

Etablering av grønn kultur i nettverksorganisasjoner – En casestudie av Grønn by

Masteroppgave i endringsledelse



(Fabio, 2021)

Våren 2021

Elizabeth Joa Rossehaug
& Eline Tesaker

Kandidatnummer: 4827 & 4806

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie- og samfunnsfag



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2021 Åpen
Forfatter: Elizabeth Joa Rossehaug & Eline Tesaker	<i>Elizabeth Joa Rossehaug</i> <i>Eline Tesaker</i> (signatur forfatter)
Veileder: Bjørn-Tore Blindheim	
Tittel på masteroppgaven: Etablering av grønn kultur i nettverksorganisasjoner – En casestudie av Grønn by	
Engelsk tittel: Establishment of green culture in network organizations – A case study of Grønn by	
Emneord: Nettverksorganisasjon, endringsledelse, organisasjonskultur, grønn kultur, grønn omstilling og delvis organisering	Sidetall: 84 + vedlegg/annet: 3 Stavanger, 15.06.21 dato/år

Forord

Vi er nå i ferd med å avslutte to innholdsrike og givende år på masterstudiet i endringsledelse, ved Universitetet Stavanger. Det ferdige forskningsprosjektet markerer slutten på masterstudenttilværelsen vår, noe som vi synes er vemodig, samtidig som vi synes det er spennende å gå arbeidslivet i møte.

Arbeidet med forskningsprosjektet har vært veldig lærerikt, samtidig som det har utfordret oss. Vi har blitt bedre kjent med oss selv, og det å samarbeide tett på hverandre. Til tider har det vært krevende, men vi føler at vi nå sitter igjen med en større faglig tyngde og et sluttresultat som vi er stolte av.

Først og fremst vil vi takke Grønn by, som sa seg villig til å samarbeide med oss. De har helt fra starten av vært åpne, tilgjengelige og hatt stor tro og engasjement rundt oppgaven vår. Grunnen til at vi har valgt å samarbeide med Grønn by er fordi vi begge er interesserte og fascinerte av arbeidet de gjør. Gjennom å samarbeide med Grønn by har vi fått en unik mulighet til å undersøke ulike organisasjoner og arbeidet deres mot en grønnere omstilling på nært hold.

Vi vil også rette en stor takk til partnerne i Grønn by, som var samarbeidsvillige og takket ja til å la seg intervju. Uten dem hadde det ikke vært mulig å gjennomføre forskningsprosjektet. De har generøst delt sine tanker, meninger og erfaringer, så stor takk til dem.

Vi vil også benytte anledningen til å gi en stor takk til vår veileder, Bjørn-Tore Blindheim. Takk for god konstruktiv veiledning og gode råd. Den gode kommunikasjonen oss imellom har vært avgjørende for forskningsprosjektet. Tusen takk!

Vi vil til slutt takke Elizabeths samboer, Henrik, for ordtaket *Hvordan spiser man en elefant? – bit for bit*. Dette ordtaket har hjulpet og motivert oss gjennom de lange skoledagene!

Tusen takk!

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet skal forsøke å skape kunnskap og forståelse rundt hvordan den delvise organisasjonen, Grønn by, kan etablere en *grønn kultur*. En *delvis organisasjon* er en organisasjon uten alle organisatoriske elementer til stede - som hierarki, medlemmer, regler, sanksjoner og overvåking. Dette er en relativ ny organisasjonsform, introdusert av Ahrne & Brunsson (2019), som er blitt vanligere de siste årene. Med dette forskningsprosjektet er vi interessert i å finne ut om delvise organisasjoner er nødt til å tilnærme seg tradisjonelle organisasjoner for å kunne skape en felles grønn kultur. Forskningsprosjektet vårt skal dermed forsøke å gi svar på hva delvis organisering gjør med betingelser for å kunne skape en grønn kultur innad i Grønn by. Dette har ledet til følgende problemstilling: *Hvordan kan nettverksorganisasjonen Grønn by sammen med sine partnere skape en grønn kultur?*

Forskningsprosjektet er en casestudie av nettverksorganisasjonen Grønn by, som arbeider med bærekraft og miljøbevissthet i Stavanger-regionen. Forskningsprosessen baserer seg på kvalitative undersøkelser av de to ansatte i Grønn by, samt 10 av deres 22 partnere.

Grønn kultur innebærer en organisasjonskultur hvor medlemmene utvikler felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger om miljø- og klimautfordringer. Det at Grønn by særskiller seg fra tradisjonelle organisasjoner, ved at de har andre organisasjoner som organisasjonsmedlemmer, et svakt utviklet hierarki og et «ad-hoc»-basert samarbeid, kan skape andre betingelser for etablering av en grønn organisasjonskultur, enn det ville gjort i en tradisjonell organisasjon.

Studiens funn peker på at delvis organisering kan gjøre det vanskeligere for nettverksorganisasjoner som Grønn by å etablere en grønn kultur. Partnerne er ulike, har ulike utgangspunkt, og Grønn bys svakt utviklede hierarki gjør at det er ulik grad av deltagelse og engasjement blant partnerne. Studien har likevel vist oss at det ikke nødvendigvis er slik at Grønn by og andre nettverksorganisasjoner som praktiserer delvis organisering, må bli mer «organisasjonslike» og tilnærme seg tradisjonelle organisasjoner i større grad for å etablere en felles grønn kultur.

Fraværet av de typiske organisatoriske elementene viser seg å etablere andre muligheter for å grønn kulturskaping. Delvis organisering har vist seg å på mange måter også være en fordel,

da arbeidsformen åpner opp for bred kompetanseutveksling, og den viser seg å være velegnet når det kommer til åpenhet og mottakelighet. Dette er faktorer som kan være viktige for å skape en grønn organisasjonskultur. Et svakt utviklet hierarki gjør at lederens posisjon ikke står like sterkt når det kommer til å påvirke kulturen. Likevel kommer medlemmenes kompetanse bedre frem i en slik organisering, som gjør at organisasjonsmedlemmene kan klare å påvirke hverandre i en grønn retning. Det blir da viktig å gi partnerne stor plass i de kommende seminarer og webinarer. Fraværet av lite krav og regler gjør at det eksisterer en lav terskel for å bli partner, noe som sikrer Grønn by et stort partneromfang og dermed en bred kompetanseutveksling.

Nettverksorganisasjoner som Grønn by kan miste effekten av plattformen de har skapt ved å tilnærme seg en tradisjonell organisasjon, med etablering av blant annet krav, regler og et sterkere hierarki. Men selv om det på mange måter ikke er nødvendig å være mer identisk enn en tradisjonell organisasjon, kan det likevel være en fordel for samarbeidet at Grønn by jobber mot felles mål og et felles engasjement rundt det grønne. Det vil på mange måter kunne være en fordel å etablere noen felles målsettinger, for å peke samarbeidet i en grønn retning.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1. Innledning	8
1.1 Oppgavens formål og problemstilling.....	10
1.2 Avgrensing	10
1.3 Presentasjon av Grønn by	11
1.4 Oppgavens oppbygging	13
2. Bakgrunn for valg av tema	14
2.1 Grønn Omstilling	14
2.1.1 Bærekraftig Utvikling.....	16
2.1.2 FNs bærekraftsmål	17
2.1.3 Organisasjonens samfunnsansvar	19
3. Teori	21
3.1 Fremveksten av en ny organisasjonstype	22
3.2 Organisasjonskultur	26
3.2.1 Hva er kultur?	26
3.2.2 Kan man styre organisasjonskulturen?	28
3.2.3 Organisasjonens mottakelighet for endring og ulike faktorer som påvirker kulturen	31
3.3 Forholdet mellom organisasjon og natur	34
3.4 Oppsummering av teoretisk tilnærming	36
4. Valg av forskningsdesign og metode	38
4.1 Innledning	38
4.2 Forskningsdesign.....	39
4.3 Valg av oppgavetype.....	39
4.4 Valg av metodisk tilnærming	39
4.5 Forskningsprosessen	42
4.6 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	49
4.6.1 Validitet	49
4.6.2 Reliabilitet	51
4.6.3 Generaliserbarhet	52
5. Analyse og resultater	53
5.1 Grønn by som organisasjon.....	53

5.1.1 Formidling av partnerskap til ansatte	56
5.2 Samarbeidet i Grønn by	58
5.3 Organisasjonskultur	61
5.3.1 Grønn kultur	63
5.4 Holdninger til grønn omstilling	64
5.5 Oppsummering av hovedfunn	67
6. Diskusjon	69
6.1 Hva særpreger Grønn by som organisasjon?	70
6.2 Hvordan kan Grønn by utvikles i retning grønn omstilling?	72
6.2.1 Organisasjonskultur som verktøy	72
6.2.2 Felles verdi og mål	73
6.2.3 Grad av åpenhet og mottakelighet	74
6.2.4 Behovet for endring	76
6.2.5 Kulturpåvirkning	76
6.2.6 Økt mengde krav?	78
6.3 Hva forklarer viljen til en grønn omstilling?	79
6.4 Oppsummering	83
7. Konklusjon	85
Implikasjoner	86
Svakheter og begrensinger	87
Anbefaling til videre forskning	88
8. Litteraturliste	89
Vedlegg 1: informasjonsskriv	92
Vedlegg 2: intervjuguide partnere	95
Vedlegg 3: intervjuguide Grønn by	97

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Grønn by

Figur 2: Relasjonsillustrasjon i Grønn by

Figur 3: FNs bærekraftsmål

Figur 4: Analytisk modell

1. Innledning

«Vi arver ikke jorden av våre forfedre, vi låner den av våre barn». Dette er et gammelt indiansk ordtak, som sier noe om hvordan vi mennesker bør tenke om jordkloden for at våre etterkommere skal kunne leve på den.

Klimaets endring blir sett på som et bærekraftsproblem (Langhelle, 2011, s. 189). Det er nå 34 år siden *Vår felles fremtid* (1987) satte *bærekraftig utvikling* på den politiske dagsorden, og var med på å gjøre en hel verden bevisst på miljøutfordringene man sto overfor. Klimaet på jorden har endret seg i negativ retning siden den gang, til tross for Brundtlands klare budskap og oppfordring om endring.

For å ta vare på jordkloden, blir det nødvendig at organisasjonene i samfunnet henger seg på og på alvor begynner å tenke grønnere. I vårt forskningsprosjekt har vi inngått et samarbeid med Grønn by, en nettverksorganisasjon med 22 partnere som har fokus på miljøbevissthet i Stavanger-regionen. Oppgaven skal rette søkelys på hvordan Grønn by kan skape en grønn kultur, og dermed bidra til å gjøre jordkloden levedyktig for kommende generasjoner. Organisasjonskultur er et verktøy for organisasjoner som ønsker å bli grønnere, og vi er interesserte i organisasjonskultur i sammenheng bærekraft og miljøvennlighet, nettopp fordi det ikke nytter å drive organisasjoner i en grønnere retning uten at organisasjonsmedlemmene er med.

Det blir mer og mer vanlig å organisere seg i nettverk – og i dag tar nettverksorganisasjoner en viktig del i kampen mot klimaendringene. Det som kjennetegner organisasjoner med nettverksbasert samhandling, er måten de er organisert på. Mens «tradisjonelle» organisasjoner ofte har en toppledelse og et organisasjonshierarki, er nettverksorganisasjoner tuftet på samarbeid i og mellom organisasjoner, og er ofte uten en toppledelse og det vanlige hierarkiet. Denne måten å organisere seg på representerer nye måter for kunnskapsutvikling og problemløsning (Farbrot, 2014). Samtidig kan det tenkes at forskjeller mellom organisasjonsmedlemmene, mangel på hierarki og ulike styringsmekanismer i samhandlingen vil være med på å påvirke utviklingen av en felles kultur mellom medlemmene. Vi er derfor opptatt av å se på hvilke betingelser nettverksorganiseringen skaper når det kommer til etablering av en grønn kultur.

Ahrne & Brunsson (2019) introduserer i sin forskningsartikkel begrepet *delvis organisasjon* som et alternativ til *nettverksorganisasjoner*. En *delvis organisasjon* defineres som en organisasjon uten alle de organisatoriske elementene til stede, som medlemmer, regler, hierarki, sanksjoner og overvåking. Ut ifra denne teoretiske innfallsvinkelen, kan Grønn by betraktes som en form for delvis organisasjon, og ikke bare et nettverk. Når vi i oppgaven skriver at Grønn by er en nettverksorganisasjon, tar vi utgangspunkt i det Ahrne & Brunssons kaller for *delvis organisasjon*. Grønn by kan på mange måter betraktes som en «vanlig» organisasjon, i den grad av at organisasjonen blant annet har en daglig leder og organisasjonsmedlemmer. Samtidig skiller Grønn by seg fra «vanlige» organisasjoner ved å blant annet ha andre organisasjoner som medlemmer og et svakt hierarki. Hvordan kan en «grønn kultur» etableres i en organisasjon som dette? For å få til en grønn kultur må denne type organisasjon kanskje gå frem på en annen måte enn i tradisjonelle organisasjoner.

