstilling af forholdet mellem at lære/få og lære fra sig/give: *"så man kan lære (...) og lære fra sig (...) Så det er sådan giv og få"* (2, 14:26).

Hvis man skal sammenholde deres formodninger om, hvorvidt ansatte i forvaltningen er klar over, at der arbejdes efter initiativerne GC, AC og ICLEI, med respondenternes svar på spørgeskemaundersøgelsen kan vi se, at 87,5 procent af de adspurgte ved, at kommunen arbejder med GC, mens halvdelen ved, at man arbejder med AC. Samtidig tror halvdelen også, at kommunen arbejder med miljøcertificering, hvilket kommunen ikke gør overordnet endnu (kommunens miljøarbejde er miljøcertificeret), og 43,8 procent ved, at Kolding er med i ICLEI. Det er dermed ikke alle i forvaltningen, der ved, hvilke initiativer KK er med i, og man kan derudaf konkludere, at samarbejderne ikke – i hvert fald ikke af navn – er fast forankret i hele forvaltningen.

## Ballerup

Blandt IP'erne i Ballerup taler en del ind i legitimitetsaspektet af GC-samarbejdet.

Som en af lederne udtrykker det: *"(...) det er et supergodt redskab til at både gå i dialog, men også sige, at vi har nogle forpligtelser; hvordan synes I venner, at vi bedst løfter dem"* (5, 20:32) Her er der tale om kategorisk modalitet, hvor IP tilslutter sig sit udsagn som sandt, og understreger det ved at bruge adjektivet *"supergodt"*.

GC er en *"(...) rigtig god hylde at hænge vores øvrige afgørelser eller planer op på"* (4, 5:33), mener en medarbejder. Metaforen *"hylde"* taler ind i opfattelsen af GC som noget, der giver legitimitet og samler kommunens forskellige indsatser for at fremme bæredygtigheden. At medarbejderen bruger adjektivsyntagmet *"rigtig god"* viser en høj grad af tilslutning til sit eget udsagn, der endda uden de to beskrivende ord er ytret som kategorisk modalitet.

En anden leder trækker på samme diskurs i beskrivelsen af GC med metaforen *"samlehat"*, og taler også ind i det interne legitimitetsaspekt. *"(...) det (GC, red.) er med til at argumentere for, at de skal gøre de her ting – at der er nogle mål"* (2, 40:37). Brugen af pronomenet *"de"* indikerer, at lederen ser forandringerne som noget, medarbejderne skal lave, og inkluderer ikke sig selv i agens. Denne afstandstagen kommer også frem i brugen af den imperative form *"se"* og i brugen af verbet *"skal"*, som bruges til at udtrykke en befaling, i ytringen: *"Det har lidt mere vægt at sige over for folk; 'det her er noget I skal, det er fundament for miljøledelse, se at komme i gang', end at sige; 'det her er noget, kommunen har tilsluttet sig'"* (2, 41:02)

Den førnævnte medarbejder mener også, at GC giver kommunen mulighed for at videreudvikle sig på bæredygtighedsområdet, og bruger metaforen *"sætte overliggeren højere"* fra sportens verden til at forklare sin pointe: *"Man har prøvet at sætte (...) overliggeren lidt højere. Så det giver en mulighed for, at vi i GC kan komme lidt videre"* (4, 6:12). Det inklusive pronomen *"vi"* viser, at

medarbejderen føler sig som en integreret del af GC-arbejdet, og sidder da også i en af de tværkommunale arbejdsgrupper.

En medarbejder, der ikke er med i GC-arbejdsgrupperne, fortæller, at målsætningerne inden for GC ikke er noget, der snakkes om i vedkommendes afdeling eller på gangene (1, 18:21).

GC beskrives som en katalysator for bæredygtig udvikling blandt kommunens interessenter af en anden medarbejder. Dette kan ses i medarbejderens ordvalg, der præges af GC som agens. GC har bl.a. *”givet den aktør ude i samfundet den udfordring”, ”været med til at aktivere den proces”, ”give den signalværdi udadtil”* (3, 2:11, 2:27, 2:40)

Samlet set i ytringerne forholder medarbejderen sig dialektisk til GC's egenskab som katalysator. *”’Desværre’ har har det sat en konkurrence i gang, og konkurrencen foregik hurtigere end folderen (om miljørigtigt byggeri, red.) kunne leve op til”* (3, 4:07) I og med at IP sætter *”desværre”* i gåseøjne antyder medarbejderen ironi, men i de senere ytringer kommer det frem, at medarbejderen tilslutter sig sine ytringer om, at GC-arbejdet er for tungt til at følge med udviklingen, når det drejer sig om at forfatte fælles foldere. Dette kan ses i den gentagne brug af adjektivet *”tungt”*, der fire gange bliver brugt til at beskrive arbejdsprocessen (3, fx 10:12, 29:29).

### 5.3.3 Sparring

#### Kolding

Hvis man ser samlet på medarbejdernes ytringer er der delte meninger om, hvordan sparringen internt i afdelingen og på tværs af forvaltningen foregår. En medarbejder mener, at der ikke har været store muligheder for faglig sparring i afdelingen, da de er otte med hver sin faglige ballast. *”(...) Men vi er i gang med en proces, hvor vi (.) har belyst, hvilke arbejdsopgaver har vi egentlig, og hvor er det, vi kan bruge hinanden og hvor kan man få hjælp og sparring”* (2, 21:08). Her er agens det inklusive *”vi”*, som viser, at det er medarbejderne selv, der arbejder på at øge sparringen. En af medarbejdernes italesættelse af arbejdsmetoderne er præget af en vis forvirring. På den ene side ytrer medarbejderen, at: *”Faktisk har jeg lidt savnet sparringspartnere”*, men bare lidt senere nævner han/hun, at der skal startes et nyt initiativ op, og *”(...) det er da fordi, vi har siddet og talt sammen og lavet noget sparring”* (3, 27:52, 12:16). Der foregår altså sparring i forvaltningen, men ytringen indikerer, at der er brug for mere sparring.

Medarbejderen nævner i interviewet, at områdemøderne er stedet, hvor de internt informerer hinanden om, hvad der foregår i forvaltningen, og at vedkommende nogle gange hører om tiltag fra

andre afdelinger, der skal følges op på.

I en anden afdeling sparrer de *"hele tiden"* på de møder, de holder hver anden uge og i det daglige, fordi de sidder i storrumskontorer, fortæller en medarbejder. IP bruger vurderende og positivt ladede adjektiver og adverbier til at italesætte den måde, afdelingen arbejder på: *"vi sparrer rigtig meget"* og *"det er vi egentlig ret gode til"* (4, 09:09-).

Medarbejderen fortæller senere, at man i forvaltningen lige har arbejdet med en idébank, men at den tværfaglige idégenerering ellers ikke er formaliseret. *"Så på den måde kunne man se, at okay, der er måske alligevel en grøn (griner, red.) - nej, en rød tråd igennem det afdelingerne, i hvad folk tænker og hvad man gerne vil arbejde med"*, fortæller medarbejderen (4, 22:00). Denne ytrings indhold fortæller, at der er spor af forankring af bæredygtigheden i hele forvaltningen, eftersom medarbejderen her henviste til idéer tilknyttet bæredygtighed, som kom fra forskellige dele af organisationen.

At dømme ud fra en af lederens ytringer, er medarbejderne desuden en aktiv del i at udarbejde handlingsplaner for miljømålene, hvilket understøtter forankringen i organisationen.

Lederen fortæller, at: *"Vi prøver jo virkelig at være innovative og inddrage medarbejderne i at komme med nye idéer til, hvordan og hvorledes de kan – vi kan – gøre ting bedre, smartere eller mere fornuftigt"* (1, 13:47). Her er agenten det inklusive *"vi"*, der i første omgang betegner chefgruppen, og i anden omgang forvaltningen som helhed, efter lederen først lader *"de"*, altså medarbejderne, være agenten. Dette viser, at man i forvaltningen bestræber sig på at inddrage og bruge medarbejdernes kompetencer i udviklingen. Lederen nævner til eksempel de tværgående programmer, hvor det ene handler om bæredygtighed, og har medlemmer fra hele forvaltningen. Medarbejderne taler ikke om sparring med eksterne interessenter i kommunen. Tættest på er to af medarbejdernes henvisninger til samarbejde med hhv. en fra Energitjenesten og en byrådspolitiker i kommunen.

En fortæller, hvordan en tidligere byrådspolitiker, der var meget *"engageret"* i og *"virkelig brændte for"* bæredygtighed, fik inddraget medarbejderne. Han *"havde sat sig ind i det, og det gav mange gode diskussioner, så vi sammen flyttede sig"* (2, 12:22) Her udtrykker adverbiet *"sammen"*, at der var tale om en fælles læring, ligesom udsagnet om de *"gode diskussioner"* viser en positiv opfattelse af læringsprocessen hos medarbejderen.

En af lederne har en enkelt erfaring med en ekstern sparringspartner fra sit arbejde og fortæller, at det er *"rigtig rigtig godt"* (5, 37:44), når der kommer en person ind udefra, som kan give et andet perspektiv på arbejdet.

## Ballerup

Sparring blev ikke italesat i stor grad i interviewene, hvor de ansatte på det aktuelle tidspunkt lærer nyt via miljøledelsens kurser, der afholdes afdeling for afdeling.

Kommunens chefer var for første gang i efteråret samlet i to dage for at prioritere tværgående projekter, hvilket tyder på, at der er et ønske om at øge den tværfaglige sparring.

En medarbejder fortæller da også, at der er fokus på at løse opgaver tværfagligt, mens der i GC-netværket er flere med samme faglighed, ”(...) så man kan få lidt mere balast for de ting, man (.) går og tænker; 'kunne det være sådan?'” (4, 20:30)

Den interne tværfaglige sparring kan ifølge en anden medarbejder være lidt tung. ”Man har respekt for hinandens tankegange, men nogle gange kan det tage lidt tid. Men når man har det samme mål og (...) vision, så synes jeg, at det gør det lettere at forstå hinanden” (3, 38:53). Den dialektiske ytring viser, at der er udfordringer ved sparringen, mens ordvalget ”respekt” og fællesskabet om mål og vision tegner et billede af, at der er vilje til at sparre.

### 5.3.4 Udfordringer

#### Kolding

Ud fra IP'ernes ytringer kan man se, at en af hovedudfordringerne er manglen på tid til refleksion og til at skabe forandringerne.

En medarbejder fortæller, at man i kommunen ikke har formaliseret tværfaglig idégenerering, men lige har arbejdet med en idébank, der kastede mange idéer om bæredygtighed af sig (4, 20:57-).

Medarbejderen går videre til at belyse en udfordring med at følge op på idéerne; få samlet folk og ressourcer, ”(...) for der er rigtig meget arbejde, der skal køre. Myndighedsbehandling, som skal køre, hvorimod så er det tit sådan nogle projekter, der bliver nedprioriteret” (4, 22.28). Adverbiet **tit** viser, at medarbejderen har erfaring med, at projekter som fx den fælles idégenerering, ikke får den tid eller de ressourcer de kræver pga. det daglige arbejde.

Også en leders ytringer indikerer, at manglende tid er en stopklods i det tværgående arbejde.

Lederen fortæller, at de medarbejdere fra andre afdelinger, der er med i programmerne, bliver ambassadører og bl.a. skal sikre, at alle medarbejdere i forvaltningen ved, at der findes en afdeling for Klima og Bæredygtighed, og at det er der, de skal gå hen med eventuelle idéer, så afdelingen kan ”hjælpe med at bygge dem op”. ”Det er et tydeligt signal, vi (.) vil sende, men vi vil ikke lave

*noget meget aktivt for at indhente det, fordi det vil også (...) stille forventning om, at vi håndterer det inden for en rimelig fremtid, og (...) det har vi næsten ikke tid til” (5, 17:36).*

Endnu en medarbejder sætter ord på den manglende tid: *”(.) jeg synes aldrig, at vi har haft tid til at (...) få et luftperspektiv og kigge ned på, hvad det er vi vil og samlet arbejder os hen” (2, 21:25).*

Her er kodeordene *”samlet”*, hvilket viser, at medarbejderen har en opfattelse af, at forandringerne og arbejdet skal ske fælles. Og medarbejderen ytrer senere ønsket om at bruge hinanden til at få arbejdet op *”på et højere plan”*.

At sikre et fokus på bæredygtighed er en anden udfordring, nævner en af lederne: *”(...) Det er ikke nemt, og man skal holde fokus på det hele tiden (...) Hvis ikke der hele tiden er fokus på det, så er der nok nogle, der går hen og glemmer det” (1, 17:17).*

Da lederen bruger pronomenerne *”man”*, der henviser til en ubestemt person, der repræsenterer en udefineret gruppe, og *”nogle”*, som også er udefineret, bliver det sløret, hvor i organisationen, dette er en udfordring og hvem det er en udfordring for. Et andet sted i interviewet betegner lederen dog sin egen rolle i chefgruppen med metaforen *”vagthund for helhedssynet” (1, 9:41)*, hvilket tyder på, at det er på højt niveau, at opgaven med at holde fokus især finder sted.

## **Ballerup**

Udfordringen med at have et overblik i en stor organisation, ligger en af lederne på sinde. Lederen udtrykker, at vedkommende ikke ved, *”(...) hvad der sker i hele kommunen overhovedet” (5, 6:44).*

Ytringen er kategorisk i sin modalitet, og at IP lægger tryk på adverbiet *”overhovedet”* viser en meget kraftig tilslutning til sandheden i sit eget udsagn – altså, at det er svært at få et overblik over, hvornår det er vigtigt, at *”(...) jeg er med på banen og hiver fat i nogle og pipper det, jeg skal”*.

Derefter bruger lederen prædikaterne *”supersvært”* og *”en konstant udfordring”* til at beskrive det.

Lederen fortæller, at det er centerchefen, der skal sørge for, at chefgruppen holder et fokus på bæredygtighed.

Dog spændes der ofte ben for at træde ind i andre arbejdsgruppers processer, når de er i gang med et projekt, da de ifølge lederen ikke har overskud til det. *”Det er jo rigtig ærgerligt, for det er jo det, vi egentlig skulle være gode til – at hoppe ind i andres processer, for så er det, at det begynder at give mening” (5, 24:20).* Begrundelsen er, at der samtidig er andet arbejde der skal køre. Arbejde, hvis resultater de ansatte bliver målt på.

Den anden leder nævner også tidsmangel som en udfordring og bruger de hyppige fyringer som forklaring. *”(...) Selve kurset (i miljøledelse, red.) er faktisk skåret ind til benet.”* Derefter går



lederen over til at beskrive kurset: *"(...) til en start har vi en snak om, hvad er det her miljø, og hvorfor skal vi gøre noget ved det, og er der nogle, der har nogle meninger og holdninger til det"* (2, 24:05). Metaforen *"skåret ind til benet"* kommer fra slagterfaget og producerer en diskurs om ressourcebesparelserne som en lidt blodig affære. Den følgende ytring indikerer, at der dog er plads til at inddrage kursisterne.

En af medarbejderne mener, at tunghed i nogle arbejdsprocesser er en udfordring. Medarbejderen bygger sin ytring op dialektisk og modificerer sin tilslutning til udsagnet i første sætning i den anden sætning:

*"Jeg synes, at der er mange muligheder for at komme med sit forslag, og det bliver hørt, og der bliver gjort noget ved det. Men nogle gange kan man godt, mig som er meget aktiv, kan føle, at processen går lidt langsomt"* (3, 24:54) *"Men"* viser det dialektiske forhold mellem ytringerne.

Først skjuler IP med pronomenet *"man"*, hvem der er agenten, men indskyder hurtigt, at der er tale om *"mig"*, medarbejderen selv.

### **5.3.5 Top-down og bottom-up**

#### **Kolding**

Initiativet til at arbejde med bæredygtighed er oprindeligt kommet oppefra i kommunen fra politisk hold og er siden formelt påkrævet i Planloven. Dermed har det karakter af en top-down-proces, som man i ytringerne kan se stadig er gældende i forvaltningen.

En leder italesætter en top-down proces ved bl.a. at bruge retningsadverbiet *"ned"* i sin ytring om, at Klima- og Bæredygtighedsafdelingen har dagsordenen på det samlede ledermøde for forvaltningen to-tre gange om året. *"(...) og så er det lederens opgave at bære det (bæredygtighedsafdelingens budskab, red.) ned i afdelingen"* (5, (14:54). Her er *"lederen"* agens og skal *"bære"* informationerne *"videre ned"*. Top-down bliver italesat helt konkret, men samtidig bevæger processen sig fra bunden op, da det er bæredygtighedsafdelingens informationer, der kommer op i organisationen, for derefter at blive båret ned til andre afdelinger.

Lederen taler senere om, at der også kommer ting nedefra, som chefgruppen skal tage stilling til.

Den anden leder italesætter ligeledes en top-down proces i forbindelse med formidling af, hvad det er for nogle ting, forvaltningen skal leve op til: *"Og vi formidler det til dem (medarbejderne, red.) hele tiden gennem afdelingslederne"* (1, 12.35), og kalder processen for *"linjekommunikation"*. Her er agenten pronomenet *"vi"*, der dækker over ledergruppen af områdechefer.

Især en medarbejder italesætter informationsprocesserne.