Men hva er egentlig grønn kultur? I organisasjonsfagets mangel på «grønne» begreper, vil vi selv forsøke å presentere og definere *grønn kultur* som begrep. Når vi snakker om *grønn kultur*, vil vi orientere oss rundt begrepet på et organisasjonsnivå, og vi ser det derfor nødvendig å først definere *organisasjonskultur*. Vi har valgt å lene oss på Henning Bang (2020) sitt teoretiske perspektiv som definerer *organisasjonskultur* som «*utviklingen av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som skjer når organisasjonsmedlemmene samhandler med hverandre, og de uttrykkes gjennom medlemmenes handlinger og holdninger i organisasjonen*» (Bang, 2020, s. 23). I forlengelsen av dette forstår vi *grønn kultur* som en organisasjonskultur hvor medlemmene utvikler felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger om miljø- og klimautfordringer. Miljøvennligheten og kampen om klimareduksjoner uttrykkes gjennom det medlemmene gjør på jobben, og den grønne tankegangen er implementert i alt som skjer i organisasjonen. En grønn kultur er en løsningsorientert organisasjonskultur som er åpen for ny kunnskap rundt nye bærekraftige løsninger. Slik vi ser det, må det foreligge en felles enighet om hvor organisasjonen står når det gjelder å løse miljø- og klimautfordringene for å slik gjøre bedriften miljømessig bærekraftig.

Vi vil nå presentere problemstillingen og formålet med forskningsprosjektet.

1.1 Oppgavens formål og problemstilling

Med utgangspunkt i tematikken som ble fremstilt ovenfor, er formålet med forskningsprosjektet å kaste lys over hvordan grønn kulturskaping kan etableres i en form for nettverksorganisasjoner som er delvis organisert. Vi håper vår forskning kan være med på å bidra til å gi en økt forståelse for hvordan delvis organisering påvirker betingelsene for dannelsen av en felles grønn kultur, som er viktig i arbeidet mot en felles oppmerksomhet i arbeidet med det grønne. Vi ønsker at forskningsprosjektet skal komme Grønn by til nytte, men at det også kan ha nytteverdi for andre som bruker nettverksorganisasjoner for å adressere ulike miljømessige og samfunnsmessige utfordringer.

På bakgrunn av dette har vi valgt å avgrense problemstillingen til å være:

«Hvordan kan nettverksorganisasjonen Grønn by sammen med sine partnere skape en grønn kultur?»

Vi har formulert tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss til å belyse oppgavens problemstilling.

1. *«Hva særpreger Grønn by som organisasjon?»*
2. *«Hvordan kan Grønn by utvikles i retning grønn omstilling?»*
3. *«Hva forklarer viljen til grønn omstilling?»*

1.2 Avgrensing

Forskningsprosjektet skal belyse hvordan grønn kultur kan skapes i en *organisasjon*. Vi har valgt å lene oss på Henning Bang sin definisjon på hva en organisasjon er. Bang definerer organisasjon som en klasse av grupper eller et integrert system som er dannet for å oppnå et mål (Bang, 2020, s. 18). En bedrift er en type organisasjon, hvor det organisatoriske hovedmålet er å tjene penger. I forskningsprosjektet kommer vi til å bruke begrepene organisasjon og bedrift om hverandre. Grunnen til at vi har valgt å benytte oss av begge begrepene, er fordi de teoretiske rammeverkene vi har valgt å bruke, anvender seg av begge begrepene. Samtidig som utvikling av kultur kan finne sted i både organisasjoner og bedrifter.

Begrepene *grønn kultur* og *grønn omstilling* vil gå igjen i oppgaven, og de er knyttet opp til både forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Forskningsprosjektet vil fokusere på begrepene sett fra et organisasjonsnivå, og utviklingen av disse begrepene i organisasjoner.

I vår oppgave har vi valgt å se på Grønn by i sin helhet, det vil si stiftelsen inkludert medlemmene som *én* samlet organisasjon. Grunnen til at vi har valgt denne forståelsen er fordi stiftelsen Grønn by er avhengige av å ha partnere som kan agere på vegne av Grønn by. Det er en stiftelse med et svakt utviklet hierarki, noe som gjør at alle medlemmene har lik påvirkningskraft i samarbeidet. Stiftelsen Grønn by har et etablert styre som tar formelle avgjørelser, men det er likevel ingen partnere som står over eller under hverandre i samarbeidet.

I og med at Grønn by og deres 21 partnere holder til i Stavangerområdet, vil forskningsprosjektets undersøkelseshorisont avgrenses til å omfatte Stavanger-regionen. På grunn av oppgavens omfang og tiden vi har til rådighet, har vi sett oss nødt til å begrense antall intervjuobjekter til elleve informanter. Som datainnsamlingsmetode har vi valgt å foreta kvalitative dybdeintervju. Ved å bruke dybdeintervju kommer vi som forskere tett på det som skal undersøkes, og får slik en unik mulighet til å bli kjent med Grønn by og deres partnere.

1.3 Presentasjon av Grønn by

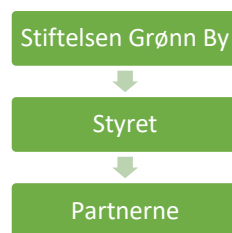
Grønn by er en stiftelse som ble opprettet i 1993, og målet til stiftelsen er å fremme bærekraftige løsninger i Stavanger-regionen. Det er to ansatte i Grønn by, Elin Schanche som er daglig leder og Mette Vabø som er prosjektleder. Grønn by anser seg selv som en nettverksorganisasjon, hvor nettverket består av 22 partnere. Alle partnerne er betydningsfulle og viktige organisasjoner som har påvirkningskraft på utviklingen i samfunnet (GrønnBy, u.å-a).

Grønn by har en klar visjon som er at man skal være «*sammen for en attraktiv, inkluderende og bærekraftig byregion*» (GrønnBy, u.å-b). For å nå visjonen ønsker Grønn by å samarbeide med partnere som bidrar inn i nettverket med kunnskap, erfaring, kompetanse og viktige synspunkter. Grønn by er klar på at partnerskapet skal bestå av et mangfold av organisasjoner, selskaper og offentlige instanser som er seg bevisst sitt samfunnsansvar, som er pådrivere for bærekraftig verdiskaping og som evner å samarbeide mot stiftelsens visjon (GrønnBy, u.å-a).

Motsatt skal Grønn by dele av sine egne erfaringer og på bærekraftige løsninger til sine partnere, og kunnskapen skal basere seg på faglig og troverdig kompetanse. Grønn by skal på lik linje som sine partnere være ansvarlig i egen drift og bevisst sitt eget samfunnsansvar (GrønnBy, u.å-a, u.å-b).

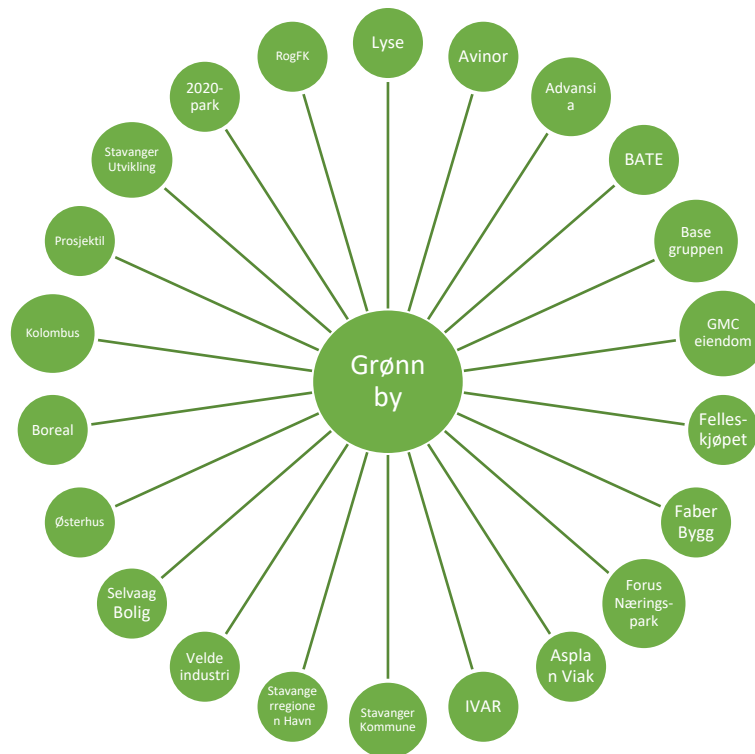
Det arbeides på forskjellige måter for å skape en god arena for samarbeid og kunnskapsutveksling, blant annet gjennom ulike seminarer, årlige studieturer, og ved engasjement i de fire ulike arbeidsgruppene: arealutvikling, sirkulær økonomi, mobilitet og energi. Grønn by ønsker å skape et åpent miljø hvor alle skal få komme til ordet. For å få til det er stiftelsen upartisk og politisk uavhengig, og samarbeidet baserer seg på frivillig engasjement hvor hver partner betaler et årlig beløp på 75.000 kr for å være medlem (E. Schanche & M. Vabø, personlig kommunikasjon, 22.april 2021).

Organisasjonskart Grønn By



Figur 1 Organisasjonskart Grønn by

Organisasjonskartet over viser hvordan Grønn by er organisert som en stiftelse. I 1993 var det flere bedrifter og organisasjoner som var med som stiftere og gikk inn med en grunnkapital for å danne Grønn by. I dag er det noen få av stifterne som er med som partnere i Grønn by. Stifterne har ingen praksis betydning i Grønn by annet enn at hvis stiftelsen skulle oppløses, må det godkjennes av alle stifterne. Det er også et satt styre i Grønn by, representert av noen av de forskjellige partnerne. Styret skiftes ut, og det er dermed ikke de samme partnerne som alltid sitter i styret. Styremøtene er likevel tilgjengelige for alle partnerne, slik at alle kan få med seg hva som foregår. Grunnen til at styret er over partnerne i dette organisasjonskartet er på grunn av de formelle avgjørelsene som blir tatt her, blant annet om hvem som får bli partnere og ikke (E. Schanche & M. Vabø, personlig kommunikasjon 22.april 2021).



Figur 2 Relasjonskart Grønn by

Illustrasjonen over er et relasjonskart som skal forsøke å illustrere Grønn by som organisasjon, relasjonene mellom partnerne, og at den særpreger seg fra andre formelle organisasjoner. Grønn by og partnerne har en gjensidig påvirkning på hverandre, og det som er felles for alle organisasjonene er at alle er medlem av Grønn by. Dermed står Grønn by i midten, fordi det er Grønn by som er møtepunktet.

1.4 Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven består av 7 kapitler. Videre i kapittel 2 gjør vi rede for bakgrunnsinformasjon hvor vi forsøker å gi leseren en forståelse og et kunnskapsmessig utgangspunkt av vesentlige temaer, som *grønn omstilling*, *bærekraftig utvikling* og *samfunnsansvar*. Dette er nyttig bakgrunnskunnskap vi mener er relevant til vår problemstilling. I kapittel 3 gjøres det rede for det teoretiske rammeverket vår masterbesvarelse har. Teoretiske tilnærminger til *fremveksten av en ny organisasjonstype*, *organisasjonskultur*, og *relasjonen mellom natur og organisasjon* vil senere brukes til å svare på vår valgte problemstilling. Kapittel 4 redegjør for den metodiske tilnærmingen vi har valgt for gjennomførelse av innhenting av empiri. I kapittel 5 presenterer vi sentrale funn fra innhentede teori, som brukes i kapittel 6, hvor vi diskuterer funn fra empirien i sammenheng

med det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 forsøke å gi en konklusjon som et svar på hovedproblemstillingen vår.

2. Bakgrunn for valg av tema

Jordkloden er mer enn 4,6 milliarder år gammel, og selv om vi mennesker bare har levd en liten brøkdel av jordas levealder, har vi etterlatt oss et farlig stort avtrykk (WWF, 2021). Når miljø- og klimautfordringene banker på døren en etter en, vil det bli avgjørende for organisasjoner å snu seg rundt for å endre seg og dermed bidra til å løse utfordringene verden står ovenfor. Denne livstruende utviklingen er den nye virkeligheten som vi ikke kan slippe unna. I stedet må vi erkjenne utfordringen og utvikle respekt for naturens bærekraft og sikring av menneskelige verdier (Brundtland & Dahl, 1987, s. 13).

Bedrifters hovedfunksjon i samfunnet har i alle år vært å være en økonomisk institusjon. Nå har samfunnet i tillegg behov for at bedriftene endrer tankegangen til noe langt mer bærekraftig. Det er både åpenbart og vesentlig at organisasjonene endres for at en forandring skal skje. Aldri før har organisasjoner endret seg raskere når det kommer til miljøbevissthet, likevel skjer det ikke fort nok om jorden skal reddes. Det har blitt et krav og en viktig del av organisasjonenes hverdag å tenke grønnere for å redusere skade på natur og klima. Vi vil i dette kapitlet gå inn på *grønn omstilling*, samt forklare *bærekraftig utvikling og samfunnsansvar* for å gi deg som leser et vesentlig bakgrunnskapittel som utgangspunkt før vi går i gang med de teoretiske kapitlene, presentasjon av funn og diskusjon.

2.1 Grønn Omstilling

Ord som «grønn omstilling» og «grønt skifte» dukker stadig opp, både når det gjelder det globale og det kulturelle, men også når man snakker om det organisatoriske. Begrepene har fått økt aktualitet som følge av de globale klima- og miljøutfordringene verden står ovenfor (Olerud & Halleraker, 2020).

Grønn omstilling dreier seg om en endringsprosess i retning av et bærekraftig samfunn, og er blant de aller største temaene når vi snakker om samfunnsutvikling i vår tid (Haarstad & Rusten, 2018, s. 13). Sett på det slik, kan vi tenke at den grønne omstillingen må skje på et samfunnsnivå. Det er samfunnet som helhet som må endres for at de betydelige endringene

skal skje. Men hva vil det si for organisasjoner? Vår oppgave fokuserer på en grønn omstilling sett fra et organisasjonsnivå. Hvordan kan organisasjoner omstille seg til å bli mer miljøvennlige? For å kunne omstille seg på makronivå, er det viktig at omstillingene først og fremst skjer på et mikronivå, blant annet innad i organisasjoner. Alle må ta i et tak for at de store endringene skal skje, og det er her vi tenker at organisasjonene spiller en stor rolle.

Grønn omstilling innebærer prioriteringer – det innebærer veivalg hvor konsekvensene av disse valgene kan være uforutsigbare, og det innebærer å være bedre rustet til å møte fremtiden (Haarstad & Rusten, 2018, s. 13). Den store omstillingsjobben blir å kombinere kutt i klimautslippene med næringsutvikling og verdiskaping (Bjartnes, 2015, s. 17). Det gjelder å finne bærekraftige løsninger på klimaendringene og miljøødeleggelsene. I tillegg innebærer en grønnere omstilling å både forandre tankemønster og atferdsmønster (Haarstad & Rusten, 2018, s. 12).

Mange vil nok overlate staten ansvaret om å sikre Norge i en grønn retning. Staten legger lover og reguleringer, samt skaper strategiplaner for hvordan Norge skal være et foregangsland i arbeidet med grønn omstilling. Når staten tar ansvaret for en grønn omstilling i Norge generelt, er det da nødvendig at organisasjoner skal ha en grønn tilnærming? Regjeringen skal satse på reduserte utslipp i transportsektoren, utvikling av lavutslippsteknologi i industrien, bedre CO₂-håndtering, fornybar energi og miljøvennlig skipsfart (Bjartnes, 2015, s. 25). Denne klimapolitikken og energiomstillingen vil endre rammene for store deler av næringslivet. For at Norge skal kunne bli et nullutslippsland og møte klimautfordringene, er klimapolitikken og statens arbeid betydeligst. Organisasjonene må dermed tilpasse seg statens strategi for fremtiden. Det er derfor viktig å også snakke om hvordan enhver organisasjon skal tilnærme seg den grønne omstillingen. For at man skal få til en grønn omstilling er det helt nødvendig at dette forankres og skjer i både private og offentlige organisasjoner. Når tiden, kloden og klimaet forandrer seg, er det vesentlig at organisasjonene følger etter.

Organisasjoner må forholde seg til Norges lover og reguleringer for å sikre en så bærekraftig drift som overhodet mulig. Regjeringen hevder at deres jobb er å legge til rette for at fremtidens næringsliv blir grønt, smart og nyskapende (Regjeringen, 2016). Næringslivet *bør* og *må* ta imot denne muligheten. Det er ikke nok at den norske stat tar ansvar for fremtiden. Alle må bidra for å gjøre fremtiden like bra for kommende generasjoner, som det den er i dag.

«Bedrifter står for rundt halvparten av alle miljøutslipp i verden» (Skaare, 2019). Sitatet fra Skaare, som er hentet fra forskning.no, indikerer hvor enormt stor betydning en grønnere omstilling innad i bedrifter har for hele den globale verden. Ettersom klimaendringene er ansett som det kanskje største miljøproblemet verden står ovenfor, er organisasjonsendring viktigere enn noen gang (Langhelle, 2011, s. 194). Det er sikkert og visst at grønn omstilling i økende grad vil stille organisasjoner overfor store utfordringer (Langhelle, 2011, s. 186). En organisasjon må være lønnsom for å gå rundt, men for å være bærekraftig, må organisasjonen være lønnsom uten at det går på bekostning av miljøet og samfunnet. Det er helt nødvendig for jordas fremtid at organisasjonene klarer å balansere økonomi, sosiale forhold og miljø (Carson, 2019, s. 126).

Organisasjonene må redusere klimagassutslippet sitt for å lykkes med en grønn omstilling. Det ble i 2006 lagt frem en rapport fra det offentlige Lavutslippsutvalget, som konkluderte med at det både er nødvendig, men også praktisk gjennomførbart å redusere Norges klimagassutslipp med to tredeler innen 2050 (Olerud & Halleraker, 2020). I mai 2020 bevilget regjeringen 3,6 milliarder kroner til ulike tiltak for å skape en grønn fremtid. Dette viser hvor viktig den grønne omstillingen er for fremtiden. Regjeringen vil med dette legge til rette for at næringslivet kan skape grønne jobber og en mer bærekraftig fremtid, og dermed forbedre samfunnet på morgendagens arbeidsliv (Regjeringen, 2020). Men handler den grønne omstillingen om en bred systemendring hvor alt må endres? Alt er relativt og det kommer an på hva man driver med. En organisasjon som baserer seg på kollektiv transport vil ha andre forutsetninger til en grønn omstilling enn en organisasjon som holder på med bygg. Dermed blir mengden endring og utvikling ulik.

Den grønne omstillingen på et organisasjonsnivå er som sagt en miljøbevisst endring i organisasjonene, hvor organisasjonene må gå over til nye bærekraftige måter å drifte organisasjonen på. Bærekraft er altså på mange måter et nøkkelord og et verktøy til en grønn omstilling, og noe som er relevant å både definere og forklare for å snakke om hvordan en grønn kultur kan skapes i Grønn by, og derav hvordan en grønn omstilling kan skje.

2.1.1 Bærekraftig Utvikling

Begrepet bærekraftig utvikling ble definert i Verdenskommisjonen (også kalt Brundtland-kommisjonen) for miljø og utvikling sin rapport; *Vår felles fremtid* i 1987. Begrepet defineres

av kommisjonen som «*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN-sambandet, 2019a). De store bærekraftsproblemene omtaltes å være global fattigdom, klimatrusselen, tap av biologisk mangfold, forurensning og matvaresikkerhet (Langhelle, 2011, s. 189). Bærekraftig utvikling er altså en endringsprosess, som vil si at utnyttelsen av ressurser, styring av investeringer, teknologisk utvikling og institusjonelle endringer må tilpasses både dagens og fremtidens behov. Arbeid mot en bærekraftig utvikling er med andre ord veien til en grønnere omstilling.

Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: sosiale forhold, økonomi og klima (FN-sambandet, 2019a). Vårt forskningsprosjekt er orientert rundt sistnevnte dimensjon. Når det er sagt, er dimensjonene komplementære, de henger alle sammen, og er svært avhengige av hverandre. Det er sammenhengen av dimensjonene som til sammen utgjør en bærekraftig utvikling (Brundtland & Dahl, 1987, s. 56). Verdenskommisjonen uttrykte sin overbevisning om at menneskene *kan* bygge en fremtid som er rikere, tryggere og mer rettferdig (Brundtland & Dahl, 1987, s. 13). Og for å ikke bruke opp den eneste kloden vi har, må vi finne gode løsninger som balanserer belastningen på miljøet med forbruket og økonomien vår, og vi må finne bedre måter å fordele ressursene våre på, slik at alle mennesker har de samme sosiale forholdene. Slik henger dimensjonene sammen.

2.1.2 FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål står svært sentralt når det snakkes om en grønn omstilling mot en bærekraftig fremtid, og det står også svært sentralt i Grønn by. FN lanserte bærekraftsmålene i 2015, en felles handlingsplan med 17 mål for hvordan verdens arbeid kan balansere hensynene til miljø, økonomi, og sosial utvikling (FN-sambandet, 2021). FNs bærekraftsmål brukes til strategiske og betydningsfulle verktøy som gir organisasjonene oversikt over hvilke positive virkninger og utviklinger de gir det globale samfunnet. Organisasjonene velger seg ofte ut noen av målene de ønsker å prioritere og dermed bidra til realiseringen av målet om en bærekraftig fremtid (Carson, 2019, s. 133). Det samme gjør partnerne i Grønn by.



Figur 3 FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2021b)

Bærekraftsmål nr.17 om samarbeid, er et mål vi spesielt orienterer vår oppgave rundt. Bærekraftsmål nr.17 er gjennomsyret i Grønn bys arbeid, og det er på mange måter grunnpilaren til organisasjonen. Målet om samarbeid er på mange måter nøkkelen til de resterende målene. Eksistensen av samarbeid er betydelig for å nå målene om en bærekraftig utvikling, og målet innebærer en direkte forpliktelse for virksomheter til å ta ansvar (Carson, 2019, s. 134). *Vår felles fremtid* (1987) vektlegger at de globale og nasjonale utfordringene både er sammenvevd og avhengige av hverandre. Det krever samtidig en helhetlig arbeidsmåte og at folk flest medvirker til utviklingen. I den virkelige verden er økonomiske og økologiske systemer knyttet sammen, og det er dermed avgjørende med samarbeid for å lykkes med en utvikling i bærekraftig retning (Brundtland & Dahl, 1987, s. 19).

Organisasjoner spiller en viktig rolle for å oppfylle samtlige mål, noe som fremheves av mål nr. 17. For å nå målene kreves et sterkt samarbeid. Når bærekraftig utvikling dreier seg om å få verden inn på en ny utviklingsbane, krever det at alle tenker de kan bidra. Det er lett å tenke at «min lille organisasjon» kan gjøre lite for å nå globale bærekraftsmål. Denne tankebanen må endres om man skal nå bærekraftsmålene innen 2030, og derfor kan arbeidet med FNs bærekraftsmål kobles tett til grønn omstilling.

2.1.3 Organisasjonens samfunnsansvar

Det siste punktet vi ønsker å ta med under grønn omstilling er organisasjonens samfunnsansvar. Et økt samfunnsansvar blant organisasjoner kan gi en forklaring til hvorfor mange organisasjoner ønsker å jobbe mot en grønn kultur og en grønn omstilling. Tiden utvikler seg støtt, og organisasjonene får et stadig større ansvar. Men er det egentlig deres ansvar å løse klima- og miljøutfordringene? Regjeringen fremmer i sin stortingsmelding nr.10 at organisasjoners hovedoppgave er å bidra til lønnsom verdiskaping (Regjeringen, 2009). Organisasjoner skaper arbeidsplasser, betaling av skatt og økonomisk trygghet, og samfunnet er dermed avhengige av lønnsomme og effektive bedrifter i vårt velfungerende velferdssamfunn (Blindheim & Rørvik, 2011, s. 106). Likevel øker forventningene til organisasjonenes ansvar, og nå har de ikke lengre *bare* en økonomisk rolle i samfunnet. Når omgivelsene forandrer seg, endres også ansvarsforholdene – både som lovreguleringer, normer og forventninger.

Begrepet *organisasjonens samfunnsansvar* ble først definert og fremmet av Bowen (1953) som mente at samfunnsansvaret refererte til forretningsmennenes forpliktelser til å føre politikk og ta avgjørelser som er ønskelige for samfunnets verdier og mål (Flack & Hebllich, 2007, s. 249). Siden den gang har begrepet blir mer aktualisert med tiden, og samfunnsansvar har fått en bredere betydning.

Flack og Hebllich (2007) hevder i sin artikkel; *Corporate social responsibility – Doing well by doing good* at samfunnsansvaret blir ansett som bedrifters plikt til å overgå de eksplisitte og implisitte forpliktelsene som er pålagt en organisasjon av samfunnets forventninger om konvensjonell bedriftsattferd. Dette samfunnsansvaret er en måte å styrke samfunnets grunnleggende ordening på som både består av forpliktelser til de juridiske reguleringene, samt sosiale konvensjoner (Flack & Hebllich, 2007, s. 247).

Den norske regjeringen hevder at *organisasjonens samfunnsansvar* innebærer at organisasjonene integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift. Samfunnsansvaret innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler, og det at bedriftene bør bidra til en positiv samfunnsutvikling (Regjeringen, 2009, s. 7). Mange organisasjoner har en såpass stor rolle i samfunnet, og derfor kan de bidra stort til samfunnet ved å løse klima- og miljøutfordringer.

At organisasjonene forstår sitt samfunnsansvar og sin posisjon til å bistå samfunnet på flere områder enn det økonomiske, kan ha stor betydning for jordas fremtid.

Samfunnsansvaret kan altså forstås som at man har et ansvar for å gjøre organisasjonens kjerneaktivitet så gunstig for samfunnet og miljøet som overhodet mulig. Det kan også forstås som det frivillige man gjør utenfor organisasjonens kjerneaktivitet for å bistå miljøutfordringene og samfunnet rundt. En økt forventning om hvilket samfunnsmessig ansvar organisasjonene har, både fra seg selv, ansatte, kunder og den generelle befolkningen kan gi en forklaring på hvorfor et arbeid mot en grønn kultur og dermed en grønn omstilling er såpass viktig på et organisasjonsnivå.

3. Teori

Vi vil nå presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for forskningsprosjektet, og som vi har valgt ut på bakgrunn av oppgavens tematiske tilnærming. Oppgaven tar utgangspunkt i et perspektiv for hvordan en grønn kultur kan skapes i en organisasjon som Grønn by. I denne sammenhengen ser vi i forlengelsen av dette hvordan Grønn by som organisasjon kobler seg sammen med de organisasjonene som er tilknyttet dem i en form for et nettverk. For å belyse dette er vårt teoretiske grunnlag delt inn i tre deler.