Agens i en medarbejders ytringer om arbejdsmetoder og læring er centreret omkring agenten vi, som medarbejderen forklarer, henviser til forvaltningen. Brugen af vi indikerer, at IP inkluderer sig selv i aktiviteterne, som fx at *”vi har da møder samlet”* og *”vi snakker da nyt”*, men viser også en vis distance i en passage, hvor vi diskuterede læring om begrebet bæredygtighed: *”(...) forleden havde vi også et områdemøde, hvor vi fik fortalt, hvad planerne er for Kolding Kommune; at der er tænkt bæredygtighed ind i alt, hvad de går i gang med nu”* (3, 36:04). I denne sætning er agens de, som viser IP's distancetagen til de fremtidige aktiviteter, ligesom konstruktionen *”vi fik fortalt”* (det var i konteksten tydeligt, at *”vi”* ikke var subjekt i sætningen, men ytringen kan skyldes, at jeg brugte samme konstruktion i et opfølgende spørgsmål, red.) tegner et billede af medarbejderne som passive modtagere af budskabet fra en udefineret agent. Medarbejderen producerer en diskurs om top-down processer, hvor det har knebet med at inddrage i hvert fald denne medarbejder.

Det samme peger en anden af IP's udtalelser på. Til spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderen bliver spurgt til råds af ledelsens om kommunens bæredygtighedsarbejde, lyder svaret: *”Nej... jeg er jo kun ansat i det her, og det forventes ikke, at jeg ruller ud med alt muligt og det gør det mere af de andre”* (3, 21:54). Brugen af passivkonstruktionen *”det forventes ikke”* giver en sløring af agens, og det er uklart, hvem det er, der ikke forventer det. Medarbejderens brug af adverbierne *”kun”* og sammensætningen *”alt muligt”* samt pronominalsyntaxmet *”de andre”* er med til at danne den uklare italesættelse af medarbejderens egne og andre aktørers rolle, hvor *”alt muligt”* udtrykker en holdning til sine egne idéer som potentielt irrelevante. Noget tyder altså på, at medarbejderen ikke opfatter sig selv som en, der skal komme med idéer og blande sig i bæredygtighedsarbejdet udover det, IP selv arbejder med, men samtidig ytrer medarbejderen, at *”(...) og der (til møderne, red.) kan jeg komme med input, hvis jeg vil”* (3, 22:06).

## **Ballerup**

Diskurserne om arbejdsmetoderne i Ballerup drejer sig om både top-down og bottom-up arbejdsprocesser.

En af ledernes udtalelser viser en top-downtilgang *”(...) vi ruller miljøledelse ud i hele organisationen (...) Hvor hun (en leder, red.) har den med; 'det er de forpligtelser vi har og hvordan kan vi arbejde som organisation, men også hvordan kan I i Jeres center og decentrale enhed arbejde med det”* (5, 22:23). Her er en anden leder, *”hun”*, agens i sætningen, og har til opgave at fortælle centrene og de decentrale enheder, hvordan de kan arbejde med miljøledelse. Metaforen at

”rulle” miljøledelse ud giver billeder af en kagerulle, der maser dej flad og ud til forskellige sider, hvilket igen tyder på et top-down flow.

At en top-down-tilgang måske ikke er den bedste til at få medarbejderne inddraget, viser en medarbejders udsagn. Til spørgsmålet om, hvordan de bliver involveret i arbejdet med bæredygtighed er der i hvert fald usikkerhed at spore: *”Nej, det synes jeg ikke rigtig. Altså, der har været denne hersens spørgeskemaundersøgelse og så er der GC...”* Her ses usikkerheden i det adverbiale syntagma *”ikke rigtig”* og i det demonstrative pronomensyntagma *”denne hersens”*, der indikerer afstandstagen og at spørgeskemaundersøgelsen var uvedkommende.

En anden leder italesætter en bottom-up proces, som man i kommunen gerne vil fremelske. *”I det hele taget gennem miljøledelse bliver folk opfordret til (...), at de kan melde tilbage (...), og det har da givet noget, selvom der er rum for forbedringer”* (2, 47:44). I ytringen er et skjult subjekt pga. passivkonstruktionen *”bliver opfordret”* med *”folk”* som objekt, og dermed sløres agens, som man må formode er lederen selv. Den kategoriske modalitet i ytringen justeres ved at IP bruger adverbiet *da* og pronomenet *noget*, hvilket sammen med den dialektiske bisætning *”selvom...”* viser, at denne bottom-up-kommunikationsproces endnu ikke er forankret hos medarbejderne.

De decentrale enheders videre arbejde med miljøledelse kan ifølge lederen både følge en top-down og en bottom-up vej, fordi det er enhedens leder og den, der har været på miljøledelseskurset (miljøkoordinatoren), der bestemmer deres indsatsområde sammen med andre i afdelingen. *”(…) skal sætte sig ned og kigge på, hvad vil de kunne gøre og hvad vil kunne vinde gehør, og snakke med kollegaerne om, hvad de helst vil. Eller hvis lederen er af den type – udstikker en retning.”*

I en afdeling har medarbejderne selv sørget for forankring: *”Vi har også i vores egen afdeling lavet en arbejdsgruppe, der skal lave strategi for kommunens bygninger (...), så alle mine kollegaer også kender til det.”* (3, 25:44). Det inklusive *vi* indikerer i hvert fald, at det er medarbejderne, der står bag, og selv hvis det ikke er tilfældet viser ytringen en meget høj grad af medarbejderinddragelse.

Der er en høj grad af involvering af spore hos en anden medarbejder, der via indirekte tale gengiver, hvordan bottom-up processen virker: *”De andre kommuner er kommet med det her, hvad skal vores holdning være? Har du et bud på det?”* (4, 26:00). Medarbejderen fortæller, at vedkommende altid bliver inddraget, når det handler om GC.

### 5.3.6 Kommunikation

#### Kolding

Den interne kommunikation af arbejdet med bæredygtighed italesættes som en udfordring af en af lederne.

Det er en *"konstant udfordring"*, hvor meget der skal kommunikeres til de ansatte, fortæller en leder. Lederen kalder først udfordringen for *"en af vores meget, meget store bekymringer"* (5, 12:55), men retter sig selv til en mindre negativ italesættelse med: *"et stort samtaleemne"*. I lederens forklaring af årsagen vælges ord som *"forstyrre folk"* og *"ikke helt direkte relevant"* om emnet, hvilket viser, at man i afdelingen er tilbageholdende i sin kommunikation af initiativerne. Forvaltningen benytter sig bl.a. af et pull-medie, når de skal sikre løbende læring hos medarbejderne. Det forklarer en leder, der fortæller om, at medarbejderne har adgang til nyhedsmedier, *"(...) så de følger med i, hvad der rører sig på de forskellige arenaer, så på den måde er de hele tiden skarpe på det, er jeg sikker på"* (1, 13:30-). Lederen ytrer sig i kategorisk modalitet, og forholder sig med ytringen *"er jeg sikker på"* til sandheden af, at når medarbejderne, som her er repræsenteret som agenten *"de"*, har adgang til at opdatere sig, så betyder det også at de gør det. Dette indikerer en stor tiltro til medarbejdernes kompetencer og engagement.

At kommunikationen af de igangværende tiltag ikke er optimal ses i en af medarbejdernes ytringer om den nye bæredygtighedsstrategi. Medarbejderen er ikke med i arbejdsprocessen med at skabe den og fortæller, at: *"Jeg ved faktisk ikke, hvor langt den er, for det er en af mine kollegaer, der sidder med den. Men der har man forhåbentlig en eller anden vision omkring, hvad vi skal og så har man forhåbentlig nogle mål under"* (4, 11:11). Pronomenerne *vi* og *man* viser, at IP ved, at strategien vedrører hans/hendes arbejde, men at vedkommende ikke selv har del i arbejdet med den. Samtidig indikerer de adverbielle udtryk *"en eller anden vision"* og *"forhåbentlig nogle mål"*, at IP slet ikke har været inde over arbejdsprocessen, selvom det er et gennemgribende værktøj, der vil få indflydelse på kommunens bæredygtighedsarbejde fremover. Dog viser udsagnene også, at strategien udarbejdes af medarbejdere, *"en af mine kollegaer"*, og ikke af ledelsen eller politikerne alene.

#### Ballerup

Kommunikation om bæredygtigheden er noget, der udfordrer kommunen. Det sætter en af lederne, der bekymrer sig om informationsoverload, ord på. Bl.a. fortæller IP, at de i miljøledelsen ikke taler

om, hvor meget CO<sub>2</sub>, der skal spares, men om el og varme: *"Der er nogle ting, man ikke behøver at involvere folk i"* (2, 44:24)

Men noget tyder på, at der er en vis mangelfuld kommunikation internt om bæredygtighedsarbejdet. I hvert fald ud fra en medarbejders ytringer: *"Men jeg kan da sige, at jeg synes, dem som er beskæftiget med det, er meget entusiastiske og går meget op i det. Det kan jeg læse i lokalavisen, de er gode til at få ting i avisen"* (1, 21.02). Til spørgsmålet om, hvordan medarbejderen blev informeret om, at afdelingen skulle arbejde med bæredygtighed, kommer der et svar præget af usikkerhed: *"Jamen, jeg har vel læst om det på nettet, tror jeg"* (1, 5:06). IP modificerer sin tilslutning til udsagnet ved brugen af *"jamen"*, *"vel"* og *"tror jeg"*, hvor den kategoriske modalitet ville have været udtrykt på følgende måde: *jeg har læst om det på nettet*. Medarbejderen fortæller, at de primære kilder til information om bæredygtighedsarbejdet er: intranet, lokalaviserne eller når temaet er på afdelingsmøderne.

## 5.4 Opfattelse af begrebet bæredygtighed

### Kolding

Ud fra interviewene kan man se, at det systemiske, holistiske fokus på bæredygtighed er i fokus i diskursen, men endnu ikke integreret i praksis. Begge ledere formulerer en diskurs om bæredygtighed som et bredt begreb, *"men når vi tænker bæredygtighed i denne her forvaltning, så er det primært den miljømæssige bæredygtighed"* (5, 05.10), som den ene leder udtaler.

Ledernes italesættelse af begrebet spejler sig i medarbejdernes ytringer. En medarbejder sætter i sin ytring: *"(...)det er vigtigt, at vi passer på vores miljø, og på den måde tænker jeg, at det er lidt det samme som bæredygtighed"* (3, 9:23) lighedstegn mellem miljø og bæredygtighed. En anden sproglig markør, der peger på, at denne medarbejder ser bæredygtighed som noget, der udelukkende drejer sig om miljø er, at IP udbryder et overrasket *"okay!"* til mit opfølgende spørgsmål om, at bæredygtighed også beskrives som et begreb, der involverer et socialt og økonomisk aspekt.

De to øvrige medarbejdere definerer begge bæredygtighed ud fra Brundtlandsrapporten, men bevæger sig mest inden for den miljømæssige del af begrebet. Det kommer frem i ytringer som: *"At man ikke belaster miljøet mere end det kan holde til, at vi ikke bruger ressourcerne hurtigere end at jorden selv kan nå at skaffe nye ressourcer"* (2, 2:36), hvor medarbejderen demonstrerer en evne til at tænke i miljøsystemet, men ikke i det sociale. Den anden medarbejder fortæller om det samme billede i forvaltningen ved at bruge pronomenet *vi* til at beskrive, hvordan medarbejderen selv og

forvaltningen går til arbejdet: ”(...) er det primært den miljømæssige bæredygtighed, vi snakker om. Ikke at vi ikke tænker de ting andre ind, men det (...) ligger mere i baghovedet, så det er primært den miljømæssige del, vi beskæftiger os med” (4, 3:56). I ytringen viser medarbejderen, at det systemiske fokus ikke er ekspliciteret ved at bruge metaforen ligger i ”baghovedet”, som indikerer, at det er noget de tænker på, men ikke bruger så aktivt, som den miljømæssige del. Dette understreges af IP’s brug af adjektivet primært, der betyder, at miljø prioriteres højest. Hvis man inddrager resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor medarbejdere og ledere selv skulle formulere deres første indskydelse om, hvad bæredygtighedsbegrebet dækker over, kan man se, at otte respondenter trækker på en bæredygtighedsdiskurs med et rent miljøfokus. Syv respondenter nævner også de andre aspekter, især det sociale. Alle respondenter, på nær en, som ikke synes at ordet kan defineres, nævner miljøfaktorer i deres definition, hvilket indikerer, at miljøets rolle i bæredygtighedsarbejdet står stærkt i hele forvaltningen. Samtidig hersker der en forholdsvis udbredt bevidsthed om, at bæredygtighed er andet end miljø, og at der dermed er grobund for at satse mere på det systemiske blik på arbejdet.

## **Ballerup**

I Ballerup indtager den miljømæssige del af bæredygtigheden den altdominerende hovedrolle. De tre interviewede medarbejdere har alle naturen og miljøet som omdrejningspunkt i deres ytringer. Den ene mener, at bæredygtighed er ”Hele det aftryk, vi sætter og prøver at gøre det så lille som muligt” (4, 7:24). Medarbejderen nævner derefter miljørelaterede aftryk og taler dermed ind i en forståelse af, at bæredygtighed sikrer man ved at minimere sin skadelige påvirkning af miljøet. En anden medarbejder formulerer sig om begrebet med en vis usikkerhed. ”(...) det er noget med at spare på ressourcerne, på naturens ressourcer.” (1, 2:25). Usikkerheden kommer frem i det modale udtryk ”noget med”, der er ukonkret, og skyldes evt. at IP er den af medarbejderne, der er mindst involveret i bæredygtighedsarbejdet.

Den sidste medarbejder mener, at bæredygtighed er et begreb, der ”(...) gør, at vi lever i harmoni med naturen, men samtidig ikke går tilbage i 1800-tallet.” Umiddelbart er der igen fokus på den miljømæssige del af systemet, men at medarbejderen tænker i et større system også kommer frem i ytringen om, at ”(...) man skal bruge teknologien maksimum til at udnytte ressourcerne og samtidig ikke forringe livskvaliteten.” Her indikerer ordvalget ”livskvaliteten”, at medarbejderen tænker i det sociale aspekt, når der skal arbejdes med bæredygtighed, mens pronomenet ”man” betyder, at IP måske ytrer sig generelt og ikke om den måde, kommunen arbejder på. Senere siger medarbejderen,

at det sociale ”absolut” også er en del af begrebet.

Miljøets hovedrolle i medarbejdernes italesættelse afspejler sig i en af ledernes opfattelse af bæredygtighedsbegrebet: ”Der er dem, der taler om økonomisk bæredygtighed og social bæredygtighed og sådan noget. Jeg tænker, at det ligger implicit” (2, 8:44). Her vises der en afstandtagen til den tredelte definition i pronomenet ”dem” og i syntagmet ”sådan noget”. Samtidig indikerer lederen, at der implicit tages hensyn til de større systemiske konsekvenser. Alligevel viser lederens definition af begrebet som en ”(...)adfærd, som tilgodeser den ydre natur” (2, 7:58), at miljøet er førsteprioriteten.

Den anden leder italesætter også arbejdet med bæredygtighed ud fra den miljømæssige synsvinkel, men ud fra en opmærksomhed om, at de to andre elementer skal tænkes med ind i arbejdet.

Italesætter bæredygtighed fra den miljømæssige synsvinkel, men ud fra en opmærksomhed om, at de to andre elementer skal tænkes med ind i bæredygtighedsarbejdet.

”Jeg synes at den måde vi arbejder med det på – der er det den miljømæssige bæredygtighed, er primært det ben. Og så kommer de andre to elementer sådan i næste skridt – indgangen er helt klart den miljømæssige” (5, 3:44). Udsagnet er præget af metaforer ”det ben” og ”i næste skridt”, samt af en kategorisk modalitet, som kommer til udtryk i brugen af nutid samt i modaladverbiet ”helt klart”. Metaforerne skaber et billede, der viser, at de to andre elementer kommer i anden rækkefølge. Dette mener lederen, at der skal laves om på.

”Men det er bare super vigtigt, at vi bliver bedre, og jeg synes også nogle gange at vi er ok til det – at se de to andre dimensioner, for ellers bliver det ikke levedygtigt nogle af de ting, vi arbejder med” (5, 4:04). I denne ytring tager lederen stilling til kommunens arbejde med bæredygtighed – ved at bruge modaladverbiet supervigtigt understreger lederen sin holdning til, at kommunen skal blive bedre til at arbejde ud fra en systemisk tænkning. I stedet for at bruge det mere neutrale adjektiv ”vigtigt” sætter lederen adjektivet super foran for at understrege sin pointe. ”Super vigtigt” gentages lidt senere i en tilsvarende sammenhæng, hvor temaet er integrationen af brugervenlighed og det økonomiske aspekt af diverse bæredygtighedstiltag.

## 5.5 Forankring

### Kolding

#### **Antenarrativer:**

I KK’s strategier identificerede jeg følgende antenarrativer:

KK som rollemodel

Ressourcemangel

Kommende generationers muligheder

Miljøproblemer som menneskets ansvar

Interessesammenstød

KK's tilgang til bæredygtighed (den tredelte definition, det gode liv og rummelighed)

Bæredygtighed som balanceakt

Alle IP'erne italesætter antenarrativet "KK som rollemodel", hvilket bl.a. kan ses i ytringer som:

*"(...) vi vil godt vise et godt eksempel for erhvervslivet og vores borgere"* (2, 2:59). Her viser

medarbejderen også med sin brug af det possessive pronomen "vores", at kommunen har et ansvar

og knytter de eksterne interesser til sig. En leder betegner kommunen som "frontløber" (1, 1:54)

pga. tilknytningen til GC.