I første del vil vi se på hva som ligger i begrepet *organisasjon*, og vil her vise til fremveksten av nye måter å organisere seg på. I denne delen vil vi ta en nærmere titt på nettverksorganisasjonen som her blir fremstilt som en særegen form for organisasjon uten medlemmer og et hierarki i tradisjonell form. Eller det Göran Arhne og Nils Brunsson beskriver som *delvis organisering*. Uten en tradisjonell styring, vil Grønn by som en delvis organisasjon gjerne ha andre betingelser for å utvikle en grønn organisasjonskultur enn andre mer «tradisjonelle» organisasjoner.

Vi vil derfor videre gi en fremstilling av begrepet *organisasjonskultur*. Organisasjonskultur kan blant annet beskrives og fremstilles som hvordan ulike kulturelle påvirkningsmekanismer fungerer på organisasjonen, samt ta for seg hvorvidt kultur kan styres eller ikke i denne sammenhengen. Dette er vår tilnærming til å forklare begrepet organisasjonskultur som vi senere i oppgaven vil se i sammenheng med forskningsspørsmålet.

Teoridelen avsluttes med en fremstilling hvor vi vil se på forholdet mellom *organisasjoner og naturen* for å se på hvordan organisasjoner og naturen påvirker hverandre. Dette vil være et grunnlag for en forståelse av motivasjonen og viljen partnerne i Grønn by har for å bidra inn i den grønne omstillingen.

3.1 Fremveksten av en ny organisasjonstype

I nyere tid har det vokst frem flere ulike organisasjonsformer. Vi skal i dette kapittelet skrive om fremveksten av en ny måte å organisere seg på, og på hvordan dynamikken innad i organisasjonen blir påvirket av den nye måten å tenke på. Dette vil gi oss bakgrunn for å senere diskutere om den nye organisasjonsformen har samme utgangspunkt for å etablere og endre en organisasjonskultur.

Göran Arhne, tidligere professor i sosiologi ved universitetet i Stockholm, og Nils Brunsson, organisasjonsteoretiker og professor i ledelse ved Uppsala universitet, utga i 2011 artikkelen «*Organization outside organization: the significance of partial organization*». I artikkelen blir vi som lesere tatt med inn i en dyptgående analyse av begrepet *organisasjon*. Arhne og Brunsson forklarer hvor vanlig det er å begrense organisasjonsbegrepet til å kun omhandle formelle organisasjoner, og at man beskriver verden utenfor med andre begreper som blant annet nettverk og institusjon (Arhne & Brunsson, 2011, s. 1).

«*Stadig flere jobber i nettverk uten sjef*» (Farbrot, 2014).

Det er overskriften på en artikkel fra 2014 som vi har hentet fra Forskning.no. Artikkelen er utarbeidet i samarbeid med handelshøyskolen BI, hvor Vegard Kolbjørnsrud har forsket på ulike typer samhandlingsnettverk (Farbrot, 2014).

I sin forskning fant Kolbjørnsrud ut at man kunne se et stadig skifte inn mot en ny måte å samhandle i og mellom organisasjoner, som blir kalt for nettverksbaserte samhandlinger. Det positive med nettverksorganisasjoner er ifølge Kolbjørnsrud måten organisasjonsformen organiserer seg på. Mens tradisjonelle organisasjoner gjerne strever med fremgang og innovasjon, vil man ved å benytte seg av denne måten å samhandle på kunne utvikle ny kunnskap, og drive med problemløsning på en helt unik måte (Farbrot, 2014).

Det som er interessant er det klare skillet Kolbjørnsrud gjør mellom det han kaller for «tradisjonelle organisasjoner» og «nettverksorganisasjoner». Mens «tradisjonelle organisasjoner» er organisert på en måte hvor man har en toppledelse og et stramt organisasjonshierarki, er «nettverksorganisasjoner» tuftet på samarbeid, og da uten det tradisjonelle organisasjonskartet og hierarkiet (Farbrot, 2014).

Ahrne og Brunsson mener det er feil å skape et skille mellom hva noen mener er organisatoriske fenomener fra fortiden (hierarki og byråkrati) og på moderne kjennetegn som (flat struktur og fravær av hierarki) i forståelsen av hva en organisasjon er.

Deres syn er begrunnet i at den moderne hverdagen er full av organisering, og den moderne impulsen av å møte problematiske situasjoner er å skape flere organisasjonsstrukturer (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 3). Etersom det finnes mange ulike organisasjonsstrukturer verden over, skulle man tro at organisasjonslitteraturen gjenspeiler det samme. Noe av grunnen til at det har oppstått et så skarpt skille er fordi det teoretiske fokuset i løpet av de siste 50 årene har vært på den formelle organisasjonen. Ahrne og Brunsson fremmer i *Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social life* at en effekt av forskernes overflødige konsentrasjon av formelle organisasjoner, har forårsaket en overskygging av andre former for organisasjoner. Det virker som om det kun finnes organisering i formelle organisasjoner, noe som på langt nær er realiteten. Skillet som har oppstått har dannet en tydelig grense mellom den formelle organisasjon og på miljøet rundt. Miljøet rundt og den formelle organisasjon har gjennom etablert teori blitt sett på som to forskjellige ordner, selv om en del av miljøet til organisasjoner består av andre typer organisasjoner. Nettverk og institusjon er begreper som er brukt for å forklare ordenen som eksisterer utenfor og mellom formelle organisasjoner, og som ikke anses å være organisert (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 2).

Vi så hvordan Vegard Kolbjørnsrud brukte en kombinasjon i sin måte å beskrive den nye organisasjonstypen på, som ifølge Google Scholar er en utbredt måte å beskrive denne typen organisering på. Ved å benytte seg av begrepet *nettverksorganisasjon*, ønsker man gjerne å gjøre organisasjonsformen mer legitim ved at man beholder noe av det formelle i organisasjonsaspektet. Samtidig ønsker man ikke å assosiere seg alt for mye med byråkrati og hierarki, men heller mot en mer moderne organisasjonsform med mindre strukturerte former for interaksjon, slik som ved nettverk (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 2).

«Vi kommer til å se stadig flere organisasjoner av denne typen, spår Kolbjørnsrud» (Farbrot, 2014). Mens Kolbjørnsrud sikter til nettverksorganisasjoner, og gjør forskjell på ulike typer organisasjoner, mener Ahrne og Brunsson at «*organisasjon*» er et mer presist uttrykk enn «*nettverk*» og «*institusjon*». Grunnen til dette er fordi de mener begrepene «*nettverk*» og «*institusjon*» brukes i alt for vid forstand, og at de dermed er med på å skjule viktige

organisatoriske elementer. I stedet for foreslår Ahrne og Brunsson andre måter å forstå disse begrepene på, slik som delvis organisering (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 2).

Slik går de vekk i fra tankegangen om et skille mellom organisasjon og miljø, og skiller heller mellom organisering og andre former for orden. Organisasjoner er en base av sosial orden. Den skaper forutsigbarhet og legger til rette for interaksjon mellom organisasjoner og individer. Det er essensielt å skille organisasjoner fra andre former som skaper sosial orden, som institusjoner eller nettverk. Disse formene for sosial orden er ikke bestemt av noen, men er et resultat av prosesser med gjensidig tilpasning fra enkeltpersoner og organisasjoner. Det er også avgjørende å skille mellom ulike former for organisasjoner for å muliggjøre analysing av organisasjonenes overganger. Som for eksempel hvordan organisasjonen noen ganger blir institusjonalisert eller hvordan nettverk blir organisert (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 5).

Rammeverket til Ahrne og Brunsson gir en ny måte å forstå organisasjoner på; som *en* bestemt type sosial orden. Organisasjonsbegrepet blir her forstått som bredere enn kun å dekke formelle organisasjoner som innehar alle former for organisatoriske elementer (hierarki, medlemskap, sanksjoner, og overvåking), men også til å inkludere delvis organisering hvor det er tatt i bruk færre elementer (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 2).

Men hvorfor er det slik at begrepene «nettverk» og «institusjon» blir anvendt, og i så stor grad innenfor organisasjonsfeltet? Vi må se til den moderne samfunnsvitenskap for å finne forklaringen. I den moderne samfunnsvitenskap blir begrepene hyppig brukt, og har fått en bred og mangfoldig betydning. Det er dermed lett for hvermannsen å bruke begrepet, og begrepene mister gjerne sin ekte betydning. I sin ekte form er nettverk forskjellig fra organisasjon, i og med at nettverk er en form for interaksjon som ofte er uformell og hvor det mangler grenser og hierarki (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 6). Nettverk er bygget inn i andre sosiale relasjoner og har ingen naturlige grenser (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 22).

Ahrne og Brunsson (2019) definerer organisasjoner som en bestemt ordre for å oppnå koordinering eller samarbeid som er skapt av menneskers beslutninger. Disse beslutningene er de organisatoriske elementene, som medlemskap, regler, sanksjoner, overvåking og hierarki. Disse beslutningene må tas for å skape en organisasjon. Organisatoriske beslutninger er kommunikasjon om måten mennesker skal handle, og skillene eller klassifiseringene de skal

lage (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 7). Likevel inkluderer ikke alltid organiseringen alle de ulike elementene. Ahrne og Brunsson fremmer derfor «delvis organisasjon» som en organisasjonsstruktur hvor ikke alle de organisatoriske elementene er til stede. Delvis organisering skjer både innenfor og utenfor de formelle organisasjonene (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 4).

En organisasjon kan for eksempel ta beslutninger om hvem som skal være medlemmer av organisasjonen, uten at man har bestemt seg for de andre elementene. Når og hvor man skal møtes gjøres for eksempel på ad hoc-basis, uten bestemte regler, overvåking, sanksjoner eller hierarki. En delvis organisasjon kan også ta i bruk nesten alle elementene – bare ikke alle. Medlemskap kan kombineres med overvåking og sanksjoner, som i en gruppe med en sterk leder uten hierarki eller regler (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 18). Selv om mange organisasjoner er formelle organisasjoner hevder Ahrne og Brunsson (2019) at det er feil å tenke at formelle organisasjoner har monopol på organisasjoner (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 15).

Organisering utenfor organisasjoner kan danne positive premisser. Beslutningen om å godta hierarki for eksempel, gjør det mer sannsynlig at regler aksepteres og blir overholdt. Slike koblinger mellom beslutninger skaper en viss avhengighet som støtter lederen for organisasjonen. Det betyr også at lederen for organisasjonen som kun ønsker å benytte seg av noen av de organisatoriske elementene vil få det vanskeligere med å påvirke medlemmene enn om alle de fem elementene er til stedet (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 26).

Det er mindre vitenskapelig interesse rundt delvis organisering, som Ahrne og Brunsson mener er en mer presis beskrivelse av nettverk og institusjon. Enhver interaksjon kan beskrives som et nettverk, som er en viktig del av det sosiale liv, men som ikke skal forveksles med organisering. Institusjon og nettverk er eksempler på sosiale ordner som skjer av seg selv uten å bli bestemt av noen, mens organisering (fullstendig og delvis) på den andre siden er en bestemt orden som er et resultat av inngripen fra noen. Denne inngripen kan komme ifra personer eller formelle organisasjoner som kan ta beslutninger på vegne av seg selv og andres oppførsel (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 8).

Det at organisering i organisasjoner er basert på beslutninger, kan føre til flere kritiske implikasjoner. For det *første* vil helt eller delvis organisering være et forsøk på å opprette en

bestemt orden. Det er ikke alltid at forsøkene kan anses som vellykket. Folk kan motsette seg medlemskap eller regler som er fastslått. Forskning viser blant annet at resulterende orden ofte viker i fra hva de som organiserer ser for seg på forhånd. For det *andre* vil beslutninger som tas være et forsøk på å skape trygghet og sikkerhet for medlemmene. Å etablere en satt fremtid vil imidlertid kunne føre til bestridelser og skape en følelse av at det kunne vært et annerledes utfall uten beslutningseffekter. For det *tredje* er ulike beslutninger med på å danne en rådende og gjeldende måte å forklare ordenen på. *Fjerde* implikasjon må ses i sammenheng med den forrige, hvor beslutninger kan være med på å gi et inntrykk av viktige personer i organisasjonen. Endelig vil beslutninger være med på å vise menneskelig kontroll, fordi beslutningene som blir tatt gjenspeiler menneskets frie vilje (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 8-9).

Vi har nå sett hvordan Ahrne og Brunsson introduksjon av begrepet *delvis organisering* har gjort det mulig å observere organisering utenfor formelle organisasjoner. Ved å observere bruken av organisatoriske elementer, vil man kunne få et inntrykk av formålet med organiseringen, samt på hvilke betingelser som er med på å danne grunnlaget for å skape en felles organisasjonskultur.

3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep de fleste av oss har kjennskap til, og som har blitt en del av hverdagsvokabularet vårt. For å forstå hva organisasjonskultur er, vil vi først forklare selve kulturbegrepet ved å vise til en utvalgt definisjon. Deretter vil vi peke på ulike teoretiske perspektiver i forklaringen på om organisasjonskultur kan styres eller ikke. Til slutt vil vi gjøre rede for ulike faktorer som er med på å påvirke kulturen i en organisasjon og på organisasjoners mottakelighet for endring.

3.2.1 Hva er kultur?

Det er vanskelig å bli enig om en enkel definisjon av kulturbegrepet. Kultur er noe abstrakt, og er noe som de fleste av oss vil si eksiterer, men som vi ikke greier å presist definere. Forskere på feltet har opp gjennom tidene hatt vanskeligheter med å definere begrepet, og det har derfor blitt et skille mellom definisjonene ut ifra hva den enkelte forsker mener kulturen

består av. Uenighetene mellom forskerne har i stor grad dreid som om hva som er kulturens kjerneelementer (Bang, 2020, s. 22-23).

I denne oppgaven har vi valgt å lene oss på Henning Bangs definisjon av hva organisasjonskultur er, hvor han har inkorporert de tre mest anvendte kjerneelementene i litteraturen om organisasjoner og kultur:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2020, s. 23).

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger blir ansett som de tre kjerneelementene i organisasjonskulturbegrepet (Chatman & O'Reilly, 2016, i Bang, 2020 s. 23). *Verdier* er noe man oppfatter som viktig og betydelig, og som man jobber for å etterstrebe. *Normer* er uskrevne regler for hvordan man bør oppføre seg som majoriteten av befolkningen ofte stiller seg bak. Endelig peker Bang på *virkelighetsoppfatninger*. Virkelighetsoppfatningen dannes på bakgrunn av hvordan medlemmene fortolker det som skjer i organisasjonen, og er med på å skape en virkelighetsforståelse som er særegen for den enkelte organisasjonen (Bang, 2020, s. 23 & 57).

Innenfor organisasjonsfeltet har forskere blitt tydelig påvirket av antropologens måte å forstå kultur på. Her forstås kultur som kognitive (tankemessige) systemer og overførte adferdsmønstre. I tillegg har forskerne hatt en tendens til å lene seg på sosiologiske og sosialpsykologiske begreper, slik som normer i samfunnet, virkelighetsoppfatninger og verdier, i måten de definerer organisasjonskultur på (Bang, 2020, s. 21).

Gjennom sin artikkel «On studying organizational cultures» (re)introduserte Pettigrew (1979) kulturbegrepet i tidsskriftet *Administrative Science Quarterly*. Pettigrew koblet her organisasjonskultur til å både handle om bedriftens strategi og til organisasjonens behov for endring. Slik ble kulturbegrepet ikke kun sett i sammenheng med behov for endring, men også til en strategisk endring. En kulturendring som kunne tenkes å gi bedriften et konkurransefortrinn (Bang, 2020, s. 14).

Men er det slik at man kan styre organisasjonskulturen dit man vil for å oppnå fremgang?
Eller er kulturen noe ukontrollerbart og utenfor ens kontroll?

3.2.2 Kan man styre organisasjonskulturen?

«*Kan man styre organisasjonskulturen*»? Dette er et spørsmål som har skapt splid i fagmiljøet, og har satt sitt preg på litteraturen. I mye av populærlitteraturen om organisasjonskultur er det en felles grunntanke blant forfatterne. Her oppfattes kultur som noe styrbart, og ved å følge endringsoppskrifter vil spesielt lederne kunne gjøre endringsprosessen lettere. Det ble derfor utviklet mangfoldige «kokebøker» og oppskrifter fra blant annet : (*Bremer, 2012; Cameron & Quinn, 2006; Connors & Smith, 2012; Davis, 1984; Deal & Kennedy, 1982; Kilmann et al. 1985; Schabracq, 2007; Schein, 2009; Silverzweig og Allen, 1976*) (Bang, 2020, s. 147).

Ledere og deres betydning for kulturens innhold har fått en sentral plass i forskningen. Edgar Schein er en amerikansk forsker som har forsket mye på organisasjonskultur (Sagberg, 2020, s. 14), gjennom å blant annet se på hvordan ledere utvikler og skaper kultur i en organisasjon. Ifølge Schein har lederen makt og myndighet til å påvirke en organisasjon med sine virkelighetsdefinisjoner. Ledere står i en posisjon hvor de har lett for å ta til orde. Når de kommuniserer med sine medlemmer, kommuniserer de ut hva de tror på og hvilke verdier de har. En leders prioritering og hvor han/hun retter oppmerksomheten i organisasjonen vil mest sannsynlig støtte opp om disse verdiene (Bang, 2020, s. 86).

En annen viktig grunn til at lederen ofte blir sett på som viktig for endring, er rollen lederen innehar. Ledere blir ofte sett på som en rollemodell for de andre medlemmene. Atferden til lederen påvirker de andre medlemmene, og dette viser seg spesielt igjen når organisasjonen møter på ulike former for motstand, konflikter eller kriser. Her er lederens reaksjon viktig. Måten lederen reagerer på vil være med på å skape nye verdier og normer som etter hvert vil utgjøre en del av organisasjonens kultur (Bang, 2020, s. 86 og 87).

På motsatt side er det en del kulturforskere som mener at det ikke er like lett å styre kulturen. De ser på kulturen som noe som vokser frem i organisasjonen, og som er et resultat av flere faktorer og prosesser man har lite kontroll over. Kjente fagpersoner med dette synet er blant

annet: («Alvesson, 2002; Dandridge, 1985; Krefting & Frost, 1985; Martin et al., 1985; Weick, 1979; Aamot & Sørhaug, 1980») (Bang, 2020, s. 147).

Mats Alvesson og Stefan Sveningsson er to professorer i bedriftsadministrasjon som er ansatt ved Lund universitet i Sverige. Sammen har de skrevet boken; *Changing organizational culture*. I boken stiller Alvesson og Sveningsson spørsmålstegn med hvor lett det er å endre på en satt kultur. Med utgangspunkt i tidligere studier av organisasjonsendring, poengterer de to forfatterne hvor vanskelig det er å endre på organisasjonskultur (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 55):

«*Changing organizational culture is seen as very difficult; in some instances culture is even seen as beyond managerial control*» (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 55).

Mens Schein mener ledere har makt og myndighet til å skape og utvikle kultur, stiller Alvesson og Sveningsson seg i tvil om hvor enkelt det er. Med setningen ovenfor hevder de at kultur i noen tilfeller til og med er utenfor en leders kontroll.

Noe av grunnen til at lederne og deres påvirkning på kulturen har fått en sentral plass i forskninger, er på grunn av Pettigrew. Som forklart tidligere (re)introduserte Pettigrew (1979) kulturbegrepet. Han koblet organisasjonskultur til å handle om behov for endring, men også til bedriftens strategi. Pettigrew banet slik vei for en tankegang hvor man antar at organisasjonens kultur påvirker virksomhetens resultater. I 1982 ble boken *In Search of Excellence* skrevet av Thomas J. Peter og Robert H. Waterman, som var konsulenter for det Amerikanske selskapet McKinsey (Bang, 2020, s. 14). På den tiden boken ble utgitt var ledelsesverktøykassen gått tom. Organisasjonsfagene hadde lenge vært dominert av rasjonelle og positivistiske forståelser på hvordan organisasjoner fungerte. Amerikanske praktikere og teoretikere så til den Japanske industrisuksessen, og kjente et sterkt sug etter å finne nye måter å lede på. Svaret ble på utvikling av god organisasjonskultur som nødvendighet for en bedrifts suksess, og en ny ledelseslitteratur vokste frem, slik som med boken til Peter og Waterman (Hennestad, 2010).

I de nye ledelsesbøkene blir kultur ofte fremstilt som en variabel, på lik linje med andre ledelsesvariabler. Slik som organisasjonens struktur, teknologi eller strategi (Hennestad, 2010). Det er her en tendens til å betrakte organisasjonskulturen som *en felles delt*

virkelighetsoppfatning som alle medlemmene var enige i, og som først og fremst ble formet av organisasjonens ledere (Bang, 2020, s. 27). Johanne Martin (1992) beskrev dette som *integrasjonsperspektivet*. Beskrivelsen ble foretatt da Martin tok en gjennomgang av ulike organisasjonskulturstudier, og delte dem inn i kategorier (Hennestad, 2010).

Enkelte mente at det ble for ensporet å tenke på organisasjonskultur som en variabel, eller som en homogen kultur. De begrunnet det med hvordan begrepet *kultur* ble brukt i dagligtalen, med alle dens variasjoner. Som variasjoner i forhold til bakgrunn, interesser, oppgaver, eller geografi (Hennestad, 2010). Vi snakker da om *differensieringsperspektivet*. Dette perspektivet på organisasjonskultur vektlegger hvordan manifestasjoner, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger slår ut i alle retninger. I motsetning til integrasjonsperspektivet eksisterer det her flere kilder til hva som påvirker kulturen, og ikke bare til ledelsen (Bang, 2020, s. 28).

Integrasjonsperspektivet beskriver organisasjonen som én kultur, mens differensieringsperspektivet snur oppmerksomheten mot alle subkulturene som finnes i en organisasjon. Subkultur er det samme som delkultur, og er noe som ulike undergrupper av medlemmer deler i en organisasjon. For eksempel væremåte, normer og verdier (Bang, 2020, s. 28).

Smircich (1983) har studert hvordan ulike forskere ser på organisasjonskultur på. Hun skiller mellom forskere som mener organisasjonen *har* kultur, og på forskere som mener at organisasjonen *er* kultur. De forskerne som mener organisasjonen har kultur, ser på kultur som noe organisasjonen skaper ved siden av produktene og tjenestene. Har man denne tankegangen, er det naturlig å tenke på kulturen nærmest som et «produkt» som man kan styre eller påvirke. Ledere, forskere og konsulenter betrakter kultur som en viktig faktor til å oppnå lojalitet, innovasjon og ikke minst lønnsomhet i organisasjonen (Bang, 2020, s. 148).

Det er vanskelig å styre eller å kontrollere kulturen hvis man betrakter organisasjonen som et kulturelt system. Forskere som mener organisasjonen *er* kultur, trekker inn alt som foregår i organisasjonen som et uttrykk for organisasjonskulturen, inkludert ledelsens forsøk på å kontrollere kulturen. Sett fra dette perspektivet er kultur noe som vokser frem ved et samspill av ulike deler i og utenfor det sosiale system, og som det er vanskelig for mennesker å styre eller endre på (Bang, 2020, s. 148).

Spørsmålet om kultur kan styres avhenger av måten man definerer organisasjonens kultur på. Det kan se ut som om de fleste som skriver om organisasjonskultur, slik som mye av populærlitteraturen velger å definere kultur som noe organisasjonen *har*. Kultur anses her som en variabel, og som et styringsverktøy på lik linje med andre strukturer i organisasjonen jf. Johanne Martins integrasjonsperspektiv (Hennestad, 2010). Verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene vil være mulig å styre, og spesielt for ledelsen som sitter med makten (Bang, 2020, s. 148).

Dagens kulturforskere har lagt seg i midten i sin måte å forstå kulturen på. De mener kultur er noe som vokser frem, men som ikke er like lett å styre slik som beskrevet i populærlitteraturen. Den er likevel ikke helt upåvirkelig slik som andre hevder. I dag mener flere at man kan påvirke deler av kulturen under de rette betingelsene. Vi må derfor gå bort i fra tanken om at kultur kan styres, til å se på mulige påvirkningsmåter (Bang, 2020, s. 148).

3.2.3 Organisasjonens mottakelighet for endring og ulike faktorer som påvirker kulturen

«It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change» (Sitat fra Charles Darwin i (Hillestad & Yttri, 2016).

Sitatet fra Charles Darwin har vi hentet fra tidsskriftet for økonomi og ledelse, Magma. I artikkelen *«hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling»* skriver Tore Hillestad og Birgitte Yttri hvordan næringsliv og offentlig institusjoner regelmessig må tilpasse seg forandringer i omgivelsene. De må omstille seg, og får å få til en best mulig omstilling må organisasjonen utfordre grunnfestet kultur og praksis (Hillestad & Yttri, 2016, s. 1).

Samtidig er det krevende å endre på en satt kultur, for å utvikle den til å støtte opp under nye målsetninger og strategier. Organisasjoner er ofte preget av egen historisk utvikling, som i noen tilfeller kan begrense organisasjonens utvikling og fremgang. Dette kalles for *stiavhengighet*. Stiavhengigheten påvirker organisasjonens evne og viljen til å eksperimentere, ta sjanser, være nytenkende og ikke minst å være utviklingsorientert. Vi ser slik hvordan noen organisasjoner kan ha utfordringer med å løsrive seg fra etablert praksis og virkelighetsforståelse som kommet til uttrykk i deres kultur (Hillestad & Yttri, 2016, s. 2).

Noen ganger vil det derimot ikke være organisasjonen selv som søker kulturendring og omstilling. Lundberg (1985) peker på hvordan press og stress som gjerne er utløst fra hendelser i eller utenfor organisasjonen vil kunne føre til at organisasjonene blir mer mottakelige for kulturell endring. Presset er i så stor grad at organisasjonene ikke kan overse det. Kotter (1995) er med på å begrunne dette synet. Han viser til at større organisasjonsendringer ofte mislyktes fordi organisasjonene ikke ser behovet for endring. Det anses ikke som kritisk nok å starte på en endringsprosess (Bang, 2020, s. 149).

Lundberg skiller mellom fem typer av hendelser som er med på å gjøre organisasjonen mer mottakelig for endring:

1. *Kriser i omgivelsene* (alvorlige hendelser som f.eks. naturkatastrofer, økonomisk situasjon i landet, nye oppfinnelser og mer).
2. *Muligheter i omgivelsene* (teknologisk gjennombrudd, oppdagelser av populære produkter, ny kapital, opphevelse av lover/restriksjoner).
3. *Kriser forårsaket av organisasjonens ledelse* (tabber som er begått, slik som dårlige beslutninger, gal investering eller uærlige handlinger).
4. *Ekstern «revolusjon»* (påvirkning utenifra, som fører til at organisasjonen endrer seg med en gang. F.eks. oppkjøp av butikk).
5. *Intern «revolusjon»* (peker på hendelser som skjer innad i organisasjonen, slik som nye ansettelse eller omstrukturering) (Bang, 2020, s. 149 & 150).