På nær en af lederne, formulerer alle IP'erne en diskurs, der trækker på kommunens opfattelse af

bæredygtighed som tredelt og som noget, der handler om det gode liv og rummelighed. To af

IP'erne har en opfattelse af, at miljøproblemerne er menneskets ansvar, som kan føres tilbage til

antenarrativet i strategierne. Det ses bl.a. i ytringen: *"Hvis alle skulle have samme forbrug som os,*

*skulle vi have tre jordkloder, så jeg synes i høj grad, at det er vigtigt at afkoble udviklingen, så der*

*er en jordklode til vores børn og børnebørn"* (2, 10:13). I denne ytring trækker IP også på det

antenarrativ, der italesætter et interessesammenstød mellem vækst og bæredygtighed. Det samme er

en af lederne inde på, og taler også ind i antenarrativet bæredygtighed som balanceakt som den

eneste: *"Bæredygtighed for mig er meget det der med at sikre en balance"* (1, 6:02).

Fire IP'er italesætter vigtigheden af at sikre kommende generationers muligheder, som også i

strategierne bliver brugt som begrundelse for at arbejde med bæredygtighed. Den anden presserende

grund, som strategierne nævner, er ressourcemanglen. Dette antenarrativ nævnes af tre IP'er, bl.a. i

ytringen: *"Vi skal sikre, at der er nogle ressourcer til folk, der kommer bagefter"* (4, 9:41).

### ***Italesættelse:***

Der er flere spor i IP'ernes eksplicitering af forankringen i organisationen, der tyder på, at

bæredygtighedsarbejdet i hvert fald blandt denne gruppe er velforankret.

Bl.a. bruger en af medarbejderne metaforen *"det ligger på ryggraden"*, der viser, at arbejdet med

bæredygtighed er naturligt. En af lederne italesætter en kulturforandring: *"(...) og det er jo en*



*kulturændring at have det i baghovedet hele tiden. Det synes jeg faktisk er ved at ske rigtig meget*” (5, 28:43). Her bruger lederen metaforen at have noget *”i baghovedet”*, der ligesom metaforen med ryggraden tegner et billede af bæredygtighed som noget, der er så naturligt, at det er integreret i selve forvaltningens krop.

At forankringen også er nået til andre dele af forvaltningen, kan man aflæse i lederens omtale af udviklingen i samarbejdet på tværs af afdelingerne i forvaltningen. *”(…) før var det sådan lidt: 'nej, det er ikke vores kerneområde', hvor det nu er 'ja, selvfølgelig skal vi det”* (5, 29:33).

En medarbejder har gjort sig samme observation. Hvor de andre afdelinger for 14 år siden reagerede med et: *”Nej, det har ikke noget med os at gøre (….) Hvad rager det os?”*, *går de nu selv i gang med tiltag, der har en bæredygtighedsvinkel, uden at de egentlig tænker over, at det er bæredygtighed”* (2, 5:20).

Den anden leder mener også, at der er sket en kulturforandring, selvom arbejdet med bæredygtighed *”giver drøftelser”*, og at de i chefgruppen *”nogle gange sidder med modstridende interesser”* (1, 35:10).

## **Ballerup**

### ***Antenarrativer:***

I Ballerups strategier identificerede jeg følgende antenarrativer:

BK bærer en del af ansvaret for bæredygtighedsproblematikken

Bæredygtighed og sundhed hænger sammen

Medarbejderne som ambassadører

Bæredygtighed og trivsel hænger sammen

Klimaforandringer som menneskets ansvar

BK som visionær aktør

BK som grøn kommune

Ud fra analysen af antenarrativerne i strategierne og deres spor i IP'ernes diskurser er det tydeligt, at de tilskriver Ballerup identiteten *”Grøn kommune”*. Der er en tydelig intertekstuel reference til strategiernes brug af adjektivet grøn til at beskrive kommunen og dens handlinger. De bruger ikke det grønne prædikat som et decideret narrativ, men fire IP'er bruger syntagmet *”grøn kommune”* til at beskrive Ballerup, og adjektivet grøn går igen i forskellige sammenhænge i især kommunens Grøn Plan (2009).

Ballerups bæredygtighedsstrategi ekspliciterer ikke en definition af bæredygtighedsbegrebet udover, at bæredygtig udvikling vedrører alle. Der er dermed fra kommunens side ikke eksplicit taget stilling til, hvad bæredygtighed er, og det er ikke til at læse nogen form for forankring af en kommunal forståelse af begrebet.

Alle medarbejderne efterlever antenarrativet i strategierne om, at de ansatte skal tage klimabevidstheden med sig hjem og ændre adfærd. De siger det ikke direkte, men fortæller, at de gør forskellige miljøvenlige ting derhjemme, som fx ikke at bruge sprøjtegifte i haven, mens en anden inddrager hele familien: *"I det regi arbejder vi meget med vores børn. Vi har perioder, hvor de dagligt måler el og laver grafer over vores elforbrug."* (3, 20:42). Dette tyder på, at kommunens adfærdskampagner har virket, og at dette aspekt af arbejdet er godt forankret.

Intentionen om at kommunen skal være en visionær aktør har også sat sig spor i to af medarbejdernes og en af ledernes diskurs. Det ses bl.a. i samme medarbejders ytring: *"Man skal bruge teknologien maksimum til at udnytte ressourcerne..."* (3, 17:55).

Mens antenarrativet om at Ballerup har en del af ansvaret for bæredygtighedsproblematikken ikke italesættes, bliver de øvrige antenarrativer kun nævnt en enkelt gang, hvilket tyder på, at kommunens syn på bæredygtighed som noget, der hænger sammen med sundhed og trivsel, ikke er forankret i kommunen.

### ***Italesættelse:***

I IP'ernes tale om forandringsprocessen tegner sig et billede af, at forandringen endnu ikke er helt velforankret i kommunen og at man kæmper med en vis modstand.

Bl.a. fortæller en af lederne en historie, der viser, at bæredygtighed ikke er forankret i alle grene af kommunen. Eksemplet kommer fra hjemmeplejen, der indkøbte scootere netop, som Ballerup skulle være cykelby. Lederen bruger imperativ form af verbet *"lave"* til at tiltale hjemmeplejen direkte i sin ytring, hvilket giver en emotionel effekt, der sammen med udtrykket *"i det mindste"* viser frustrationen: *"(...)lav nogle forsøg med elcykler (...) Men den tanke havde bare ikke været der"* (5, 13:00). Lederens brug af imperativ skaber et bydende sprog, der sammen med tonefaldet indikerer frustration. At lederen understreger adverbiet *"bare"* er med til at vise, at forankringen overhovedet ikke var til stede i den situation. Senere bruger IP kraftudtrykket *"for helvede da"* til yderligere at vise sin irritation.

Men der er alligevel sket en forandring. Scooterne endte nemlig med at blive stjålet, hvorefter hjemmeplejen indkøbte elcykler, uden at nogle af bæredygtighedsfolkene var inde over, mener

lederen. ”Så der er en grundlæggende forståelse af, at vi tager miljøhensyn” (4, 14:11), konkluderer IP.

Lederen fortæller videre, at arbejdet med bæredygtighed kan være en udfordring pga. modstand og i disse ytringer skruer lederen op for emotionelle, dramatiske virkemidler som refereret dialog og kraftudtryk: ”Nogle gange er det også rigtig meget op ad bakke (...) tænker 'hold kæft mand, folk er åndssvage og det hele er (...) hvad har jeg egentlig udrettet?’” (6, 3:10)

Den anden leder tegner et billede af, at bæredygtighedsinitiativerne møder modstand og benytter også virkemidlet refereret dialog til at understrege sin pointe: ”Så når man (...) begynder at få fod på, hvad det her går ud på, så er der mange steder og nogle gange inden, hvor de faktisk vender tilbage og siger: 'hov, det kan godt være, at vi var lidt sure, men det har jo faktisk god effekt her her’” (2, 21:30). Samme leder mener, at miljøledelse er det, der ”kræver, at det bliver forankret i hele organisationen” (2, 49:38). I denne sætning er der fuld tilslutning, hvilket kan ses i den kategoriske modalitet (nutid). Lederen har altså tillid til at miljøledelse vil forankre bæredygtighed. Ligesom denne leder bruger den kropslige metafor at ”få fod på” til at beskrive, hvordan medarbejderne kommer ind i arbejdet, bruger en medarbejder den kropslige metafor ”ligger på ryggraden” til at beskrive, hvordan de går til bæredygtighedsarbejdet. ”Det er ikke sådan noget vi sidder og snakker om 'hvordan løser vi det her bæredygtigt?’ (...) , men hvordan løser vi det her, så vandet bliver synligt og (.) kan give nytte (...)” (4, 29:12). De kropslige metaforer viser en diskurs, hvor bæredygtighed er en naturlig del af arbejdet.

Flere IP'er giver udtryk for, at det, der er forankret i organisationen, er under pres pga. den økonomiske krise.

En leders udsagn om, at ”så bliver vi også udfordret på nogle af de der beslutninger, og 'sådan gør vi her', som vi troede bare stod i granit” (5, -16:01), indikerer store problemer for forandringsprocessen. At selv velforankrede dogmer, der af IP beskrives som faste og urokkelige med metaforen ”stod i granit”, viser, at der er problemer. Lederen nævner også, at der er ”masser af eksempler på tilbageskridt” og på, at økonomien prioriteres højere.

Den anden leder mener også, at miljø lige nu måske ikke er det, ”man tænker på allerførst” (2, 4:17), og en af medarbejderne nævner diskussionen om sprøjtningen af bjørneklo op som afgørende for, om de bæredygtige forandringer holder. ”(...) så det (at der har været diskussioner, red.) synes jeg jo er meget et udtryk for, om man vil det her med bæredygtighed og man vil det her med at være en grøn kommune; at man holder fast i, at man ikke bruger pesticider, heller ikke til bekæmpelse af bjørneklo, selvom økonomien er under pres” (4, 24:15).

## 6. Teori til at analysere social praksis

---

I min diskussion inddrager jeg følgende teorier til at belyse diskursernes samspil med den sociale praksis i de to kommuner.

### 6.1 Overordnet teori: Bæredygtighedens nye paradigme

I de sidste 10-15 år har nye tanker om organisationsledelse vundet frem i organisationsteoriene. Og bæredygtighed har været en af katalysatorerne. Til at belyse arbejdet med bæredygtige forandringer, har jeg derfor valgt at tage mit teoretiske udgangspunkt i en række af de teorier, der eksplicit sætter fokus på bæredygtighed i et organisationsperspektiv til at belyse de forandringer, kommunerne går igennem.

De fleste af teorierne på området udspringer af og henter inspiration fra skolen omkring især organisationsforskeren Senge, der er direktør for *Center for den Lærende Organisation* på MIT Sloan School of Management, og forskeren Otto Scharmer, der er mest kendt for sin forandringsteori Teori U (2010).

Jeg har valgt ikke at bruge Teori U, der ellers behandler forandring; hvordan man lærer i grupper og lærer at lytte til det, Scharmer kalder den spirende fremtid, da det er en meget omfattende teori, som kræver en dybere redegørelse og analyse, end dette speciale kan rumme. Mange af Teori U's begreber ligger dog i baggrunden i mange af de teorier, jeg anvender, bl.a. i Senges, Hildebrandt & Stubberups samt Bragtons, da alle er fra eller inspireret af samme skole omkring læring i organisationer, som Scharmer også er en del af. Trådene til Teori U kan ses bl.a. i Senges behandling af, hvordan organisationer kan få del i en kollektiv intelligens sammen med interessenter (Senge (2008), s. 257).

Inden for det nye paradigme i ledelses- og organisationsteorien er det opgøret med økonomien og profittens dominerende rolle i organisationen, der er det mest markante. Ligesom mange af teorierne bryder med den mekanistiske organisationsopfattelse, som har hersket siden industrialiseringen, og har taget et mere systemisk, holistisk og biocentrisk fokus (jf. bl.a. Bragdon (2006), forord, x).

Bl.a. mener Bragdon, Senge og Scharmer, at organisationer i højere grad skal efterligne biologiske organismer i stedet for at trække på de karakteristika, vi i tiden omkring og efter den industrielle revolution har hentet fra den maskinelle verden – mekanisering, tids- og metodestudier,

standardisering, kontrol- og registreringssystemer og andet (se bl.a. Hildebrandt, S. & Stubberup, M. (2010b), s. 42).

De valgte teorier kredser også alle om antagelsen om, at man kan tænke med både hovedet og hjertet, og at der findes et hjerte i organisationer. Dette er en del af det nye paradigme, hvor umiddelbart blødere værdier bliver introduceret overfor den industrielle tidsalders mere maskinprægede og hårde business-paradigme.

Grundlaget for mit valg af teorier er udover deres tematiske fokus på bæredygtighed også deres tilgang til bæredygtighed som noget, der skal påvirke hele organisationens kultur frem for et tiltag, der hører under fx en marketing- eller kommunikationsafdeling.

I det følgende vil jeg opsummere og redegøre for de teoretiske byggesten, som udgør specialets fundament, nemlig det systemiske fokus, biologien som forbillede, den biologiske følelse og anerkendende kommunikation som fundament for læring.

## **6.2 Opgøret med profitten som organisationens omdrejningspunkt**

Det øgede fokus på bæredygtighed i samfundet har ført til et skift i markedet og baner vej for et nyt paradigme inden for organisationsteorier. Bragdon argumenterer i sin bog "Profit for Life" for, at levende aktiver som mennesker og natur er vigtigere for virksomheders produktivitet end døde aktiver som kapital (Bragdon (2006), forord, xi). Teorien handler om at opbygge relational equity, altså egenkapital i form af gode forhold eksternt og internt (Bragdon (2006), s. 42).

Hans argument er baseret på observationer og økonomiske målinger af 60 organisationers performance (Bragdon (2006), forord, xxi), der viser, at de organisationer, der opererer med en LAS-kultur klarer sig markant bedre finansielt end andre. LAS er en forkortelse for Living Asset Stewardship, som betyder, at organisationerne på bunden eksisterer for at tjene menneskeheden på en bæredygtig måde, der ikke skader det netværk af liv, som organisationen er en del af (Bragdon (2006), s. 31). Organisationerne er også karakteriseret ved, at de har foretaget et paradigmeskift i deres strategiske tænkning, nemlig fra en egocentrisk synsvinkel til en biocentrisk synsvinkel, hvor de har tillagt sig en symbiotisk tilgang til forholdet til og afhængigheden af omverdenen (Bragdon (2006), s. 2). Som Bragdon mener Senge også, at man skal arbejde på at opbygge nogle *stewardship ethics*, altså en forståelse for, at vi alle deler de samme fælles ressourcer, der kun kan opretholde os så længe vi opretholder dem (Senge (2008), s. 178).

Bestræbelserne på at efterligne biologien i en organisation åbner også op for, at organisationen tager ved lære af tre grundlæggende principper for naturen. Nemlig; individets evne til at selvorganisere i

sit forsøg på at udfolde sit potentiale og overleve; balanceprincippet med den indbyrdes afhængighed samt nødvendigheden af forskellighed. (Bragdon (2006), s. 38)

### **6.3 Det systemiske fokus**

Senge, der anvender systemisk tænkning mest eksplicit af de valgte teorier, beskriver systemtænkning som den handling at træde et skridt tilbage og se på de mønstre som findes, når man ser på dem klart, intuitivt og letforståeligt, ikke som at gøre komplekse ting endnu mere komplekse (Senge (2008), s. 23) Han beskriver mønstrene som et billede, hvor det, vi producerer, bruger og smider ud, indgår i et større system – naturen, som igen er et net af ressourcer – nogle, der genskaber sig selv hvis vi ikke høster dem for hurtigt, og andre, der kan suges fra naturen, men som ikke kommer igen.

Disse systemer danner desuden et system, der er vores affald, og som nogle gange kan skade naturens evne til at genskabe ressourcerne. Og udenom det system af de ting vi producerer, bruger og smider ud findes også et socialt system, der reagerer på aktiviteterne i systemet med stress, angst, ulighed (og sygdom, min tilføjelse) (Senge (2008), s. 24). På denne måde hænger al menneskelig aktivitet sammen i systemer, og Senge mener, at man ikke kan tackle klimaforandringer særskilt (Senge (2008), s. 31).

En af Senges hovedpointer i *The Necessary Revolution* er, at mennesker og organisationer skal se systemisk på nutiden fra både et positivt og negativt perspektiv for at kunne skabe fremtiden. Han mener, at de systemiske brilleglas forhindrer et fragmenteret syn på problemerne, som ofte fører til overfladiske og hurtige løsninger, der ikke gør noget ved problemets rod (Senge (2008), s. 61). I Senges bog om læring i organisationer ”Den Femte Disciplin” er netop den femte læringsdisciplin systemtænkningen, som samler de fire andre discipliner (Senge (1999), s. 45).