Hendelsene som vi har pekt på ovenfor var et resultat av stress og press i og utenfor organisasjonen, som det var umulig å se forbi, og kulturendringen ble nærmest tvunget frem. Det er derimot gjennomførlig for en organisasjon å påvirke den kulturelle endringen uten at store hendelser presser endringen frem. Som tidligere nevnt i avsnittet om hvorvidt det er mulig å styre organisasjonskulturen, så vi hvordan ledelsen har stor betydning for dannelsen av kultur.

Funksjonen til kulturen er å motivere organisasjonens medlemmer til å opprettholde motivasjon og jobbe for et mål. Lederne og medarbeiderne bør sammen forme et sett av idealer og verdier som fremstår som meningsfullt for dem (Hillestad & Yttri, 2016, s. 4). Edgar Schein mener lederens måte å være og handle på danner grunnlaget for noe av

kulturens innhold. Han nevner seks primære faktorer og seks sekundære faktorer for hvordan ledelsen påvirker kulturen i en organisasjon.

Primærfaktorene er: *områdene ledelsen retter oppmerksomhet mot, ledelsens reaksjon på ulike hendelser, fordeling av ressurser i organisasjonen, bevisst rollemodellering, ulike belønningssystemer og hvem ledelsen velger å forfremme/si opp* (Schein, 2010, s. 236).

De seks primære faktorene mener Schein er de viktigste verktøyene en leder har for å lære organisasjonens medlemmer hvordan de skal oppfatte, tenke og føle (Schein, 2010, s. 236).

Sekundærfaktorene Schein viser til er: *utforming og struktur, systemer, rutiner og prosedyrer, ritualer og seremonier, utforming av bygninger, kontorer og fasader, historier og myter og formelle erklæringer hvor organisasjonens filosofi og politikk er nedfelt* (Schein, 2010, s. 236).

De sekundære faktorene virker ikke like sterkt som de primære. Noe av grunnen til det er fordi de primære faktorene er mer kontrollerbare for ledelsen enn de sekundære, som Schein kaller for forsterkningsmekanismer (Bang, 2020, s. 152).

Slik ser vi hvordan lederne i en organisasjon sitter i en særegen posisjon når det kommer til påvirkning av kulturendring. Populærlitteraturens ledelsesfokus har viktige trekk ved seg, men flere fagpersoner mener man ikke må glemme selve medlemmene i organisasjonen. Medlemmene eller menneskene i organisasjonen er ifølge Bang (2020) en av fire kategorier av faktorer som påvirker og bestemmer innholdet i kulturen, sammen med kulturelle føringer fra omgivelsene (slik som nasjonal og lokal kultur), arbeidets innhold (medlemmenes arbeidsoppgaver som er med på å forme dem og påvirker hva de legger vekt på) og kulturutvekslingsprosess (som oppstår når organisasjonens medlemmer samhandler med hverandre, hvor samhandlingen fører til at det etableres en del mer eller mindre felles verdier og normer mellom medlemmene) (Bang, 2020, s. 82-85).

Vi har nå sett hvordan organisasjoner påvirkes fra flere hold, og kulturen endrer seg deretter. Et av flere virkemidler som er med på å påvirke organisasjoners omstillingsevne er som nevnt innledningsvis; organisasjonskulturen. Å gjøre kulturen mer mottakelig for påvirkning enten det er bevisst eller ubevisst kan være med på å gjøre det lettere for organisasjonene til å

tilpasse seg skifter i omgivelsene. Samtidig er det flere som peker på viktigheten av å ha en samlet *vilje* til å ville endre på en satt kultur, som viktig for endring (Hillestad & Yttri, 2016, s. 7).

Dette kommer tydelig frem i et intervju Alvesson og Sveningsson foretok av en mellomleder i et stort høyteknologiselskap, i utarbeidelsen av boken sin; *Changing organizational culture*, for å høre hva hun mente var viktig i en endringsprosess (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 49):

«I believe that change must come from both directions, i.e. there must be an organization that is mature; there must be people who are affirmative and open in their organizational; there must be a clear will amongst managers ...» (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 49).

Alvesson og Sveningsson peker på åpenhet, og mottakelighet for nye ideer, verdier og meninger blant organisasjonens medlemmer som viktig for å oppnå endring (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 55).

3.3 Forholdet mellom organisasjon og natur

Kan en organisasjon uten alle organisasjonselementene, fremdeles skape en grønn kultur? Dette kommer vi tilbake til i diskusjonsdelen. Men hvorfor er det viktig å etablere en grønn kultur og ta hensyn til klima- og miljøutfordringene? I dette siste teorikapittelet skal vi gå inn på relasjonen mellom organisasjon og natur, for å rette søkelyset på at organisasjon og natur henger sammen. Organisasjonenes påvirkning på naturen, gjør at organisasjonene videre må tilpasse seg naturen, ettersom organisasjoner er avhengige av en velfungerende natur for å i det hele tatt eksistere. Det fremkommer derfor en gjensidig relasjon mellom organisasjoner og naturen. Vi vil derfor presentere Good & Thorpes (2020) teoretiske rammeverk om hvordan organisasjoner og naturen må forholde seg til en gjensidighet. Rammeverket er relevant for å besvare vår problemstilling, ettersom det er interessant å finne ut noe om *hvorfor* det er viktig at nettverksorganisasjoner behøver en grønn kultur som fokuserer på klima- og miljøutfordringer. Grønn kultur kan i denne sammenheng hjelpe organisasjoner å forstå hvordan de er koblet sammen med naturen, og hvordan de kan endre de største påvirkningene organisasjonen gjør på naturen.

I artikkelen *Organization & Environment* av Jason Good og Andrea Thorpe (2020) diskuteres den gjensidige relasjonen mellom organisasjon og natur. Good og Thorpe har en forståelse av denne relasjonen, som ikke har blitt lagt vekt på tidligere. En vanlig tankegang er å se på organisasjon og natur heller som dualistiske enn komplementære fenomener. Good og Thorpe analyserer relasjonen ved hjelp av å fremstille et analytisk rammeverk der de kombinerer dimensjonene *tid* og *rom*. De identifiserer fire ulike kategorier av relasjon mellom organisasjoner og natur: «her/nå», «der/nå», «her/da» og «der/da» (Blindheim, 2021). For å kunne bevare fremtiden, er kunnskap og forskning av høy verdi, ifølge Good og Thorpe (2020). Det er dermed avgjørende å forstå hvordan organisasjoner forholder seg til naturen, og vice versa (Good & Thorpe, 2020, s. 360).

«Her/nå»-relasjonen dreier seg om at relasjonen mellom organisasjon og natur er en lokal og umiddelbar relasjon (Blindheim, 2021). Organisasjonens aktivitet har med andre ord en innvirkning på den nåtidige naturen akkurat der organisasjonen er til stedet. Et eksempel på «her/nå»-relasjonen kan være jordbrukets bruk av sprøytemidler. Det er for lite forskning av dette området enda, men det kan tenkes at sprøytemidler kan forårsake forurensning i grunnvannet. I Danmark ble det i 2018 funnet rester av et forbudt plantevernmiddel; *kloridazon*. Middelet ble funnet i flere hundre danske drikkevannskilder. (Folkehelseinstituttet, 2018). Dette vil imidlertid føre til at organisasjoners aktivitet får nåtidige konsekvenser akkurat der organisasjonen holder til.

«Der/nå»-relasjonen innebærer derimot en relasjon preget av avstand, men samtidig umiddelbarhet (Blindheim, 2021). Innvirkningene organisasjonen har på naturen oppleves et annet sted enn der organisasjonen holder til. Et eksempel på denne relasjonen er bruken av soya fra regnskogen til dyrefôr. Det høye soyaforbruket i jordbruket forårsaker regnskognedhugging, som igjen både påvirker menneskene som bor der, det biologiske mangfoldet og klimaendringene. Både menneskene og det biologiske mangfoldet opplever konsekvensene av regnskognedhuggingen umiddelbart, samtidig som konsekvensene oppleves et annet sted enn der dyrematingen skjer.

«Her/da»-relasjonen forklarer at relasjonen mellom natur og organisasjon er lokal, men ikke umiddelbar (Blindheim, 2021). I denne relasjonen blir naturen påvirket av organisasjonen der organisasjonen holder til, men påvirkningen skjer ikke øyeblikkelig. Økningen av CO₂-utslipp fra transport som forårsaker havforsurnning kan være et eksempel på «her/da»-

relasjonen. 31% av alle norske utslipp kommer fra transport, og fra 1990 til 2019 gikk utslippene fra transport opp med 19%. Denne økningen av CO₂-utslipp fører til blant annet havforsurning. Jo mer CO₂ det er i luften, jo mer er det i vannet (Miljødirektoratet, 2020).

«Der/da»-relasjonen dreier seg om at relasjonen mellom organisasjon og natur verken er lokal eller skjer umiddelbart (Blindheim, 2021). Organisasjoners påvirkning på naturen skjer et annet sted, og denne påvirkningen vil finne sted i senere tid. For å forklare denne relasjonen kan vi bruke klimagassutslipp som eksempel her. Når store bedrifter i Norge velger å flytte produksjonen til andre steder i verden, både på grunn av lønnsomhet, men også på grunn av mildere klimareguleringer, står vi ovenfor en «der/da»-relasjon til organisasjon og natur. Utslippene skjer et annet sted enn der organisasjonen hører til, og videre skjer påvirkningen av naturen verken umiddelbart eller der utslippet av klimagassene fant sted. På grunn av høye klimagassutslipp stiger verdens gjennomsnittstemperatur stadig, og dette fører blant annet til isbresmelting på Grønland og på Arktis (FN-sambandet, 2019b).

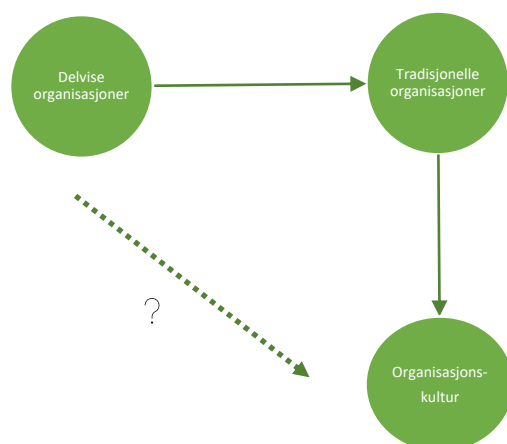
Organization & Environment (2020) viser at organisasjoner og naturen har en sterk relasjon til hverandre og at alle er fanget i et uunngåelig nettverk av gjensidighet. Det er den sammenhengende strukturen i virkeligheten som gjør at alt som ikke påvirker direkte, påvirker indirekte. På denne måten er organisasjon og natur gjensidige fenomener, som man ikke lengre kan tenke på gjennom et dualistisk tanke sett (Good & Thorpe, 2020, s. 359). Alle organisasjoner er avhengige av naturen og et velfungerende klima, noe som er et argument for at de bør bidra til å ta vare på miljøet (Carson, 2019, s. 137).

3.4 Oppsummering av teoretisk tilnærming

Göran Ahrne og Nils Brunssons introduksjon av begrepet delvis organisering har gjort det mulig å observere organisering utenfor fullstendig formelle organisasjoner. Ifølge Ahrne og Brunsson er målet ved organisering å oppnå koordinering eller samarbeid blant mennesker for å fremme et eller flere formål. Mens man i fullstendig formelle organisasjoner tar i bruk alle de organisatoriske elementene som medlemskap, regler, sanksjoner, overvåking og hierarki, for å oppnå orden, vil man ved delvis organisering ikke benytte seg av alle elementene. Nettverksorganisasjoner som er en form for delvis organisering, vil slik ha andre betingelser for etablering av en felles kultur enn i en «tradisjonell» organisasjon.

I populærlitteraturen blir kultur fremstilt som en variabel, på lik linje med andre ledelsesvariabler. Organisasjonskulturen blir her fremstilt som en felles delt virkelighetsoppfatning som alle medlemmene er enige i, og som først og fremst blir formet av organisasjonens ledere. Edgar Schein er en av populærlitteraturens forskere som mener at lederen sitter i en særegen posisjon til å påvirke kulturen i en organisasjon. Litteraturen om organisasjonskultur tar ofte utgangspunktet i «vanlige» formelle organisasjoner, og man kan derfor ikke bruke de samme virkemidlene i en delvis organisasjon for å påvirke organisasjonskulturen. Med et svakt utviklet hierarki, manifestasjoner, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som slår ut i alle retninger (fordi organisasjonen har andre organisasjoner som medlemmer), vil man ved delvis organisering måtte ta i bruk andre virkemidler for å skape en felles kultur.

Delvis organisering kan danne positive premisser. Ved fravær av det tradisjonelle organisasjonskartet med klare hierarkiske skiller, vil man som leder i større grad måtte be om godkjenning av medlemmene før man fortar seg noe. Slik er likestillingen mellom medlemmene med på å gjøre det mer sannsynlig at regler aksepteres og blir overholdt, som igjen skaper grunnlag for kulturskaping. Et annet virkemiddel vil være å være å jobbe for å fremheve kompetansen til hvert av organisasjonsmedlemmene. Dette fordi det kan tenkes at medlemmene i en delvis organisasjon har større påvirkningskraft på hverandre enn i en mer tradisjonell organisasjon. Å jobbe for åpenhet, og mottakelighet for nye ideer, verdier og meninger blant organisasjonens medlemmer vil også kunne bidra til skapelsen av en felles kultur.