Bragdon operer også med holistisk systemtænkning som ramme for arbejdet med bæredygtighed, som i hans *Living Asset Stewardship-teori* (LAS) hænger sammen med organisationernes skift fra en egocentrisk synsvinkel til en biocentrisk synsvinkel (Bragdon (2006), forord, x). Han ser organisationen som et levende økosystem, der er en integreret del af de større levende systemer, der omkranser det; nemlig samfund og natur (Bragdon (2006), s. 106).

Den systemiske tilgang hjælper til, at alle faktorerne i det brede bæredygtighedsbegreb naturligt bliver involveret i arbejdet, fordi man ved at se på helheden bliver opmærksom på, hvor indfiltret alting er i hinanden, og at det derfor ikke giver mening kun at se på fx den miljømæssige bæredygtighed uden de andre to ben. Denne pointe bliver også præsenteret i en af Senges cases

(Senge (2008), s. 217)

#### **6.4 Den biologiske følelse og motivation**

Biologen Edward O. Wilson mener, at mennesket har en nedarvet tiltrækning til levende ting, som han kalder biofili. Han har defineret sin hypotese om biofili som først *the innate tendency to focus on life and lifelike processes* (Wilson (1984), prolog, s. 1) og siden videreudviklet den til *the innately emotional affiliation of human beings to other living organisms* (Wilson (1993), s. 31).

Biofili er altså en del af den menneskelige natur og influeres ifølge Wilson af reglerne for den måde, vi og fx dyr har tendens til at lære eller modsætte os indlæringen nogle responsmekanismer (fx angst, frastødelse eller tiltrækning) frem for andre (Wilson (1993), s. 31).

Wilson introducerede sociobiologien og prøver med sin biofilihypotese at lukke hullet mellem naturvidenskab og åndsvidenskab, da han mener, at forholdet mellem menneske og naturen vil blive ved med at være konfliktfyldt og problematisk, så længe kløften mellem de to ikke overvindes (Wilson (1989), s. 59).

Siden Wilson i 1984 formulerede denne hypotese, har en række forskere fra forskellige fagområder arbejdet med den. En af dem er Bragdon, der har trukket Wilsons teori om menneskets forbundethed med naturen ind i et organisationsperspektiv, og bruger teorien til at forklare, hvorfor organisationer der arbejder med bæredygtighed i deres kerne, klarer sig bedre end mere traditionelt tænkende organisationer. Han mener nemlig, at vi bliver tiltrukket af og knytter os til organisationer, der prøver at gøre det rigtige overfor miljøet, fordi vores biofile instinkter fortæller os, at vi kan stole på den slags organisationer (Bragdon (2006), s. 161).

#### **6.5 Læring som fundament for forandring**

Jeg bruger Senges teori om forandring og læring i organisationer til at analysere den sociale praksis bag diskurserne og kommunernes forandringsprocesser. Som beskrevet ovenfor tager hans teoriudvikling udgangspunkt i systemtænkningen, som en vigtig læringsdisciplin i organisationer, og i hans bog *The Dance of Change* (1999) er det især den biologiske fremgangsmåde i forandringsprocesser, der lægges vægt på. Senge benytter en metafor til at beskrive sin teoris hovedpointe: Ligesom en gartner sørger for at planterne har gode vækstbetingelser, skal ledere se på, hvad der forhindrer vækst og forandringer i deres organisation frem for at fortælle deres ansatte, at de skal forandre sig og vokse (Senge (1999), s. 8).

Ud fra sine empiriske studier blandt organisationers forandringprocesser opstiller Senge en række

typiske udfordringer for forandring (Senge (1999), s. 26), nemlig:

1. Mangel på tid til refleksion og øvelse
2. Manglende vejledning og support
3. Manglende relevans
4. Konflikter mellem forandringsgrupper internt og med topledelsen
5. Mangel på deling af information og sparring
6. Manglende formål og strategi for organisationen

Samtidig bruger jeg Hildebrandt og Stubberups teori om forandringer i organisationer til at konkludere noget om forandringsprocessernes succes. De trækker på lægen Aaron Antonovskis tre niveauer for, hvad der skal være til stede for at skabe bæredygtig balance i forandringsprocesser og sætter dem ind i et organisationsperspektiv (Hildebrandt & Stubberup (2010b), s. 29):

1. begribelighed (at kunne se og forstå)
2. meningsfuldhed (det at kunne skabe forbindelse til det meningsbærende)
3. håndterbarhed (at omsætte noget til hverdagslivet)

## **7. Diskussion af den sociale praksis**

---

### **7.1 Hvorfor arbejder kommunerne med bæredygtighed?**

Ud fra medarbejderne og ledernes udsagn kan man se, at bæredygtighed ikke bare er noget man arbejder med, fordi det er bestemt af Planloven. Der ligger andre værdier bag.

En del af årsagen til, at begge kommuner har valgt at satse på bæredygtighed er, at de har forstået, at det er nødvendigt.

I KK nævner et par af medarbejderne nødvendighedsaspektet, der yderligere bliver ekspliciteret i kommunens strategier. Her fortæller kommunen, at baggrunden er tvingende globale omstændigheder. I Agenda 21-strategien 2002-2013 beskriver kommunen, at *”miljøets bæreevne i mange tilfælde overskrides”*, og at *”verdens naturressourcer er under et stærkt pres”* (Kolding Kommune (2003), s. 3).

Ræsonnementet om, at bæredygtig udvikling som en nødvendighed, går igen i Koldings nye Bæredygtighedsstrategi ((2011), s. 2), og man kan konkludere, at denne opfattelse i høj grad har inspireret til forandringen.



I Ballerups strategier udpejles det som overskrift, at ”*Bæredygtig udvikling er nødvendig*” ((2008), s. 2), ligesom det i kommunens grønne plan fastslås, at planen skal sikre, at der også er natur i fremtiden ((2009), s. 3).

Ballerups klimaplan bruger klimaforandringerne som argument for, at der skal gøres noget:

”*Sammen og hver for sig har vi mulighed for at ændre udviklingen*” ((2010), s. 3).

Hvis man konsulterer teorierne om bæredygtighed i organisationer, er forklaringen den samme – det er en nødvendighed! Dermed trækker begge kommuner på samme diskurs som teorierne skaber og udspringer af.

Titlen på Senges værk om bæredygtige forandringer ”*The Necessary Revolution*” (2008) sætter spot på denne årsag til at arbejde med bæredygtighed, og det samme ræsonnement ses i de andre valgte teorier.

Bragdon mener eksempelvis, at bæredygtighedsarbejdet (eller Living Asset Stewardship) - er en nødvendighed for at overleve som virksomhed. Han mener, at menneskeheden er ved at nå et *tipping point*; vi får færre og færre muligheder som følge af, at naturressourcerne er under pres og som følge af det stress, der kommer fra overbefolkning, fattigdom og sygdomme (Bragdon (2006), s. 108). Derfor, mener han, at folk efterhånden er klar til nye mentale modeller til at erstatte de gamle, og at virksomheder bliver påvirket af klodens problemer: ”If business wants healthy employees and markets, it cannot ignore the health of our air, water, and soil.” (Bragdon (2006), s. 109)

I *Embedded Sustainability* (2011) opsummerer Laszlo & Zhexembayeva tre store samfundstrends, der efter deres mening har sat bæredygtighed på dagsordenen hos virksomheder og organisationer (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 6). De tre tendenser er: *Reclining resources, radical transparency og increasing expectations*. De svindende ressourcer nødvendiggør forandring og danner grundlaget for nye muligheder for organisationer, mener forfatterne, mens den nye gennemsigtighed er kommet som resultat af udviklingen i informationsteknologien og det civile samfunds opståen (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 10). Forskerne mener, at den lettere adgang til informationer har skabt større lighed mellem organisationer og deres stakeholders, så det ikke længere er så let at skjule eventuel dårlig opførsel (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 12), hvilket også kræver, at organisationerne skifter fokus fra udelukkende at handle om effektivisering og profit til at tænke på deres påvirkning af omverdenen.

Interessenter uden for organisationen; borgere, virksomheder og politikere har også øgede forventninger til organisationens indsats for bæredygtighed, som den må forholde sig til og agere på

(Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 17). Måske pga. det nævner to IP'er i hver sin kommune, at der kan ligge et ønske om at brande sig bag bæredygtighedsinitiativet.

### **Delkonklusion**

Selvom kommunerne ikke i den forstand skal konkurrere med andre virksomheder, må de alligevel forholde sig til interessenternes forventninger og det ansvar, som de som organisation pålægges for at sikre bæredygtighed fra politisk hold med bl.a. planloven og fra deres borgeres og resten af omverdenens forventninger. Netop en af medarbejderne i KK taler om at være et godt eksempel, og flere af IP'erne fortæller om deres arbejde med at hjælpe butikker, borgere og institutioner til at træffe valg, der tager hensyn til bæredygtighed i det daglige.

Begge kommuner har arbejdet med bæredygtighed, før det blev lovpligtigt. Man må altså antage, at der er nogle værdier og dominerende opfattelser af bæredygtigheds vigtighed til stede i organisationerne, som går ud over lovkrav.

Ud fra de ansattes udsagn kan man læse, at de også tillægger baggrunden for forandringsinitiativet nogle andre og forskellige værdier udover nødvendighedsaspektet.

Det er værdier som at bæredygtighed er vejen frem, at kommunen skal være et godt eksempel, der nævnes i Kolding, mens to i Ballerup uafhængigt af hinanden trækker på kommunens historie som socialdemokratisk kommune og en enkelt udbryder, at det er fordi kommunen er en grøn kommune, hvilket også er et gennemgående tema i strategierne. I BK hersker der altså en opfattelse af kommunens identitet som grøn og bæredygtighedsorienteret, mens KK's strategier er præget af historien om kommunen som det gode eksempel for resten af lokalsamfundet. Det er altså begge steder værdier, der virker indlejret i kommunens ansatte.

De forskellige diskurser om baggrunden for arbejdet viser, at kommunerne ikke benytter sig af en effektiv værdikommunikation. Som en leder beskriver det, har vedkommende ikke kunnet "*få opklaret*" (1, 10:50) baggrunden.

Den manglende ensretning af diskurserne er ikke nødvendigvis en negativ ting for de interviewede medarbejdere, der næsten alle dagligt beskæftiger sig med bæredygtighed og selv har tillagt arbejdet værdi. Men kommunerne kan overveje at bruge de herskende diskurser om nødvendighed og kommunen som rollemodel til at sætte fokus på værdierne bag den forandringsproces, de prøver at forankre i deres organisationer (jf. kapitel 8).

## **7.2 Er bæredygtighed en motiverende faktor?**

Ud fra analysen af tekst og diskursive praksis sammenholdt med de kvalitative data fra

spørgeskemaundersøgelsen kan vi se, at bæredygtighed i høj grad er noget, der skaber motivation i arbejdslivet.

Men hvorfor? Og kan temaet bæredygtighed være noget, der overkommer menneskets modstand mod forandringer, som den beskrives i litteraturen om forandringsprocesser?

Her vil jeg argumentere for, at Wilsons biofili-begreb spiller en stor rolle i den høje grad af motivation hos medarbejderne.

Biofilibegrebet (jf. afsnit 6.4) er ikke undersøgt til bunds videnskabeligt. Det er baseret på noget, der ifølge Wilson kan føles og fornemmes (Wilson (1989), s. 98), og som understøttes af den evolutionelle logik om, at menneskehjernen er udviklet i en biocentrisk verden med andre organismer, ikke i en maskinreguleret verden (Bragdon (2006), s. 11).

Således må man tage et vist forbehold i sin brug af teorien, men samtidig anerkende den på baggrund af resultaterne fra den empiri, som organisationsforskere som Senge, Bragdon og andre er kommet frem til, og også af resultaterne af interviewene og spørgeskemaet fra de to kommuner.

Senge citerer en person fra en casevirksomhed for følgende: ”*The kind of impact our innovations could have on the well-being of the planet is vast and incredibly motivating – i can't tell you what that does for the morale of our engineers, marketers, financiers, and leadership team* (Senge (2008), s. 136).”

Senge taler også om den følelsesmæssige forbindelse, ansatte knytter til opgaver, fx at mindske affald, og beskriver, hvordan de svære bæredygtighedsudfordringer berører folk dybt og personligt. Dette, mener han, kan være en stærk katalysator for forandring (Senge (2008), s. 241). I stil med Bragdon mener Senge, at miljøproblematikkerne og målsætningerne betyder noget for mennesker, og kan få folk til at tænke systemisk og indgå i innovative samarbejder (Senge (2008), s. 258).

Jeg mener, at der heri er belæg for at bruge teorien som en del af forklaringen på, hvorfor bæredygtighed er en motivationsfaktor i de ellers vanskelige forandringstiltag.

Som en af lederne i Ballerup siger, giver det ”*enormt meget energi*” at arbejde på ”*det rigtige hold*”. Senge mener netop, at forandringen er en kollektiv skabelsesproces, der behøver folk med mod til at agere uden at kende alle svarene (Senge (2008), s. 51).

Udladningen af energi forklarer Bragdon med, at der findes et hjerte i organisationen, hvorfra der kommer energi og beslutsomhed, som biofilens instinkt og intuitionen udgår fra (Bragdon (2006), s. 51). Han mener, at biofili er kilden til energi og kreativitet hos dem, der arbejder som det, han kalder *corporate stewards* (Bragdon (2006), s. 9), fordi folk gerne vil føle tilknytning til og mening med det, de laver.

Biofilien motiverende magt kan man se som noget, der hænger sammen med den måde vi tænker på. Senge opdeler denne måde i to. Vi tænker logisk og fornuftigt med hovedet, mens vi med hjertet tænker på en måde, der handler om at finde mening og blive fuldt engageret (Senge (2008), s. 253) Bragdon går mere videnskabeligt til værks med sine påstande om hjertets rolle i vores tænkning. Han baserer sine pointer om, at hjertet er den intuitive og hurtigt tænkende guide til vores hjerne med sit eget nervesystem, der bl.a. er knyttet til hjernens følelses- og angstcenter, amygdala, på forskning fra The Institute of HeartMath (Bragdon (2006), s. 56). Instituttet har fundet, at stress og sammenhængskraft er to modpoler i dagens erhvervsliv. Når folk er mentalt, fysisk og følelsesmæssigt knyttet til det de laver, opstår tilstanden sammenhængskraft, hvor folk er mere innovative, raske og effektive. Stress derimod er resultatet af manglende tilknytning, og fører både til blokeringer, forhøjet blodtryk og depression (Bragdon (2006), s. 56). Forskerne er kommet frem til konklusionerne om, at organisationer skaber stress ved at lave analyser af elektrokardiogrammer. Her kunne de se, at når organisationerne beder om eller tvinger deres medarbejdere til at gøre noget, der strider imod deres etiske overbevisninger, fører det til forstyrrelser i hjerterytmen, som så igen sender nødsignaler til vores vitale systemer (Bragdon (2006), s. 57). Det modsatte er tilfældet med sammenhængskraften, der sikrer et stabilt nervesystem.

Hvordan hænger det så sammen med biofilien?

Bragdon mener, at biofilien instinktivt får os til at ville arbejde for at understøtte liv, og at dette instinkt er dybt indgroet i *hjertets neurologi* og de dele af hjernen, der er knyttet til det nervesystem, der udgår fra hjertet (Bragdon (2006), s. 58).

En leder i Kolding taler om, at der ikke er ”nogle sorte sider” ved bæredygtighedsarbejdet, mens en i Ballerup forklarer sit engagement i arbejdet med ”et eller andet medfødt ansvar for naturen og helhedstænkning”.

Her er det oplagt at trække en parallel mellem biofilibegrebet og niveauet af engagement i arbejdet, især da lederen i Ballerup selv beskriver sit ansvar overfor naturen og helhedstænkning som medfødt.

En del af forklaringen på de ansattes grad af motivation for arbejdet med bæredygtighed kan findes i en undersøgelse af sammenhængen mellem de individuelle medarbejders motivation og deres opfattelse af organisationen som en god *corporate citizen* fra 2009, påviser to forskere, at motivationen og den kreative involvering øges, når medarbejderne ser organisationen som en god samfundsborger (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 20-21). Forskerne Glavas og Piderit benytter sig af professor Sandra Waddocks definition af corporate citizenship-begrebet: ”*Corporate*

*citizenship is manifested in the strategies and operating practices a company develops in operationalizing its relationships with and impacts on stakeholders and the natural environment* (Waddock: (2004) gengivet i Glavas & Piderit (2009), s. 53).”

Forskerne opstiller på baggrund af deres teoretiske research og interview en hypotese om, at opfattelsen af ens arbejdsplads som værende en god corporate citizen er den variable, der påvirker medarbejdernes adfærd mht. deres engagement, den høje kvalitet af deres forhold til andre i organisationen samt deres kreative involvering i arbejdet (Glavas & Piderit (2009), s. 55).

Glavas og Piderit argumenterer for, at medarbejdere kan få levet deres indre værdier om at tage sig af andre – natur og mennesker – ud ved at arbejde i organisationer, der udøver godt corporate citizenship (Glavas & Piderit (2009), s. 56). De mener, at medarbejderne videreudvikler sig fra bare at være en profitskabende *maskine* til at kunne opføre sig autentisk som sig selv, mens de skaber profit (Glavas & Piderit (2009), s. 56).

En lignende konklusion kommer Bragdon til, da han med sin Living Asset Stewardship (LAS), hvor organisationerne fokuserer på at skabe relational equity (Bragdon (2006), s. 42) ved at sætte levende aktiver som miljø og natur over profit øger produktiviteten (Bragdon (2006), s. xi). Han mener, at LAS inspirerer de ansatte, fordi folk er mere entusiastiske, lærevillige og innovationsorienterede, når de føler sig forbundet med organisationen (Bragdon (2006), s. 53).

### **Delkonklusion:**

Samlet påviser teorierne og min empiri, at bæredygtighed har stort potentiale som motiverende og udviklende faktor i kommunerne som arbejdsplads og organisation, og at det kan betale sig at trække på værdierne i bæredygtighedsbegrebet – forbindelsen med natur og omverden, helhedstankegangen samt på organisationens rolle som den gode medborger – i arbejdet med at gennemføre forandringerne.

## **7.3 Arbejdsmetoder**

### **Overordnede arbejdsmetoder**

Begge kommuner benytter sig af metoder, der hører til både det mekaniske og biologiske syn på organisationer (Bragdon (2006), forord, x). Den lineære tilgang, der hører til det gamle, mekanistiske paradigme, kan fx ses i bæredygtighedsværktøjet samt i miljøledelsens styrings- og kontrolelement. Samtidig er det tværfaglige arbejde og netværksgrupperne en biologisk tilgang. Hvor den biologiske tilgang kan være med til at fremme den holistiske systemtænkning og videre,

som teorierne foreskriver, gøre kommunerne i stand til at skabe innovative løsninger på bæredygtighedsproblematikkerne, kan mekanistiske tilgange ifølge Bragdon ((2006), forord, x) kolliderer med den måde, mennesket bedst lærer og skaber innovative løsninger. På samme måde mener Senge, at forandring, der bliver drevet fremad af autoritet, måske kan være effektiv i starten, men at processen kun har fremdrift, så længe man presser den (Senge (1999), s. 41)

Som en del af Bragdons Living Asset Stewardship-teori (LAS) forklarer han, at de levende aktiver, som organisationer skal være forvaltere af, kun kan forstås ud fra den ikke-lineære og systemiske tilgang (Bragdon (2006), s. 5).

Derfor er det vigtigt, at kommunerne forsøger sig med de mere biocentriske tilgange og det holistiske syn, som i Kolding, hvor der fx blev lavet en idébank, hvor alle i forvaltningen kunne komme med idéer, og hvor strategien ekspliciterer den tredelte opfattelse af bæredygtighedsbegrebet.

### **Forskelle i de tværkommunale tilgange**

Samarbejdet på tværs af kommuner nationalt og internationalt går godt i spænd med tendensen til, at organisationer bliver mere netværksbaserede, og med Bragdons LAS-teoris normative retningslinjer for, at holistisk tænkende organisationer skal være mere åbne og arbejde sammen med sine interessenter. Fx baserer Bragdon sin teori om LAS-organisationers succes på deres evne til at danne og bruge netværk og på, hvor frit feedbackcyklusserne flyder (Bragdon (2006), s. 39). Han argumenterer for, at nogle af casevirksomhedernes succes med at bruge LAS-modellen skyldes dens flydende netværkskapacitet, fordi mennesker er sociale væsner, der helt naturligt samarbejder med hinanden for at lære, skabe innovation og eksperimentere (Bragdon (2006), s. 41).

Det samme er Senge inde på i *The Necessary Revolution* (2008), hvor han ud fra det systemiske standpunkt mener, at man skal inddrage interne og eksterne parter i arbejdet med at skabe bæredygtige forandringer. Til at håndtere noget så komplekst som bæredygtighed er det livsnødvendigt at gøre indsatsen til en holdopgave, mener han (Senge (2008), s. 152)

Han argumenterer på baggrund af sine cases fra samarbejder mellem erhvervsliv og fx NGO'er, at det både øger legitimiteten af organisationernes indsatser og også giver mulighed for at lære nyt (128, Senge). At dette også er tilfældet i kommunerne kan man se i de ansattes italesættelse af samarbejderne som noget, der giver et argument for at skabe forandring, ligesom en leder i Kolding kalder GC et sted, hvor man kan udveksle læring.

Begge kommuner har ud over de samarbejdsaftaler, der er behandlet i det ovenstående, også en

række samarbejder med virksomheder og andre offentlige enheder. Bl.a. arbejder KK med Grøn Butik og skal til at lave Grønne Institutioner, og BK har sammen med Gate 21 udviklet Formel M; et offentligt-privat partnerprojekt, som skal mindske forureningen fra privatbilisme, mindske trængsel og forbedre den offentlige transport.

Ud fra diskursanalysen kan vi se, at GC og AC primært bidrager med at holde kommunerne i gang med forandringsprocesserne (forpligtelse) og holde et fokus (legitimitet og argument for forandringerne).

Men hvad er forskellene på de to overordnede tilgange og hvilken indflydelse har det på kommunernes arbejde?

Hvor GC danner det egentlige tværkommunale gruppearbejde og netværk, der mødes et par gange om året, er AC et europæisk initiativ, der er knyttet sammen med organisationen ICLEI.

GC udstikker i de fælles udarbejdede samarbejdsaftaler nogle konkrete mål for ti miljøområder fra grundvand til affaldshåndtering over jord og støj. Mens man med AC har valgt ikke at specificere målene, men udpege de vigtigste overordnede indsatsområder, hvorefter de lokale organisationer selv skulle sætte nogle målsætninger ud fra forholdene i deres lokalområde.

AC, som KK til en vis grad har udformet deres nye Bæredygtighedsstrategi efter, har i modsætning til GC blødere målsætninger og ser på bæredygtighed ud fra den tredelte definition med det miljømæssige, det økonomiske og det sociale aspekt med et fokus på den lokale omverden mens GC udelukkende fokuserer på miljødelen.

Ud fra denne korte karakteristik er AC umiddelbart mere systemisk orienteret med sin behandling af forskellige udfordringer som sammenhænge og fælles indsatser. Dette kan fx ses i to af samarbejdsaftalens punkter:

5. Vi er forpligtede til at byplanlægningen skal være til gavn for alle og spille en strategisk rolle i behandlingen af miljømæssige, sociale, økonomiske, sundhedsmæssige og kulturelle emner.

6. Vi anerkender sammenhængen mellem transport, sundhed og miljø og er forpligtede til seriøst at fremme bæredygtige valg af transportformer (AC, s. 4).

Forskellen udmønter sig også i de to kommuners strategier, hvor KK's nyeste strategi især er præget af AC's mere systemiske syn på arbejdet med bæredygtighed og Ballerups strategier er mere møntet på det grønne aspekt, på miljøet og på de konkrete målsætninger i fx miljøledelsen. Dette kommer jeg nærmere ind på i diskussionen af forankringen (jf. afsnit 7.5).

## **Sparring**

Ud fra ytringerne i IP'ernes beskrivelser af den interne sparring tegner der sig et billede af, at det kniber med at skabe tid og rum til læring, der kan føre til grundlæggende bæredygtige løsninger og bred forankring af bæredygtighedsbegrebet.

Den kollektive skabelse af nye idéer, der kan sikre bæredygtigheden i fremtiden, er omdrejningspunktet i de fleste af de valgte teorier. Hos Senge er det væsentligt, at folk arbejder sammen for at nå målsætninger, der giver mening og at åbne sig selv for andre idéer (Senge (2008), s. 51). Nogle af disse idéer kan komme udefra og kan give bedre læringsmuligheder, og synspunkterne fra eksterne interessenter som fx borgere og NGO'er i kommunerne skal integreres i selve arbejdsprocessen, mener han (Senge (2008), s. 122). Hermed kommer kommunerne til at arbejde systemisk og bevæge sig i det nedre loop i Senges *causal loop*-diagram, hvor der gives kapacitet til at skabe innovative fundamentale løsninger frem for det øvre loop, der producerer kortsigtede symptomatiske løsninger (Senge (2008), s. 21).

Kommunerne er oplagte organisationer at udforske den biocentriske tilgang inden for, da kommunerne i forvejen har tæt kontakt til diverse interessenter pga. kommunens funktion som forvaltningsenhed.

Men at bevæge sig i det øvre loop kræver meget tid, noget ingen af kommunerne har meget af, hvilket jeg inddrager i mine overvejelser i kapitel 8.

## **Udfordringer**

I begge kommuner er tid en af de primære udfordringer for at få bæredygtighedsarbejdet sat højt på dagsordenen.

Manglen på tid til refleksion beskriver Senge som en af de mest typiske udfordringer. Tidsmanglen kan ifølge ham forhindre, at der bliver sat gang i forandringsprojekter, fordi arbejdsgrupper mangler fleksibilitet og kontrol over egen tid og over, hvad de prioriterer (Senge (1999), s. 64). På samme måde mener Hildebrandt og Stubberup, at en af helhedsudfordringerne for at sikre det sociale aspekt af bæredygtighed i organisationer er at skabe tid til fordybelse, regeneration og til at se indad ((2010a), s. 38). De argumenterer for, at det er nødvendigt for levende systemer - som fx mennesket - at få den ro og tid efter at have været aktive, ekspressive og dynamiske (Hildebrandt & Stubberup (2010b), s. 23). Men hvordan kan kommunerne skabe mere tid til arbejdet med bæredygtighed?

Kunne enkelte medarbejdere i en tværfaglig arbejdsgruppe evt. få mandat fra ledelsen til kun at tage sig af egne og andres bæredygtighedsprojekter? Dette vil kræve, at kommunernes ledelse med



mandat fra politikerne vælger at prioritere bæredygtighed over andre ting, og vil kræve, at forandringsagenterne argumenterer for deres sag med fx mulige besparelser pga. større energieffektivitet eller andre fordele, bæredygtighedsprojekter kan kaste af sig.

Eller er det muligt at opdele arbejdet med borger-/myndighedsservice og det mere projekt- og samarbejdsorienterede arbejde med bæredygtighed, så der her blev skabt et rum for fordybelse og innovation?

En anden fælles udfordring er problemet med at holde kommunens fokus på bæredygtighed. For det er store organisationer med mange forskellige funktioner. Både i Kolding og Ballerup er det afdelingslederne, der påtager sig denne rolle. I Kolding kalder afdelingslederen sig for ”*vagthund*”, og i Ballerup fortæller afdelingslederen, at det er centerchefen der har den rolle. Problemet med det manglende stabile fokus tyder på, at bæredygtighed ikke er velforankret i organisationernes ledelser. Dette kan være et udtryk for det, som Laszlo og Zhexembayeva ((2011), s. 103) kalder ”*bolt-on sustainability*”, hvor arbejdet med bæredygtighed hovedsageligt ligger på en enkelt afdeling. Kommunernes bæredygtighedsarbejde er dog ikke et rent påhæftet bæredygtighedsinitiativ efter forskernes kriterier, da begge kommuner forsøger at gøre bæredygtighed til alle ansattes opgave via fx miljøledelse og bæredygtighedsværktøj og -strategier.

Men ikke desto mindre er det et problem, hvis der i chefgrupperne i kommunerne ikke er en forståelse af, at bæredygtighed altid er på dagsordenen.

### **Top-down/Bottom-up**

Hvis vi ser på diskursen om udfordringerne i kommunerne, kan vi se, at topledelsen efter IP’ernes mening ikke er helt med på bæredygtighedsdagsordenen. På samme tid er de virkelige forandringsagenter hhv. afdelingen Klima- og Bæredygtighed og centret Klima og Miljø, som sidder med det konkrete bæredygtighedsarbejde. Dette tyder på, at den egentlige forandring kommer nedefra, selvom den formelt er dikteret oppefra af planloven og kommunernes strategier, der er godkendt af byrådet.

Men betyder det overhovedet noget om processen foregår top-down eller bottom-up? Senge beskriver, hvordan hans erfaringer med forandringer i organisationer viser, at det ikke er til at vide, hvem der bliver forandringslederen, men at det ofte er folk uden formaliseret magt, der brænder for sagen og skaber forandringerne fra bunden og op (Senge (2008), s. 12).

I begge kommuner italesætter de dog en del top-down processer i den måde, informationerne om nye tiltag kører på. Det er klart, at der skal en vis grad af top-down-kommunikation af nye

informationer i en stor organisation med mange adskilte afdelinger, men udsagnene viser, at kommunerne kan blive bedre til at følge op på medarbejdernes input, som der ikke er ressourcer til nu. I Ballerup er de ansatte, der har været på kursus i miljøledelse, blevet opfordret til at komme med tilbagemeldinger – noget, de skal blive bedre til i en af ledernes optik. Og i KK tyder noget på, at man fra den øverste ledelses side ikke kommunikerer nok om, at man ønsker, at medarbejderne kommer med forslag og tager initiativ. Eller at det måske blot bliver glemt i det dagligdags travle arbejde. For det er interessant, at en IP ikke synes, at det forventes af vedkommende at komme med sine idéer og beskriver sig selv som ”*kun ansat*” i sin egen funktion.

Miljøledelsen i Ballerup er i udgangspunktet en top-down orienteret tilgang, hvor alle enhederne i kommunen skal indføres i de miljøkrav, de skal leve op til. Tilgangen rummer mulighed for både at blive en top-down proces, hvor enhedernes leder og miljøkoordinator suverænt dikterer, hvad deres enhed skal arbejde med, men kan også blive en bottom-up proces, hvor medarbejderne selv vælger, hvad de synes er vigtigt.

I handleforskrifterne vil jeg komme ind på, hvordan man kan inddrage medarbejderne på en anden måde og sørge for at give bottom-up processerne endnu et skub fremad

## **Kommunikation**

I resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i Kolding kan vi se, at syv respondenter ikke ønsker at få mere information om kommunens bæredygtighedsarbejde, mens seks, der er involveret i arbejdet og finder det relevant, godt vil høre mere. Respondenterne blev bedt om selv at formulere deres svar på dette spørgsmål i en tekstboks, og nogle kom desuden med uddybende forklaringer på deres svar. En ønskede ikke mere passiv information og ville hellere involveres. En anden ville hellere selv søge informationerne, mens en tredje ønsker, at ansatte bliver ambassadører for bæredygtighed på frivillig basis.

Alle respondenterne har hørt om kommunens arbejde med bæredygtighed. De fleste (68,8 %) har hørt om arbejdet inden for de seneste to måneder, heraf har de 31,3 % hørt om det inden for den seneste uge.

Tallene viser, at man i Kolding får kommunikeret om bæredygtighedsinitiativerne forholdsvis ofte, men i begge kommuner ser man kommunikationen som en udfordring. Man bruger både møder til at informere, man skriver nyheder til intranet og medarbejderne har adgang til nyhedsmedier, så de selv kan orientere sig om nye tiltag internt og eksternt. Det er altså både en blanding af push- og pull-medier. Push-mediet (mødeaktiviteten) er god til at sikre, at budskabet bliver hørt, mens pull-

medierne hjælper til at undgå, at de ansatte føler sig overvældet af information. Men som middel til at skabe kollektiv læring og skabe overblik og nye idéer mangler de evnen til for alvor at inddrage de ansatte.

Begge kommuner har meget små kommunikationsenheder og tidsressourcer, de kæmper begge med at sikre et overblik og fokus på bæredygtighed, og skal passe på med ikke at overlæse de ansatte med informationer.

I Ballerup udviklede interviewene sig på en måde, så temaet kommunikation ikke blev italesat i samme grad som i Kolding. Måske kan det være et udtryk for, at kommunikation ikke fylder så meget i Ballerup-IP'ernes bevidsthed. Her er en af lederne bekymret for informationsoverload, mens en enkelt medarbejders udsagn tegner billedet af mangelfuld intern kommunikation om bæredygtighedsarbejdet.

Laszlo og Zhexembayeva mener ikke, at der findes for megen kommunikation, når det gælder forandringsprocesser (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 161). Her er jeg uenig og må tilslutte mig kommunernes pointer om, at der ikke skal overkommunikeres. Men samtidig er det vigtigt for fokus og overblik over de mange små tiltag, der tilsammen udgør arbejdet med bæredygtighed, at alle medarbejdere ved, hvad der foregår.

I handleforskrifterne vil jeg komme med idéer til, hvordan man kan bruge en visuel tilgang til kommunikationen til at sikre dette.

### **Delkonklusion**

Selvom nogle af de overordnede arbejdsmetoder trækker på det mekanistiske paradigme, mener jeg også, at kommunerne har udvist sund fornuft ved at starte med de konkrete mål og en vis systematik til at få bredt bæredygtighedsarbejdet ud og konkretisere begrebet for medarbejderne. Laszlo og Zhexembayeva mener nemlig, at det først giver mening at snakke om at foretage de dybere systemisk fokuserede forandringer, når alle medarbejdere er blevet involveret i det dagligdags bæredygtighedsarbejde og har dannet det fundament, der skal bære et skifte fra den trinvis forandring til den mere innovative og fundamentale forandring (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 187), hvor man skal trække på dyderne i en biocentrisk tilgang.

Blandt de mere biocentriske tilgange er samarbejder med eksterne interessenter, og her arbejder begge kommuner inden for GC-samarbejdet, mens Kolding desuden dyrker samarbejde inden for det internationale ICLEI og AC.

Kommunerne bruger i høj grad de tværkommunale samarbejder til at sikre, at de får foretaget konkrete forandringer. Især er GC, hvor kommunerne hele tiden sætter sig nye konkrete mål om fx

nedskæring af CO2-udslippet, et redskab til at holde sig selv forpligtet på at foretage nogle ændringer.