Figur 4 Illustrasjonen over skal forsøke å fremstille spørsmålet om hvorvidt delvise organisasjoner er nødt til å tilnærme seg en tradisjonell organisasjonsform for å kunne etablere en felles organisasjonskultur, eller om det finnes muligheter for skapelse av organisasjonskultur i delvise organisasjoner.

4. Valg av forskningsdesign og metode

4.1 Innledning

Forskningsstrategien vi har valgt er knyttet opp mot oppgavens problemstilling, som fokuserer på grønn kulturskaping i Grønn by. For å svare på problemstillingen har vi lagt til grunn tre teoretiske rammeverk som vi mener er egnet til dette. Som vist i teoridelen har vi valgt å lene oss på Göran Arhne og Nils Brunsson teori om organisering utenfor organisasjoner, for å få en dypere forståelse for Grønn by som organisasjon. I forskningsprosjektet vårt er vi interesserte i å finne ut av hvordan organiseringen påvirker dannelsen av en grønn kultur innad i Grønn by, og har derfor også tatt utgangspunkt i Henning bang sin teori om organisasjonskultur. Rammeverket til Jason Good og Andrea Thorpe har vi med for å belyse påvirkningsforholdet mellom naturen og organisasjonen, som kan være med på å forklare viljen til å ville ta del i en grønn kulturskaping.

Vi vil nå redegjøre og begrunne valget av forskningsdesign og metode som vi har anvendt i vår oppgave. Vi starter kapittelet med å gjøre rede for hva et forskningsdesign inneholder, for så å gjøre rede for valg av oppgavetype, metodevalg og selve gjennomføringen av datainnsamlingen, samt databehandlingen i ettertid. Til slutt skal vi ta for oss styrker og svakheter med valgt forskningsdesign, knyttet opp til validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

Vi har i dette kapittelet valgt å bruke *Enhet og Mangfold* (2018) og *Forskningsmetode for økonomisk- og administrative fag* (2020) for å sikre oss god kunnskap om forskningsmetode til bruk i vår oppgave. Begge bøkene omfavner hele forskningsprosessen, og gir oss kunnskap fra blant annet vitenskapsteori, forskningsetikk og litteratursøking, til ulike forskningsstrategier, datainnsamling og analyser. I tillegg har vi valgt å supplere med *Det kvalitative forskningsintervju* (2015) som går i dybden av den kvalitative metodebruken, som kommer godt med i vårt prosjekt. *Det kvalitative forskningsintervju* (2015) gir en grundig instruksjon i hvordan å utføre en kvalitativ intervjuundersøkelse, og gir oss bred kunnskap om gjennomføringen av en kvalitativ metode. Vi opplever alle tre bøkene som gode og troverdige kilder til bruk i vårt metodekapittel, med forfattere som alle er anerkjente.

Underveis i forskningsprosessen har vi tatt med oss dette sitatet til Kvale (2015) på veien:

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvor ikke spørre dem? (...) Gjennom samtaler lærer vi folk å kjenne, får vite noe om deres opplevelser, følelser, holdninger og den verden de lever i» (Kvale, 2015, s. 18).

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er altså en plan for hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres. Det bør kunne redegjøres for hvilke metoder som er valgt, og hvorfor. Et design skal svare på hva som skal studeres, hvem som skal studeres på, hvordan det skal studeres og hvorfor det skal studeres. Forskningsdesignet skal likevel være åpent og fleksibelt til en viss grad, slik at forskerne kan gjøre endringer underveis i prosessen om det trengs.

4.3 Valg av oppgavetype

En akademisk oppgave kan gjøres på flere ulike måter. Vi har i denne oppgaven valgt å orientere oppgaven ut ifra en problemstilling, samt følgende forskningsspørsmål. Vår problemstilling «*Hvordan kan nettverksorganisasjonen Grønn by sammen med sine partnere skape en grønn kultur?*» skal besvares med forskningsspørsmålene 1: «*Hva særpreger Grønn by som organisasjon?*», 2: «*Hvordan kan Grønn by utvikles i retning grønn omstilling?*», og 3: «*Hva forklarer viljen til en grønnere omstilling?*». Disse satte spørsmålene skal belyses ved å gjennomføre egen empiri. Empirien vi samler inn vil basere seg på intervjuer med Grønn by og deres partnere. Deretter skal empirien og datamaterialet bli analysert og drøftet ved hjelp av ulike teoretiske perspektiv, som til slutt vil gi en mulig konklusjon av den gitte problemstillingen.

4.4 Valg av metodisk tilnærming

Når man skal velge forskningsstrategi, er det vanlig å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet og studiens målsetting. Noen problemstillinger peker i retning av kvantitativ metode, mens andre igjen peker i retning av å bruke kvalitativ metode som metodisk tilnærming. Det er måten vi formulerer problemstillingen på som ofte legger premisser for hvilken metode vi bør velge. Forskningsspørsmål som begynner med *hva* eller *hvordan*, kan peke i retning mot å bruke kvalitativ metode. Formålet er her å beskrive noe. Hvis man derimot søker forklaringer på et fenomen, og formulerer problemstillingen som et *hvorfor* spørsmål, benyttes ofte kvantitativ forskningsstrategi (Ringdal, 2018, s. 25).

Som nevnt innledningsvis er oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan nettverksorganisasjonen Grønn by sammen med sine partnere skape en grønn kultur?».

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode som forskningsstrategi i vår oppgave. Grunnen til at vi har valgt denne metoden, er fordi vi søker en dypere forståelse om Grønn by som organisasjon og deres partnere. Mens kvantitativ metode krever at man har et nokså stort antall enheter eller intervjuobjekter, kan en kvalitativ strategi basere seg på få informanter. Metoden ga oss slik mulighet til å sette oss nøye inn i situasjonen til informantene våre, da gjennom dybdeintervju (Ringdal, 2018, s. 24 & 110).

Forskningsprosjektet har en fenomenologisk tilnærming. I vår søken etter å forstå hvordan grønn kulturskaping skjer i nettverksorganisasjoner, var det viktig for oss å intervju partnerne for å *«... utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelsen, av et fenomen»* (Johannessen, 2011, s. 86).

Vi ønsker slik å få kunnskap på et område som vi ikke kan så mye om. Kvalitativ forskningsstrategi er ofte induktiv (Ringdal, 2018, s. 110). Metoden er induktiv fordi vi lar den nye empirien vi får ut av intervjuene danne grunnlaget for oppgavens konklusjon. I motsetning til kvantitativ metode, vil man som oftest ved bruk av kvalitativ metode ikke vite på forhånd hva resultatet blir, eller hva som kan forventes. En induktiv fremgangsmåte bidrar til utvikling av nye perspektiver, teorier eller begreper. Eksplorerende problemstillinger, slik som vår, har til siktemål å utforske fenomener som er lite kjent (Johannessen, 2011, s. 62).

Det kan være vanskelig å formulere presise problemstillinger når vi skal utforske områder som er mindre kjent. Problemstillingen kan da formuleres mer åpent i starten, for så å senere justere/tilpasse den til oppgavens innhold. Vi erfarte dette underveis i forskningsprosessen, hvor problemstillingen har blitt endret flere ganger. Den kvalitative forskningsstrategien ga oss slik anledning til å utfolde oss noe fritt under skrivingen, ubundet av en satt problemstilling, for deretter å presisere problemstillingen ytterligere underveis (Johannessen, 2011, s. 71 & 72).

Metodens fleksibilitet viser seg også igjen ved at det er flere forskjellige måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på. Flexibiliteten i forskningsopplegget, sammen med fraværet av en analytisk hovedretning, ga oss muligheten til å velge hvordan data skulle samles inn (Johannessen, 2011, s. 86). Ved å benytte oss av dybdeintervju fikk vi undersøke de ulike organisasjonene på nært hold. Vi fikk en dypere forståelse av informantenes meninger og holdninger til grønn omstilling og kulturskaping, som vi ikke ville ha fått ved bruk av kvantitativ metode basert på talldata.

Oppgaven er en case-studie, som kjennetegnes blant annet ved eksplorerende problemstillinger, og intensive undersøkelser av få enheter (Ringdal, 2018, s. 114).

Case studie

I vår oppgave ønsket vi å komme tett innpå informantene våre. Casestudie er et design som er brukt mye innenfor kvalitativ metode, og som gir forskeren mulighet til å innhente mye informasjon over en kortere periode (Johannessen, 2011, s. 90).

Robert K. Yin (2007) har satt sitt preg på casestudier de siste tiårene. Yin viser til to dimensjoner i casestudiedesign. Den første dimensjonen er hvorvidt man jobber med én enkelt case, eller om man jobber med flere caser. Som forsker har man også valget om å anvende én eller flere enheter man vil analysere, som er den andre dimensjonen han peker på. Vår oppgave er en flercasedesign, med en analyseenhet. Vi får informasjon fra én enhet (en informant fra hver organisasjon), samtidig som vi studerer flere systemer (ulike organisasjoner) (Johannessen, 2011, s. 91 & 92). Det ble naturlig for oss å velge flere caser, da vi sammen med Grønn by ble enige om å intervju flere av deres samarbeidspartnere for å få et helhetlig bilde av partnerskapet i Grønn by.

Intervju og observasjon er to kvalitative tilnærminger som ofte blir brukt i casestudier, og Yin (2007) mener designet egner seg bra hvor forskeren stiller seg spørsmål som *hvorfor*, *hvordan*, eller *hva*, i den hensikt om å få en bedre forståelse av et fenomen (Johannessen, 2011, s. 90). Casestudie har derfor passet bra til forskningsopplegget vårt, for å belyse forskningsspørsmålet. Vi ser at ved å intervju informantene våre, så har vi lyktes med å nå målsetningen med prosjektet; å få økt innsikt i de ulike organisasjonene, detaljerte

opplysninger, og forståelse for hvilke betingelser som må ligge til grunn for utvikling av grønn kultur i nettverksorganisasjoner.

4.5 Forskningsprosessen

Forskning er en prosess, som ofte krever tid og tålmodighet. I boken *forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* blir det pekt på fire faser som er vanlige i en forskningsprosess; *forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering* (Johannessen, 2011, s. 36).

Forberedelsen

Forskningsprosjektet har vært i tankene våre siden studiestart. I løpet av studietiden har vi begge merket et økende engasjement for miljøet. Økt kunnskap om bedriftens samfunnsansvar har gjort oss nysgjerrige på hvordan organisasjoner møter dette kravet. «*utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet*», ifølge Johannessen (s.36). Interessen og søken etter ny kunnskap på området ble forsterket etter at vi begge hadde fullført praksisperioden. Den ene av oss jobbet da for et byutviklingsfirma, og den andre jobbet for en miljøorganisasjon. Sammen ble vi enige om at forskningsprosjektet skulle handle om grønnere omstilling rundt organisasjoner og bærekraftige løsninger. Vi tok deretter kontakt med stiftelsen Grønn by for å høre om vi kunne samarbeide med dem, for å få et innblikk i hvordan grønn omstilling arter seg i ulike organisasjoner i Stavanger- regionen.

Etter møtet med Grønn by begynte vi på utarbeidelsen av prosjektskissen, som kan anses som selve starten på utviklingen av hvilket design vi valgte å bruke. Vi opplevde det som beroligende å allerede ha fått tilgang til informasjon og respondenter via Grønn by, som anses som en viktig faktor i et forskningsprosjekt. I forberedelsesfasen starter man å foredle de første tankene om til en faglig problemstilling. Ringdal legger her vekt på forskerens evne til å være nysgjerrig og å formulere gode problemstillinger (Ringdal, 2018, s. 20). Vi føler vi har greid å utforme en interessant, faglig og spennende problemstilling. Kunnskap om hvordan nettverksorganisasjoner påvirker grønn kulturskaping innad i egen organisasjon, er viktig for nettverksorganisasjoners videre arbeid mot å nå målet om et grønnere samfunn.

Datainnsamling

Det er flere måter man kan samle inn data på. Vi har som nevnt tidligere brukt kvalitativ metode som forskningsstrategi i vårt prosjekt. Vi samlet inn data ved hjelp av dybdeintervju. Dataene fra intervjuene ble prosjektets primærkilde, i og med at det er data vi selv har hentet inn.

I tillegg har vi sett til eksisterende teoretiske perspektiver og litteratur som andre har samlet inn. Sekundærdataen ble samlet inn ved hjelp av Oria, som er søketjenesten til Universitetsbiblioteket i Stavanger, litteratursøk på nett, relevant pensum og tips fra veileder. Ved å bygge masteroppgaven vår på både primær og sekundærdata, vil vi kunne belyse oppgavens problemstilling fra flere sider. Litteraturen gjennom faglig fundament, og intervjuene for å få mer dybdekunnskap på hvilke følelser og meninger informantene sitter inne med.

Uvalg

Grønn by har 21 samarbeidspartnere, og vi valgte å intervju 10 av partnerne, samt ansatte i Grønn by. Vi ønsket å få et størst mulig innblikk i de ulike organisasjonene, samtidig som tiden satte begrensinger for undersøkelsen. Vi hadde begge lest boken til Kvale og Brinkmann på forhånd, og visste at i vanlige intervjuundersøkelser er antallet intervjuer som oftest på 15+/-10. Vi ble også her gjort oppmerksomme på balansegangen mellom å ikke intervju for få personer eller for mange. Ved å intervju for få personer så vil det være vanskelig å generalisere, og hvis man intervjuer for mange så risikerer man å ikke få god nok tid til analysearbeidet i etterkant (Kvale, 2015, s. 148).