Tilgangene er i deres kerne forskellige med AC's mere holistiske bæredygtighedsfokus overfor GC's miljøfokus. Spørgsmålet er, om denne forskel afspejler sig i kommunernes måder at arbejde med bæredygtighed på, om det sikrer et mere systemisk helhedsperspektiv og om det har en forskel i graden af forankring af bæredygtighed i organisationen? Forskellenes påvirkning af strategierne vil jeg komme nærmere ind på i afsnit 7.5, ligesom jeg vil undersøge, om strategierne og de bagvedliggende antagelser fra AC og GC, har sat sig spor i de ansattes syn på bæredygtighed som begreb og i deres arbejde med det.

En anden og meget væsentlig udfordring for kommunerne er deres mangel på tid til refleksion og udvikling af nye, innovative løsninger på bæredygtighedsproblematikkerne. Kommunerne befinder sig i en periode, hvor der er konstante besparelser og nedskæringer, og hvor de ansatte derfor skal have ekstra fart på. De ansatte skal for de flestes vedkommende udover arbejdet med at skabe bæredygtige forandringer, betjene både borgere og myndighed, og som ledere i begge kommuner fortæller, er tidsmanglen en kæp i hjulet for det tværgående samarbejde, hvor bæredygtighedsafdelingerne ideelt set skulle kunne gå ind og hjælpe de andre afdelinger med at bygge deres idéer op. Deres anden store, fælles udfordring drejer sig om at sikre, at der altid er fokus på bæredygtighed – både hos topledelsen og medarbejderne.

Jeg kan ikke lave valide konklusioner om Ballerups nuværende kommunikationsindsats på baggrund af de få italesættelser af kommunikationsarbejdet. Men jeg kan se en lille indikation på, at kommunikationen kan blive bedre. I Kolding er man efter respondenternes feedback i spørgeskemaundersøgelsen at dømme gode til at kommunikere ofte om bæredygtighedsinitiativerne og begge kommuner benytter sig af både push- og pull-metoder til at informere medarbejder, mens man i begge kommuner mangler kommunikationsformer, der kan sikre en større inddragelse af medarbejderne. Det samme billede tegner sig i analysen af top-down/bottom-up processerne, hvor man i begge kommuner egentlig ønsker til en vis grad at arbejde efter bottom-up-principperne og også har potentialet til det, da det i forvejen er medarbejderne i bæredygtighedsteamsene, der går forrest i arbejdet, men at det strander – delvist fordi man måske ikke har fået gjort nok opmærksom på det, delvist pga. den store mangel på tid overalt i organisationen til at 1) give medarbejderne mulighed for at reflektere og finde på nye input og 2) ikke har tiden til at behandle og gå videre med de input, der i begge organisationer kommer nedefra.

#### 7.4 Arbejder kommunerne systemisk?

Diskursanalysen viser, at selvom de fleste medarbejdere og ledere er klar over, at bæredygtighed handler om mere end miljø, er det miljøet, der bliver arbejdet mest med.

Dette kan skyldes hhv. forvaltningen og centrets fokus på netop miljø og teknik samt på de funktioner, der ligger inden for deres rammer. Som nævnt fik By- og Udviklingsforvaltningen i 2010 sit nye navn og nye opgaver, efter før at have heddet Teknisk Forvaltning. Det første fokus har også begge steder været klimaet, hvilket kan ses i de to underafdelingers nuværende navne – Klima og Bæredygtighed i Kolding samt Klima og Miljø i Ballerup.

Her kan det være en udfordring at skifte fokus fra rent miljø til et mere holistisk, systemisk præget udgangspunkt til opgaverne. Til eksempel siger en af lederne i Kolding, at begrebet er blevet udvidet: ”Også meget bredere end det arbejde, vi kan bidrage til i vores afdeling” (5, 4:41).

Lederen mener altså ikke, at afdelingen kan påtage sig det hele, måske fordi det er for uoverskueligt at tænke de andre faktorer ind. En anden årsag kan være, at det er en anden forvaltning, der arbejder med fx sundhedsaspekter, og at der endnu ikke er en integreret sparring mellem de to forvaltninger. En bidragende årsag kan være, at det meste litteratur behandler klimaforandringerne som den mest presserende af de eksisterende bæredygtighedskriser og derfor koncentrerer sig om miljøaspektet og at kampen mod klimaforandringer via fx energibesparelser, der er mere konkrete at gå til end fx sociale faktorer.

Fx taler Laszlo og Zhexembayeva om at høste de lavthængende frugter først. De mener, at organisationer klarer sig bedst, hvis de fokuserer på små synlige forandringer, der giver belønning (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 157). Altså er det oplagt at foretage små overskuelige forandringer, og da forandringer, der handler om miljø ofte er lettere og hurtigere at måle resultaterne af (fx CO<sub>2</sub>-udslip, besparelser af el og varme), er det logisk, at kommunerne har valgt at fokusere på netop dem. På samme måde mener Hildebrandt og Stubberup (2010b), at forandringerne skal være så konkrete og små, at der ikke er tvivl om, hvornår de er opnået (Hildebrandt & Stubberup (2010b), s. 158). De forklarer det med, at hjernens frygtcenter amygdala tænder advarselslamperne, hvis man laver for store omvæltninger på én gang.

Men modsat viser mange af teorierne, at det er vigtigt at bevæge sig fra besparelser og arbejdet med at være mindre skadelig for miljøet til at integrere bæredygtighedstankegangen i en sådan grad, at der samtidig skabes positive fordele (bl.a. Laszlo & Zhexembayevas skifte fra den trinvis forandring (*incremental change*) til den fundamentale (*disruptive change*) (2011), s. 71).

Senges konklusion er den samme: At organisationer må arbejde med at løse

bæredygtighedsproblemer ved at skabe innovative løsninger frem for kortsigtede symptomatiske løsninger (Senge (2008), s. 21). Efter hans mening er det en indgangsvinkel til problemerne som fragmenter, der ofte fører til de hurtige og kortsigtede løsninger, og foreslår et mere systemisk syn på nutiden samt skabelse af visioner for fremtiden som vejen frem til de alternative, langsigtede og innovative løsninger (Senge (2008), s. 61).

”No matter how 'less bad' you are, it will not make you good”, skriver Senge ((2008), s. 297), men siger samtidig, at det er vigtigt at bremse fx CO<sub>2</sub>-udslip. Han argumenterer for, at den positive baggrund for forandringen – nemlig den innovative tilgang, hvor man trækker på medarbejdernes kollektive intelligens og fantasi – er mere holdbar end en negativ vision, der fokuserer på truslen af fx klimaforandringer (Senge (2008), s. 293).

### **Delkonklusion**

Kommunerne arbejder ikke systemisk med selve de grundlæggende bæredygtighedsforandringer, hvis man skal følge teoriernes normative forskrifter, da arbejdet endnu er fragmenteret og hovedsageligt har fokus på miljøet pga. bæredygtighedsafdelingernes organisatoriske forankring i klima og miljø. Altså vil det kræve mere inddragelse af interne og eksterne interessenter at få helhedsperspektivet med.

### **7.5 Er forandringerne forankret?**

At dømme ud fra analysen af antenarrativerne i Kolding og deres spor i IP’ernes ytringer, er de diskurser om bæredygtighed, der produceres i strategierne, som de ansatte arbejder efter, velforankret.

Det er interessant, at de ansatte i Kolding taler ind i diskursen om det tredelte bæredygtighedsbegreb, men ikke arbejder helt eksplicit efter den. Dette tyder på, at selvom narrativet er forankret, er selve handlingen bag ikke. Fænomenet kan vi bl.a. også se i analysen af IP’ernes opfattelse af bæredygtighedsbegrebet: De er klar over, at der er tre dele, men de arbejder hovedsageligt med miljø.

I Ballerup er strategierne knap så narrative, måske fordi Ballerup arbejder efter GC og miljøledelse, der er mere konkrete og fokuserede på målsætninger og tal, hvor Koldings bæredygtighedsstrategi er baseret på AC’s ti forpligtelsespunkter, der er mere fortællende, holistisk orienteret mod bæredygtighed og satser mere på at udstikke en vision end konkrete målsætninger.

Dette afspejler sig i interviewene i Ballerup, hvor der er en mere dominerende diskurs om bæredygtighed som et rent miljøbegreb, bl.a. hjulpet på vej af strategiernes antenarrativer om

kommunens identitet som Grøn Kommune. Det er kun i bæredygtighedsstrategien, at det grønne fokus bliver blødt op af introduktionen af sammenhængene mellem bæredygtighed og trivsel og sundhed, men da så få af de ansatte i Klima og Miljø trækker på disse narrativer, er der en sandsynlighed for, at disse aspekter ikke er forankret.

I Kolding tegner ytringerne et billede af en proces med at forankre bæredygtighed i organisationen, der er længere fremme end i Ballerup, hvor det igangværende arbejde med miljøledelse er forankringsværktøjet. KK's større grad af forankring kan man bl.a. ses i ytringen om, at andre afdelinger selv går i gang med bæredygtighedstiltag. Dog uden at de ved, at det er bæredygtighed. Det tyder på, at bæredygtighed er så forankret, at det er blevet usynligt for medarbejderne, at det er bæredygtighed – hvilket igen kan både være en fordel og en ulempe. Det kan måske være sværere at skabe en overordnet og sammenhængende vision og mission, hvis de andre afdelinger ikke ved, at det er bæredygtighed, de arbejder med.

Selvom der også er spor af modstand mod forandringen i Kolding, er italesættelsen af modstand og trusler mod forandringerne meget mere eksplicite i Ballerup. IP'erne taler om, at der bliver sat spørgsmålstegn ved selv de mest grundlæggende elementer i kommunens bæredygtighedsarbejde pga. økonomiske trængsler. Noget tyder på, som en medarbejder siger, at de diskussioner, der foregår om fx brug af sprøjtemidler, vil vise, om kommunen fortsat vil satse på bæredygtighed, som den har gjort så længe, at det er en del af dens identitet, eller vil give op pga. den økonomiske krise. En positiv ting, som en af lederne ytrer er, at politikerne ikke vil høre tale om, at der fx genindføres brug af pesticider.

### **Delkonklusion**

Hvis man skal holde den samlede forandringsproces i kommunerne op mod de tre niveauer for ting, der skal være til stede for at holde forandringer i balance, er begge kommuner gode til at skabe forbindelse til det niveau, der handler om meningsfuldhed (Hildebrandt & Stubberup (2010b), s. 29). I hvert fald kan man aflæse af de producerede diskurser om bæredygtighedsarbejdets betydning, at medarbejderne såvel som lederne i høj grad motiveres af de værdier, der ligger i arbejdet. Her er det menneskets oprindelige forbundethed med naturen, der giver denne meningstilskrivelse, der gør at forandringer, der handler om groft sagt at redde Jorden og skabe bedre livskvalitet, er mere motiverende end forandringer, der fx handler om at spare på organisationens penge. Derfor bliver kommunernes begrundelser for ændringerne i måden man løser opgaver på vigtig for, om de nye tiltag bliver forankret hos alle medarbejdere. Og noget tyder på, at begge kommuner er lykkedes med dette hos de interviewede medarbejdere. Besvarelserne på

spørgeskemaet fra Kolding viser, at selv medarbejdere der sjældent eller aldrig har arbejdet med bæredygtighed, finder det motiverende. Ledere og medarbejdere i kommunen kan altså med fordel trække på værdierne i begrebet, når de skal introducere andre i organisationen til de nye tanker og handlemåder.

Begge kommuner har også på forskellige måder søgt at sørge for de niveauer, der handler om håndterbarhed og begribelighed (Hildebrandt & Stubberup (2010b), s. 29). I Ballerup sørger man med miljøcertificeringen i miljøledelsen igen at have nogle konkrete krav og kriterier, som kan gøre bæredygtigheden mere håndterbar og begribelig. Mens man her har holdt et mere entydigt fokus på miljø, har man i KK umiddelbart været bedre til at sikre en italesættelse af en systemisk tilgang til begrebet som tredelt, end i Ballerup. Koldings kommende bæredygtighedsværktøj skulle også indeholde den brede forståelse af bæredygtighed, og er dermed en måde at søge at konkretisere og gøre begrebet operationelt og begribeligt, hvilket med stor sandsynlighed vil hjælpe kommunens videre forandringsproces.

På baggrund af analysen kan kommunernes forskellige opfattelser af arbejdet med bæredygtighed betegnes som velforankrede blandt i hvert fald IP'erne og begge kommuner har indtil videre sørget for en god balance i forandringsprocessen, men har stadig store opgaver foran sig.

Dels må de – hvis jeg antager, at de valgte teorier om succesfuld bæredygtighed er korrekte og kan bidrage til øget energi og innovation i organisationerne – blive bedre til at forankre en systemisk og holistisk bæredygtighedsopfattelse i deres arbejdsmetoder. Dels må de finde en måde at få mere tid til arbejdet med at skabe innovative løsninger, hvilket jeg vil behandle nærmere i følgende afsnit.

## **8. Handleforskrifter**

---

*”No matter how tempting it is to spell out a few catchy bullet points for you, in reality, much of the sustainability journey is messy, nonlinear and repetitive,”* Sådan skriver organisationsforskerne Laszlo & Zhexembayeva i deres *Embedded Sustainability* ((2011), s. 125). Men selvom det ikke er muligt at give en opskrift på, hvordan man får implementeret bæredygtighed i organisationer i nogle få punkter, vil jeg alligevel i det følgende komme med nogle forslag til, hvordan kommunerne kan arbejde videre med at forandre sig og forankre bæredygtighed.

### **8.1 Visuel kommunikation og overblik**

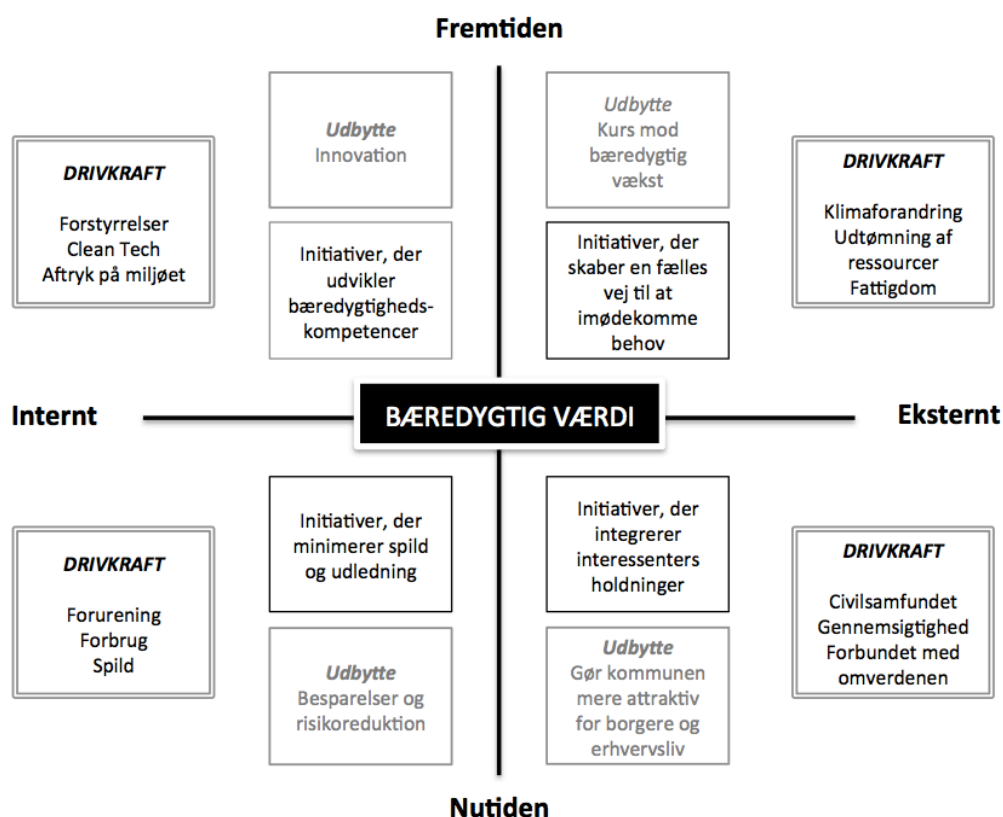


Når man skal tage hensyn til de ansattes begrænsede tidsressourcer og adgang til kommunikationsfolk samt være forsigtig med overkommunikation, bliver man nødt til at tænke i løsninger, der ikke er tidskrævende for hverken afsender eller modtager.

Hvis man samtidig skal tage udgangspunkt i kriterierne for, hvad der skaber balance i forandringstiltag og overføre dem til kommunikationen, skal man prøve at finde løsninger, der gør det at kommunikere begribeligt, håndgribeligt og meningsfuldt (Hildebrandt & Stubberup (2010b), s. 29).

Jeg tager her udgangspunkt i et af Senges værktøjer, der desuden lever op til hans pointe om, at det at have noget forholdsvist konkret, som folk kan sætte deres aftryk på, røre ved og bruge sikrer en god læreproces (Senge (2008), s. 72).

Hans matrix for skabelse af bæredygtig værdi bevæger sig fra at reducere omkostninger og forurening, til det arbejde, der kan skabe innovative løsninger og sikre vækst (Senge (2008), s. 122). Senge beskriver, hvordan man kan sætte de forskellige initiativer ind i den del af matrix, de hører til og med tiden få øje på mønstre, der kan videreudvikle initiativerne, så de kan flyttes til en af matrixens øverste dele, hvor den mere dybdegående forandring finder sted (Senge (2008), s. 162).



(Adapteret fra Senge (2008), s. 122)

Her kunne kommunerne evt. lave en interaktiv udgave på intranettet, hvor initiativerne løbende kunne sættes ind og sikre, at man på tværs af afdelinger og forvaltninger hurtigt kunne danne sig et overblik over, hvilke projekter og løsninger, arbejdet kaster af sig. Når en afdeling er i gang med eller har færdiggjort et projekt, kan de lave en kort beskrivelse af det, som kollegaerne i hele kommunen kunne klikke sig ind på via modellen og læse mere. Dette vil både spare tid til at vente på, at kommunikationsafdelingen forfatter en nyhed, ligesom det kan øge inddragelsen af medarbejderne, når de selv skal formidle, hvad de har lavet, og kan se deres arbejde blive sat ind i en større sammenhæng. For at øge overskueligheden kan man bruge forskellige farver til forskellige initiativer, så initiativer, der hører under GC får en farve, og andre temaer eller afdelinger/centre får deres egen farve.

Denne måde at kommunikere om bæredygtighed på er et pull-medie, hvor det kræver, at medarbejderne selv går ind og læser. Til at lancere det nye værktøj kunne man derfor evt. tegne en kæmpeudgave på en væg, ligesom man skal arbejde for, at alle ansatte ser sig selv som nogle, der har del i arbejdet med at skabe bæredygtige forandringer og gerne må komme med initiativer.

## **8.2 Inkorporering af systemisk tænkning**

For at hjælpe en forankring af bæredygtighed og en ny kultur på vej, hvor alle i organisationen selvstændigt udvikler forbedringer og nye idéer, mener jeg, at man kan bruge en sammenstilling af tre redskaber fra dette speciales teoretiske værktøjskasse; nemlig Appreciative Inquiry, Bragtons seks spørgsmål til organisationens grundlæggende antagelser og Senges figur over systemernes indbyrdes påvirkning.

Som fundament for sparringsprocesser i organisationer trækker jeg på Cooperriders teori ”Appreciative Inquiry” (herefter AI) (2001).

Min begrundelse for valget er, at mine øvrige valgte teorier om bæredygtighed mere eller mindre eksplicit trækker på principperne i Cooperriders fremtidsorienterede AI i deres forslag til, hvordan man tackler forandringsprocessen og sørger for inddragelse af medarbejderne.

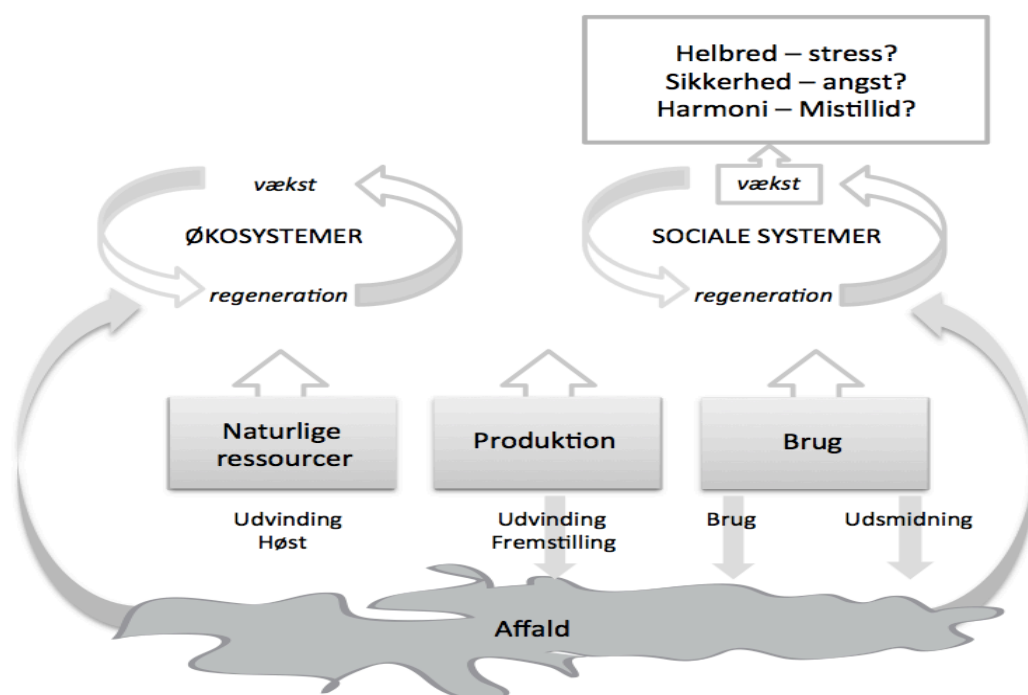
Senge mener, at for at organisationer kan blive gode til at arbejde med bæredygtighed, skal de være gode til at danne visioner for fremtiden og evnen til at skabe ønskede fremtider er en af de tre kernekompetencer for læring, som Senge opstiller (Senge (2008), s. 45).

Fremtiden er også et kernepunkt for at hjælpe det systemiske fokus på vej. Senge mener, at når man udvider tidshorisonten fra nogle måneder og kvartaler til at rumme årtier, skifter perspektivet og det

er ikke længere så let at ignorere de større systemer og ens påvirkning af dem (Senge (2008), s. 185).

Til at hjælpe kommunerne med få et overblik over disse større systemer, som man i den brede definition af bæredygtighed ideelt set skal tage hensyn til, kan man inddrage en figur opstillet af Senge (Senge (2008), s. 26), hvor ethvert produkt eller handlings sammenhæng med andre systemer fremgår:

### Hvordan påvirker vores løsninger alle systemerne?



(Adapteret fra Senge (2008), s. 26)

Senge og også Bragdon har desuden fokus på vigtigheden af at stille spørgsmål til de dybereliggende antagelser i organisationen – de byggesten, som den måde man arbejder på nu, er baseret på og til ens samarbejdspartnere eller interessenters antagelser og opfattelser (Senge (2008), s. 148; Bragdon (2006), s. 109). Laszlo & Zhexembayeva (2011) bruger AI eksplicit og begrundes deres valg med, at denne spørgen ind til fører til forandring endnu inden svarene er implementeret. Desuden peger deres undersøgelser på, at de kollektive spørgsmål bestemmer organisationernes kurs (Laszlo & Zhexembayeva (2011), s. 141).

Braungart og McDonoughs designteori Cradle to Cradle (2008) understreger også vigtigheden af at kunne drømme om fremtiden idet de taler om at erstatte den gængse tanke om feedback med

feedforward (Braungart & McDonough (2008), s. 144-146).

Cooperriders metode fusionerer netop fokus på fremtiden og den spørgende og positive indgangsvinkel til skabelsen af den. Han beskriver, at teorien involverer en systematisk opdagelse af, hvad der puster liv i systemet og gør mest det effektivt og konstruktivt; både når det kommer til økonomi, økologi og det menneskelige. Metoden sætter fokus på fælles drømme, design og opdagelse frem for på kritik, diagnosticering og negation (Cooperrider et al. (2001), s. 7), og består af fire faser:

1. Discovery – værdsættelse; hvad giver liv og energi?
2. Dream – forestille sig resultater; hvordan kunne det være?
3. Design – fælles udformning; hvordan skal det være ideelt set?
4. Destiny – fastholdelse; hvordan bemyndiger vi folk, lærer og tilpasser os samt skaber innovation?

De fire faser omkranser kernen, som Cooperrider kalder den vigtigste del af metoden, nemlig ”Affirmative Topic Choice” (Cooperrider et al. (2001), s. 9). Det er her, man danner rammen for samtalen og forandringen, da han mener, at de første spørgsmål, man stiller, er frøene til forandring. Hvis vi antager, at de spørgsmål, man stiller, er med til at skabe forandring, kan man i kommunerne inddrage Bragdons seks spørgsmål til at finde frem til kerneværdier for medlemmer i organisationen og ud fra dem vha. AI arbejde på at skabe de interne forandringer, der kan understøtte fx innovation og kreativitet blandt de ansatte. De seks spørgsmål er:

*Hvem er vi? Og hvorfor eksisterer vi? Hvad har værdi for os? Hvordan styrer vi (fx er vi forvaltere af levende aktiver eller kontrollerer og kommanderer vi)? Hvordan måler vi værdi? Hvad er succes?* (Bragdon (2006), s. 107).

Disse fire faser, mener jeg, at kommunerne med fordel kan bruge, når de fx skal prøve at løfte bæredygtighedsinitiativerne op på et højere plan og tænke alle bæredygtighedsproblematikkens aspekter ind i innovative løsninger, når de vælger at introducere eksterne samarbejdspartnere i arbejdet om nye løsninger. De vil desuden kunne spare noget tid ved at lave en del af dette arbejde i GC-regi. Her har man nemlig noget tid, der i forvejen er indstillet på tværgående samarbejde og her kan der identificeres problemstillinger, som er fælles for kommunerne – fx affaldshåndtering – så kommunerne ikke behøver at opfinde den dybe tallerken hver for sig.

De kan fx også bruge metoden til at arbejde med, hvordan de får skabt mere tid til disse ting, og fx arbejde sig frem til, hvad der skulle til af ændringer i dagens og ugens normale arbejdsgang, for at

de kunne få skabt nogle større tidsrum til samarbejde på tværs af afdelinger, til sparring, til læring osv. Selvom det kan virke overvældende at skulle indføre de umiddelbart mere tidskrævende processer, mener jeg, at kommunerne er en oplagt organisation til at eksperimentere med den biocentriske tilgang, som både systemtænkningen og bæredygtighedsarbejdet under AI er udtryk for. For det første er de enheder, der skal forvalte landets miljøressourcer ligesom de har alle de kommunale institutioner, hvor der kan tages fat i mange af de sociale aspekter, og ikke private virksomheder med et udpræget økonomisk bundlinjesigte. For det andet er de allerede i kontakt med virksomheder og borgere, som de betjener og arbejder sammen med, og at skulle tage hensyn til hele systemet af interessenter ligger dem ikke så fjernt.

I afsnit 5.2 benytter én af KK's ledere ordet miljøforvaltere til at beskrive sin opfattelse af kommunens og forvaltningens rolle i samfundet. Og netop dette ord passer som fod i hose med Bragdons LAS-teori, hvor organisationerne ser sig selv som forvaltere af levende aktiver, deriblandt miljø og mennesker.

## **9. Konklusion**

---

Analysen viser, at kommunerne går forskelligt til opgaven med at implementere bæredygtighed, og at forskellene bl.a. skyldes deres forskellige tilgange. Begge kommuner er medlemmer af GC, der har et miljøfokus, mens Kolding desuden arbejder med AC, der har et bredere perspektiv på bæredygtighed. Denne bredde gik igen i kommunens strategier, som er med til at konstituere diskursen om bæredygtighed blandt IP'erne fra Kolding, der viser bæredygtighed som et holistisk begreb, ligesom analysen af den sociale praksis i Kolding viste, at der er tiltag (bl.a. et bæredygtighedsværktøj), der skal gøre det brede aspekt målbart, konkret og integreret. På trods af det brede fokus i Kolding, viste analysen, at man i teamet Klima og Bæredygtighed primært arbejder med miljø. Det samme gør sig gældende i Ballerup, hvor diskursen og den sociale praksis er præget af GC's fokus på målbare miljøparametre og af miljøledelsen, som via kurser skal forankre bæredygtighed og gøre det konkret med en række krav til bl.a. energibesparelser. Den sociale praksis er desuden konstitueret af begge bæredygtighedsansvarlige enheders navne og funktion, der hænger sammen med klima og tekniske arbejdsopgaver.

I dette perspektiv bekræftede empirien ikke hypotesen om, at bæredygtighedsarbejdet kræver et systemisk, holistisk fokus. Dette er dog stadig den normative vej, som teorierne udstikker og

argumenterer for, hvis der skal skabes innovative løsninger, der kan foretages igen og igen uden at skade nogen i systemet, frem for forandringer, der blot mindsker den negative påvirkning af fx miljøet.

I analysen kom jeg frem til, at kommunerne har det til fælles, at de arbejder med bæredygtighed pga. nogle værdier, der oprindeligt er initieret fra politisk side, inden bæredygtighed blev lovpligtigt via Agenda 21-strategierne. Disse værdier udtrykkes i mange af diskurserne som en del af kommunernes identitet som hhv. grøn og rollemodel.

Jeg arbejdede i specialet ud fra en hypotese om, at værdierne i bæredygtighed giver mening for medlemmer i en organisation og øger deres motivation. Hypotesen blev bekræftet i begge kommuner, hvor langt de fleste informanter tillagde bæredygtighedsarbejdet en positiv værdi: At arbejde for en mere bæredygtig fremtid er meningsfuldt og tilfredsstillende, det er vigtigt og rigtigt at arbejde med samt interessant fagligt for IP'erne.

I modstrid med mine indledende forestillinger om, at det var medarbejderne, der muligvis ikke kunne være med på forandringen, mens topledelsen gik foran, viste analysen et andet billede. Her var miljøperspektivet af bæredygtighed velforankret blandt medarbejdergruppen af informanter at dømme ud fra de producerede diskurser, mens flere informanter (både ledere og medarbejdere) kom med ytringer, der indikerede en manglende forankring i den øverste ledelse.

Således nævnte flere IP'er, at det kniber med at få integreret bæredygtighedshensyn hos topledelsen og i andre (undefinerede) dele af kommunerne. Dette kan ses i de udfordringer, især BK nævner, hvor der stilles spørgsmålstejn ved vigtige elementer i arbejdet. Også tidsmangel er en udfordring for forankringen og videreudviklingen af arbejdet i begge kommuner, viste de mange italesættelser af problematikken.

Kommunikationen om forandringsprocessen internt blev defineret som en udfordring af ledere i begge kommuner og analysen viste, at kommunikationen kan være mangelfuld og at der ikke ligger strategiske overvejelser bag den.

De begrænsede tidsressourcer er en stor forhindring for den normative, systemiske tilgang til bæredygtighed og danner derfor baggrunden for mine handleforskrifter, som ved at sætte fokus på en positiv fremtid og søge at skabe et overblik over de store organisationers mange initiativer på bæredygtighedsområdet samt give en visuel model over de mange systemer, der skal tages hensyn til i arbejdet med bæredygtighed, forhåbentlig kan skabe det rum, der skal til for at brede bæredygtighedsarbejdet ud på en mindre tidskrævende måde. Hvor medarbejderne selv kan bruge værktøjet og sammen få øje på sammenhænge og blive inddraget i arbejdet.

## Litteraturliste

---

Aalborg+10 – Inspiration for Fremtiden. Aalborg Commitments.

Lokaliseret sidst den 30. Juli 2012 på: <http://www.aalborgplus10.dk/default.aspx?m=2&i=307>

Andersen, Ib (2010). *Den Skinbarlige Virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ballerup Kommune (2008). *Ballerup Grøn Kommune- en kommune med fokus på klima. Bæredygtighedsstrategi 2008-2012*. Ballerup: Ballerup Kommune.

Ballerup Kommune (2009). *Grøn Plan for Ballerup Kommune*. Ballerup: Ballerup Kommune.

Ballerup Kommune (2010). *Ballerup Grøn Kommune. Klimaplan for reduktion af CO2-udledning i Ballerup*. Ballerup: Ballerup Kommune.

Barker, Chris & Galasinski, Dariusz (2001). *Cultural Studies and Discourse Analysis*. London: Sage

Boje, David (2001). *Narrative Methods for Organization and Communication Research*. London: Sage

Bragdon, Joseph H. (2006). *Profit for Life. How Capitalism Excels*. Cambridge: The Society for Organizational Learning

Braungart, Michael & McDonough, William (2008). *Cradle to Cradle – rigdom og vækst uden affald*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag

Cooperrider, David L., Sorensen, Peter F., Yaeger, Therese F. & Whitney, Diana (2001). *Appreciative Inquiry. An Emerging Direction for Organization Development*. Illinois: Stipes Publishing

Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press

Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis, The Critical Study of Language. 2<sup>nd</sup> Edition*. London: Longman Group Limited

Fairclough, Norman (2008). *Kritisk Diskursanalyse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Gee, James Paul (1999). *An Introduction to Discourse Analysis*. London: Routledge

- Glavas, Ante & Piderit, Sandy Kristin (2009). *How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees*. In: The Journal of Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf Publishing
- Hildebrandt, Steen & Stubberup Michael. Teori U: Baggrund og begrundelser – håbefulde sprækker til fremtiden” i Belling, Lone & Thomas Gerstrøm (red.) (2010a): *Fortællinger fra U'et: Teori U i liv, læring og lederskab*. København: Dansk Psykologisk Forlag,
- Hildebrandt, Steen & Stubberup, Michael (2010b). *Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet*. København: Gyldendal Business.
- Kolding Kommune, Teknisk Forvaltning (2003). Agenda 21 Plan Kolding Kommune 2002-2013. Kolding: Kolding Kommune.
- Kolding Kommune (2008). *Strategi Kolding*. Kolding: Kolding Kommune.
- Kolding Kommune (2011). *Bæredygtighedsstrategi 2012-2015*. Udkast til høring. Kolding: Kolding Kommune.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *InterView. Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag
- Laszlo, Christopher & Zhexembayeva, Nadya (2011). *Embedded Sustainability. The Next Big Competitive Advantage*. California: Stanford University Press
- Planloven (2009). LBK nr. 937 af 24/09/2009. Lokaliseret sidst den 31. Juli 2012 på: <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=127131#K6a>
- Popper, Karl R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson & Co. Ltd.
- Potter, J. & Hepburn, A. (2011, under udgivelse). Eight challenges for interview researchers. J.F. Gubrium and J.A. Holstein (Eds), (under udgivelse). *Handbook of Interview Research* (2nd Ed.). London: Sage  
Lokaliseret sidst den 10. juli 2012 på: [http://lboro.academia.edu/JonathanPotter/Papers/1157516/Potter\\_J\\_and\\_Hepburn\\_A\\_forthcoming\\_.Eight\\_challenges\\_for\\_interview\\_researchers.J.F.Gubrium\\_and\\_J.A.Holstein\\_Eds\\_forthcoming\\_.Handbook\\_of\\_Interview\\_Research\\_2nd\\_Ed\\_.London\\_Sage](http://lboro.academia.edu/JonathanPotter/Papers/1157516/Potter_J_and_Hepburn_A_forthcoming_.Eight_challenges_for_interview_researchers.J.F.Gubrium_and_J.A.Holstein_Eds_forthcoming_.Handbook_of_Interview_Research_2nd_Ed_.London_Sage)
- Rasmussen, E. S., Østergaard, P. & Beckmann, S. (2006). *Essentials of Social Science Research Methodology*. Odense: University Press of Southern Denmark.
- Scharmer, C. Otto (2010). *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi*. Hinnerup: Ankerhus
- Senge, Peter M. et al. (1999). *The Dance of Change. The Challenges of sustaining momentum in learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Senge, Peter M. (2008). *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.



Vaara, Eero & Tienari, Janne (2010). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science, Articles in Advance*, s. 1-20. doi: 10.1287/orsc.1100.0593

Lokaliseret den 29. Juli 2012 på: <http://orgsci.journal.informs.org/content/22/2/370.abstract>

Wilson, Edward O. (1989). *Den biologiske følelse. Om arternes uddøen*. København: Munksgaard.

Wilson, Edward O. (1984): *Biophilia. The human bond with other species*. USA: Harvard University Press.

Wilson, Edward O. (1993). Clarifying the Concept. In: Kellers, Stephen R. & Wilson, Edward O. (Eds.): *The Biophilia Hypothesis* (31-41). Washington: Island Press

Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition*. California: Sage Publications, Inc.

## Bilag 1: Spørgeskemaundersøgelse, Kolding Kommune:

2. Hvilken stilling har du?		
	Svarprocent	Svarantal
Medarbejder	93,8 %	15
Afdelingsleder	6,3 %	1
Områdechef	0,0 %	0

4. Hvad forstår du ved ordet bæredygtighed? (Skriv helst din første indskydelse)	
Afdelingsleder	”en fornuftig udnyttelse af ressourcer”
Medarbejder	”mindre udledning af co2 - evt. elbiler, hybridbiler, brintbiler”
	”Livscyklus”
	”Når et produkt gennem hele sin levetid ikke forurener mere end det er miljøvenligt (groft sagt)”
	”Udføre handlinger som ikke belaster miljø eller menneske overflødig”
	”for mig er det et udefinerbar ord som ikke kan stå alene Bære - hvad kan det bære Dygtighed - dygtig til hvad”
	”Bæredygtighed er når der arbejdes for løsninger, der påvirker miljøet mindst muligt i negativ retning. F. eks. brug af vedvarende energi, formindske brugen af pesticider osv.”
	”Bæredygtighed er for mig et meget bredt begreb, der omhandler dels klima, miljø og ressourcer, dels økonomisk bæredygtighed fx i relation til offentlige investeringer, dels kulturel og social bæredygtighed fx i forhold til respekt for kulturel egenart og diversitet”
	”Miljø-omtanke - noget med at skabe ting, der kan holde, genbruge så vidt muligt, passe på jordens ressourcer og udvikle vedvarende energikilder. Begrebet kan også overføres, så det ikke kun handler om klima og miljø, men fx. være en "bæredygtig strategi", hvilket vil indebære en strategi, der forankrer sig bredt, tænker langt frem i tiden - er koordineret med andre indsatser osv...”
	”Kvalitet, design, holdbarhed, anvendelighed, forbrug af få kunstige og miljøbelastende ressourcer i produktionen”
	”Omtanke for miljøet”
	”At fremstillingen af produktet ikke belaster naturen.”
	”Udnyttelse af miljø, natur og ressourcer så vores børn og børnebørn kan få en mindst lige så god og bekvem tilværelse som den vi har i dagens samfund.”
	”Godt for samfundet på lang sigt”
	”Miljørigtigt valg”
	”Skade de bedst mulige betingelser for mennesket og naturen”

5. Hvilke af følgende bæredygtighedsinitiativer arbejder KK med? (sæt evt. flere krydser)		
	Svarprocent	Svarantal
ICLEI	43,8 %	7
Aalborg Commitments	50,0 %	8
Green Cities	87,5 %	14
Miljøcertificering	50,0 %	8

6. Hvor ofte hører du om KK's arbejde med bæredygtighed?		
	Svarprocent	Svarantal
Inden for den sidste uge	31,3 %	5
Inden for de sidste 1-2 måneder	37,5 %	6
Inden for de sidste 3-6 måneder	12,5 %	2
Inden for de sidste 6-12 måneder	12,5 %	2
Det er længere tid siden	6,3 %	1
Aldrig	0,0 %	0

7. Påvirker det din arbejdsdag, at KK arbejder med bæredygtighed?		
	Svarprocent	Svarantal
Ja	37,5 %	6
Nej	62,5 %	10

8. Hvornår har du sidst arbejdet med bæredygtighed?		
	Svarprocent	Svarantal
Inden for den sidste uge	31,3 %	5
Inden for de sidste 1-2 måneder	18,8 %	3
Inden for de sidste 3-6 måneder	0,0 %	0
Inden for de sidste 6-12 måneder	12,5 %	2
Det er længere tid siden	12,5 %	2
Aldrig	25,0 %	4

9. Er det motiverende at arbejde med bæredygtighed?		
	Svarprocent	Svarantal
Ja	56,3 %	9
Nej	6,3 %	1
Ved ikke	37,5 %	6

## Bilag 2: Antenarrativskema, Kolding Kommune

Tema	Undertemaer	Typiske eksempler
Ressourcemangel	Bæredygtighed som nødvendighed	”At ressourcerne forbruges hurtigere, end de kan gendannes, bevirker, at miljøets bæreevne i mange tilfælde overskrides.” (Kolding Kommune (2003), s. 3)
Kommende generationers muligheder	Bæredygtighed som fremtidssikring	<p>”(...) at give vores børn og børnebørn samme muligheder for vækst, livskvalitet og velstand, som vi har haft.” (Kolding Kommune (2003), s. 3)</p> <p>“En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare.” (Fra “Vor fælles Fremtid, (1987), i: Kolding Kommune (2003), s. 11 &amp; (2011), s. 4)</p>
Miljøproblemer som menneskets ansvar	Vestens ansvar for miljøproblemer – vestens opgave at rette op.	<p>”Trods en stigende miljøbevidsthed belaster en gennemsnitsdanser miljøet mange gange mere end en gennemsnitsborger i den 3. Verden.” (Kolding Kommune (2003), s. 6).</p> <p>”(...) den vestlige verden bruger 80% af ressourcerne og udgør 20% af verdens befolkning.” (Kolding Kommune (2003), s. 6)</p> <p>”For at opnå bæredygtighed i verden, skal de industrialiserede lande inden for de næste 30 år reducere ressourceforbruget og miljøbelastningen til 1/4 af det nuværende niveau og til en 1/10 i løbet af de næste 50 til 80 år.” (Kolding Kommune (2003), s.</p>

		6)
Kolding Kommune som rollemodel	Kommunen som katalysator, rollemodel, forbillede og opdragende inspirator	<p>”(...) Kolding Kommune som grøn planlægger og myndighed samarbejder med borgere og andre myndigheder.” (Kolding Kommune (2003), s. 5)</p> <p>“For at udvikle samfundet i en bæredygtig retning og ikke mindst for at gå foran som et godt eksempel er bæredygtighed et overordnet princip, der gennemsyrrer alt arbejde i Kolding Kommune.” (Kolding Kommune (2011), s. 7)</p> <p>”I 1994 tiltræder Kolding Kommune Aalborg-charteret, charter om europæiske byer for bæredygtighed. Byrådet har hermed forpligtiget sig til at optræde som katalysator for en bæredygtig udvikling lokalt i kommunen.” (Kolding Kommune (2003), s. 7)</p> <p>”Kolding er tilgængelig for verden, og verden er tilgængelig for Kolding.” (Kolding Kommune (2008), s. 9)</p> <p>”Kolding Kommune har et stort ansvar for at inddrage borgere, virksomheder og andre aktører i arbejdet for en bæredygtig udvikling og at påvirke og inspirere til holdnings- og adfærdændring.” (Kolding Kommune (2008), s. 12)</p> <p>”Kolding Kommune har et stort ansvar for at fremme bæredygtig udvikling og optræde som miljøansvarlig virksomhed i de forskellige roller, kommunen har som serviceudbyder, virksomhed, planlægger og myndighed.” (Kolding Kommune (2008), s.</p>

		<p>14)</p> <p>”Kolding Kommune vil være motor i arbejdet (på transportområdet, red.) og igangsætte forskellige projekter indenfor især holdningsbearbejdning.” (Kolding Kommune (2008), s. 35)</p> <p>”Kolding Kommune (...) ønsker at fremstå som forbillede inden for bæredygtig transportplanlægning.” (Kolding Kommune (2008), s. 35)</p> <p>”Kommunen skal være spydspids-kommune inden for energibesparelser samt effektiv og bæredygtig energianvendelse.” (Kolding Kommune (2008), s. 39)</p> <p>”Kolding Kommune skal være et forbillede for borgere, virksomheder og andre kommuner inden for bæredygtig inden for bæredygtig transportplanlægning.” (Kolding Kommune (2008), s. 39)</p>
Interessesammenstød	Konflikt mellem vækst og bæredygtighed	<p>”At arbejde for en bæredygtig udvikling er ikke en enkelt opgave, da de menneskeskabte miljøproblemer er tæt sammenvævet med social og økonomisk udvikling.” (Kolding Kommune (2008), s. 3)</p> <p>”For at opnå en bæredygtig udvikling må vi derfor generelt sørge for afkobling mellem økonomisk vækst og stigende miljøbelastning.” (Kolding Kommune (2008), s. 6)</p>
Definition	Kolding Kommunes tilgang til bæredygtighed (den tredelte	”Byrådet har bæredygtighed som et grundlæggende princip

	<p>definition, det gode liv og rummelighed)</p>	<p>for kommunens udvikling, forstået som både miljømæssig, økonomisk og social bæredygtighed.” (Kolding Kommune (2008), s. 3)</p> <p>”Visionen for det gode liv i Trekantområdet.” (Kolding Kommune (2008), s. 8)</p> <p>”Alle aktiviteter og planer i Kolding Kommune laves med udgangspunkt i bæredygtighedsprincipperne (de tre, red.)” (Kolding Kommune (2008), s. 11)</p> <p>”Sundhed og trivsel hos borgerne er en central del af et bæredygtigt samfund.” (Kolding Kommune (2008), s. 33)</p> <p>”I Kolding Kommune skal der være plads til alle. Det indebærer, at i skal tilbyde en bred vifte af bosætningsmuligheder (...)” (Kolding Kommune (2008), s. 15)</p> <p>”Kolding Kommune agter at leve op til de enkelte commitments (i AC, red.)” (Kolding Kommune (2008), s. 14)</p>
<p>Bæredygtighed som balanceakt</p>		<p>”Den fortsatte vækst i kommunen skal ske sideløbende med, at principperne for bæredygtig udvikling overholdes.” (Kolding Kommune (2008), s. 11)</p>

### Bilag 3: Antenarrativskema, Ballerup Kommune

Tema	Undertema	Typiske eksempler
Ansvarlig aktør	Ballerup bærer en del af ansvaret for bæredygtighedsproblematikken og påtager sig ansvaret	<p>”Ballerup bærer sin del af ansvaret” (Ballerup Kommune (2010), s. 3)</p> <p>”Ballerup Kommune påtager sig sit ansvar ved at fremhæve de gode eksempler, være initiativtager til en række eksperimenter med nye klimateknologier og skabe et fundament, der tilgodeser klimavenlig adfærd.” (Ballerup Kommune (2010), s. 14)</p>
Sundhed	Bæredygtighed og sundhed hænger sammen	<p>”Det skal gøres mere attraktivt at vælge cyklen frem for bilen i det daglige. Det er både godt for miljøet og for sundheden.” (Ballerup Kommune (2010), s. 12)</p> <p>”Ballerup Kommunes vision er at blive Danmarks sundeste kommune frem til 2020” (Ballerup Kommune (2009), s. 3)</p> <p>”Kommunen skal bane vej for et sundt liv med fysisk og psykisk trivsel for alle.” (Ballerup Kommune (2009), s. 3)</p> <p>”Natur og grønne områder skal være med til at realisere Ballerup Kommunes ambitiøse mål om at blive Danmarks sundeste kommune.” (Ballerup Kommune (2009), s. 4)</p> <p>”Både i visionen og i budgetaftalen er sundhed og trivsel prioriteret højt. At få sat fokus på de grønne områders rolle i den sammenhæng er et af formålene med den grønne plan.” (citatet står også under temaet trivsel) (Ballerup</p>



		Kommune (2009), s. 5)
Medarbejderne som ambassadører	Medarbejdere skal favne bæredygtigheden	”På adfærdssiden gennemfører vi allerede i dag kampagner rettet mod forskellige målgrupper i kommunen. Udvikling af medarbejdernes klimabevidste adfærd er en vigtig opgave. Grøn indkøbspolitik, miljøledelse, kurser i miljøvenlig kørsel mv. har også positive effekter, når medarbejderne tager den grønne tænkning med hjem.” (Ballerup Kommune (2010), s. 14)
Trivsel	Bæredygtighed og trivsel hænger sammen	”Mennesket er en del af naturen, men det er ikke altid, at vi oplever det sådan.” (Ballerup Kommune (2008), s. 3) ”I Ballerup Kommune satser vi på mennesker og vi tror på, at kvaliteten af vores natur, landskaber og byrum, på lige fod med kommunens serviceydelser, betyder noget for menneskers trivsel.” (Ballerup Kommune (2009), s. 3) ”Både i visionen og i budgetaftalen er sundhed og trivsel prioriteret højt. At få sat fokus på de grønne områders rolle i den sammenhæng er et af formålene med den grønne plan.” (Ballerup Kommune (2009), s. 5) ”I Ballerup Kommune skal naturen danne ramme om det gode liv.” (Ballerup Kommune (2009), s. 4)
Klimaforandringer som menneskets ansvar		”Det er en realitet, at klimaet på jorden har ændret sig (...) Og mange faktorer peger på, at menneskers forbrug er en væsentlig årsag.” (Ballerup Kommune (2010), s. 3)

		<p>”Bæredygtig udvikling vedrører hele samfundet og hele samfundet kan – og skal – bidrage, hvis vi vil opnå et bæredygtigt samfund.” (også indsat under temaet Definition) (Ballerup Kommune (2008), s. 1)</p>
Ballerup Kommune som visionær aktør	Ballerup er frontløber og gør noget ekstraordinært for bæredygtighed	<p>”Ballerup Kommune har arbejdet for en bæredygtig udvikling i gennem flere år og vil også gøre det fremover.” (Ballerup Kommune (2008), s. 1)</p> <p>”Klimateknologier er i rivende udvikling i disse år. Det betyder, at de ønsker, vi har i dag, er realistiske muligheder i morgen. I Ballerup lægger vi vægt på at være en del af udviklingen.” (Ballerup Kommune (2010), s. 3)</p> <p>”Ballerup Kommune er en del af Green Cities – et visionært samarbejde med seks andre kommuner” (Ballerup Kommune (2010), s. 4)</p> <p>”Når det gælder den grønne profil er kommunen allerede i front på landsplan, men vi vil alligevel gerne gøre endnu mere i forhold til økologi, bæredygtighed og borgenes sundhed og trivsel.” (Ballerup Kommune (2009), s. 3)</p>
Definition	Ballerup Kommune som grøn kommune	<p>”Grøn kommune betyder grøn energi, grønne bygninger og grøn tænkning.” (Ballerup Kommune (2010), s. 14)</p> <p>”Bæredygtig udvikling vedrører hele samfundet og hele samfundet kan – og skal – bidrage, hvis vi vil opnå et bæredygtigt samfund.” (Ballerup Kommune (2008), s. 1)</p>

	<p>”Ballerup Grøn Kommune – en kommune med fokus på klima.” (Ballerup Kommune (2010), s. 14)</p> <p>”Den levende grønne by.” Ballerup Kommune (2008), s. 4)</p> <p>”Ballerup – den grønne kommune” (Ballerup Kommune (2009), s. 3)</p>
--	--