Vi forsto raskt i forberedelsen at det ikke ville være mulig å intervju alle samarbeidspartnere og samtidig få god nok tid til å analysere intervjuene på en god måte. Vi mener at ved å intervju 11 ulike informanter fra forskjellige organisasjoner, så har vi belyst problemstillingen fra flere sider, og dermed på en faglig og god måte.

Gjennomføring av intervju

Problemstillingen vår er eksplorerende, som vil si at den er utforskende i og med at vi søker ny kunnskap på et område. Et utforskende intervju er som oftest formet som et åpent intervju, hvor strukturen i liten grad er gjennomtenkt og planlagt på forhånd (Kvale, 2015, s. 141). I vårt forskningsprosjekt har vi som nevnt tidligere valgt å utføre dybdeintervju med hver av partnerne. Grunnen til det er fordi et dybdeintervju egner seg bra når man skal innhente informasjon som er med på å belyse problemstillingen, og som innhentes fra informanter som sitter med mye kunnskap og erfaring om temaet. En annen årsak til at vi har valgt denne typen intervju er med tanke på formulering av intervju spørsmålene. Mens de strukturerte intervjuene består av lukkede spørsmål, består spørsmålene til et dybdeintervju for det meste av åpne spørsmål, som har gjort det mulig for oss å gå i dybden på spørsmålene (Ringdal, 2018, s. 243).

Intervjuene ble gjennomført ved å samtale med hver av partnerne. Vi hadde helst ønsket å samtale ansikt til ansikt for å skape god kontakt, nærvær, og kvalitet. På grunn av koronasituasjonen måtte vi gjennomføre intervjuene digitalt via Teams, og synes det gikk overraskende bra. Vi hadde på forhånd av intervjuene utviklet en intervjuguide som en huskeliste for oss selv, og som var med på å strukturere intervjuforløpet. Ifølge Ringdal (2018) kan intervjuguiden variere fra å ha enkelte stikkord skrevet ned, til å ha utviklet et sett med åpne og ferdige formulerte spørsmål. Ingen av oss har særlig erfaring fra det å intervju andre som et ledd i et forskningsprosjekt, og vi valgte derfor å formulere ferdige spørsmål som var kategorisert ut ifra gitte temaer. Ferdig formulerte spørsmål gir nybegynnere en trygghet, noe som vi også følte vi hadde under intervjuutførelsen (Ringdal, 2018, s. 244). Selv om vi til å begynne med hadde et nokså strukturert intervju, med omtrent de samme spørsmålene til hver av partnerne (som nok skyldes ønsket om å sammenligne partnerne), la vi likevel ikke opp til å følge intervjuguiden slavisk, og flere av spørsmålene ble etterfulgt av oppfølgingsspørsmål. Vi endret også noe på intervjuguiden underveis. Da vi skrev intervjuguiden og gjennomførte intervjuene hadde vi en noe annen problemstilling, enn den vi endte opp med. Det gjorde at vi var nødt til å sende et par e-poster i etterkant med et par ekstra spørsmål, for å peke spørsmålene inn på den endelige versjonen av problemstillingen.

Vi gjennomførte intervjuene i en tidsperiode på litt over en uke, i starten på mars. Intervjuene ble som nevnt ovenfor avholdt digitalt via Teams, og vi vekslet på å sitte på skolen og

hjemme under intervjuene. Intervjuobjektene satt på valgfrie plasser, men det virket som om de fleste satt på eget kontor. Selv om vi ikke fikk til å møtes ansikt til ansikt, følte vi at intervjuobjektene virket tilfreds og bekvem med å svare på intervju spørsmålene. Vi sitter igjen med en følelse av at vi hadde gode samtaler med alle partnerne.

Alle intervjuobjektene fikk i forkant av intervjuene tilsendt et informasjonsskriv med informasjon om formålet med undersøkelsen, og hva resultatene skulle brukes til (se vedlegg). Informantene ble også informert om forskningsprosjektet via Grønn by. I tillegg ble det i skrivet informert om at intervjuobjektene ikke ville forbli anonyme, og at vi trengte deres samtykke til det. Vi startet hvert intervju med å avklare forventinger, fortelle om formålet med prosjektet, og igjen presisere at informanten ikke forble anonym. Vi gjorde det også tydelig at deltakelsen var frivillig, og at informanten kunne velge hva han/hun ville svare på, eller å velge å ikke å svare i det hele tatt. Det ble også gitt rom for å stille spørsmål. Hensikten med å starte intervjuet på denne måten var for å ta vare på de forskningsetiske sidene, samtidig som det å gi tilstrekkelig informasjon til intervjuobjektene var med på å berolige dem, og avklare forventinger til intervjuet (Ringdal, 2018, s. 244).

Varigheten på intervjuene lå på ca. 30-40 minutter, og vi tok opp hvert intervju med godkjent lydopptak. Vi startet intervjuet med å spørre om bakgrunnsinformasjon, og deretter fulgte vi intervjuguiden med forhåndsbestemte spørsmål. Da vi utviklet intervjuguiden var vi bevisst på å utforme åpne spørsmål, for på den måten å ikke legge ord i munnen på informanten. Det ble også stilt flere oppfølgings spørsmål for å få informanten til å utdype nærmere hva han/hun mente rundt et spørsmål. Vi følte at vi ved å gjennomføre intervjuet på denne måten greide å skape en god relasjon og tillit til informanten, som kan ha medvirket til at han/hun åpnet seg mer og følte seg komfortabel i settingen. Alle informantene fikk ved slutten av intervjuet anledning til å si noen siste ord, og de har også hatt anledning til å ta kontakt med oss begge på mail i ettertid hvis de har hatt noen spørsmål rundt forskningsprosjektet.

Transkribering

Etter gjennomførte intervjuer, sto transkribering for tur. Når man transkriberer transformerer man den muntlige intervjusamtalen til skriftlig tekst – en prosess som er nødvendig for å strukturere og deretter analysere intervjuene (Kvale, 2015, s. 204). Når man oversetter fra muntlig til skriftlig diskurs innebærer det utfordringer som gjør at for eksempel muntlige

uttrykk ikke får samme sammenheng eller at ironi ikke forstås, fordi man ikke klarer å transformere utfoldelsestempo, stemmeleie og kroppsspråk til skriftlig form (Kvale, 2015, s. 205). Det ble derfor viktig for oss å gjøre transkriberingen så tydelig og ordrett som mulig, for å sikre oss så få misforståelser som mulig. Ettersom vi begge var til stede under alle intervjuene sikrer også dette oss til en viss grad at intervjuene ikke ble misforstått, fordi vi selv opplevde intervjuene, og dermed kunne bruke egen hukommelse som et ekstra verktøy for å unngå å analysere transkripsjonene feil.

Vi anvendte oss av en lydopptaker under intervjuene for å gjøre transkriberingen mulig å gjennomføre – slik at både ordbruk, tonefall og pauser ble registrert, og slik at vi kunne gå tilbake og lytte til intervjuene så mange ganger vi ville (Kvale, 2015, s. 205). Vi overførte lydopptakene til datamaskinene våre, og benyttet oss av krypteringsprogrammet VeraCrypt for å sikre at intervjuene ikke kom på avveie. Vi passet også på å slette lydopptakene etter bruk. Vi valgte dog å beholde informantenes ekte navn også under transkriberingen, fordi vi vurderte våre intervjuer som intervjuer med lite sårbar informasjon. I tillegg har informantene både blitt informert og de har signert under at de ikke forblir anonyme i oppgaven vår. Vi anså derfor det unødvendig å fjerne deres ekte navn og roller under transkriberingen.

Vi sikret oss god lyd kvalitet på intervjuene ved å begrense mengden av bakgrunnsstøy og ved å ha lydopptakeren helt inntil høyttaleren på datamaskinen, slik at transkriberingsprosessen ble mindre anstrengende og tidskrevende. På grunn av nokså høy skrivehastighet, brukte vi – etter vår mening – nokså kort tid på transkriberingsprosessen, noe som var motiverende når man skal transkribere hele 11 intervjuer. Det var også motiverende av vi var to om det, slik at vi delte intervjuene, og dermed hadde 5,5 intervjuer hver å transkribere.

Ettersom vi var to som transkriberte, ble det nødvendig å avklare en skriveprosedyre på forhånd, slik at transkriberingen ble konsekvent og slik at det ikke ble noen ulikheter som kunne utfordre en senere sammenligning av intervjuene (Kvale, 2015, s. 207). Vi valgte oss ut en uformell talespråkstil, fordi vi vurderte at det ikke var noen fare for misforståelser knyttet til uoverensstemmelser mellom ikke-verbalt og verbalt språk. Ved en uformell talespråkstil tar vi med ordrette uttalelser, med både gjentakelser, ord som uttales feil og registrering av alle «eh»-er og liknende ord. Vi valgte også å ta med pauser, følelsesuttrykk som latter og sukk samt å markere ord i kursiv om noen ord ble lagt mer vekt på. Dette for å kunne analysere intervjuene bedre. Selv om vi anvendte oss av en uformell talespråkstil, valgte vi likevel å

omgjøre alle dialekter til bokmål, samt å utelate irrelevant samtalekonvensjon som typisk er på slutten av intervjuer. Dette var for å gjøre transkriberingen mer effektiv og mer lettvin.

Koding

Da alle intervjuene var ferdig transkribert gikk vi videre til neste prosess – koding.

Koding er å strukturere innholdet i intervjuene slik at det skal bli lettere å analysere senere. Koding innebærer at man knytter nøkkelord til teksten. Intervjuene blir kodet, slik at vi som forskere kan hente ut de relevante segmentene som er interessante og brukbare til vårt forskningsprosjekt (Kvale, 2015, s. 226). Det finnes mange måter å kode på, og heller ingen fasit. Vi valgte å benytte oss av datastyrt koding, ved at vi utviklet kodene underveis gjennom tolkningen av materialet (Kvale, 2015, s. 227). Grunnen til at vi valgte datastyrt koding er fordi vi ønsket å ikke være «styrt» av noen spesifikke koder, men i stedet utvikle kodene vi selv synes passet innholdet. Slik kunne vi utvikle spesifiserte koder til hvert intervju. Vi valgte dog etter det første intervjuet var kodet ferdig, å bruke omtrent de samme kodene til resten av intervjuene, slik at det ville bli lettere å sammenligne intervjuene under analysen. Et annet argument til å bruke datastyrt koding i vårt prosjekt, er fordi vi hadde et intervju som skilte seg ut fra de andre – i intervjuet med de ansatte i Grønn by, hadde vi andre ting vi ønsket å spørre spørsmål om, og det ble derfor feil å bruke forhåndsbestemt koder som både skulle passe til partnernes intervjuer og intervjuet med Grønn by. Vi valgte også å benytte oss av fargekoding for å strukturere intervjuene. Hver kode fikk hver sin farge. I tillegg brukte vi «comments-funksjonen» i Word for å markere kodene.

Ettersom vi kodet hver for oss ble det viktig å føre et kodenotat, slik at vi kunne sikre oss at kodingen ble gjort på en noe konsekvent og sammenhengende måte. I kodenotatet skrev vi underveis hvilke koder vi ønsket å bruke, fargekodene, hvem som skulle kode hvilke intervjuer, datoen for kodingen, definisjoner av de brukte kodene samt noen tanker rundt anvendte koder (Kvale, 2015, s. 227).

Analysering

Etter kodeprosessen var det tid for å analysere intervjuene – en tidskrevende, men spennende prosess. Endelig kunne vi dykke ned i intervjuene på ordentlig. Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer (Kvale, 2015, s. 219). Ved å dra ut elementer fra teksten gjorde vi et

forsøk på å hente frem spørsmålenes kontekst. Det finnes utallige måter å analysere på. Vi valgte å anvende et analyseskjema som et analytisk verktøy, som vi lærte å bruke i faget anvendt forskningsmetode i fjor. Dette skjemaet inneholder kolonner med: tema, praksis, synspunkt, diskurs og begrunnelse. Dette er et skjema vi likte godt å bruke for å rydde i den innsamlede empirien.

I motsetning til transkribering- og kodeprosessen, valgte vi å analysere alle intervjuene sammen, slik at vi begge to var med på å analysere hvert enkelt intervju. Dette var for å sikre oss at begge to fikk med seg innholdet i alle intervjuene, og slik at vi kunne analysere på best mulig måte ved at begge to gikk dypt ned i tekstmaterialene.

Vi startet prosessen med å finne de temaene vi ønsket å analysere. Vi fant temaene ved å ta utgangspunkt i kodene vi allerede hadde utviklet og brukt. Eksempler på temaene vi anvendte var «inngåelse av partnerskap», «tanker om Grønn by», «tiltak til organisasjonsendring», «tanker om samfunnsansvar», «organisasjonskultur» osv. Temaene ble nokså like som kategoriene til kodingen, noe som gjorde det til et godt hjelpemiddel. Etter at temaene var funnet, fant vi intervjupersonens praksis, det vil si hva informantene praktiserer med utgangspunkt i temaet. Videre fant vi informantens synspunkt, som dreier seg om å finne intervjupersonens mening om den foretatte praksisen. Etter dette fant vi diskurs, det vil si informantens egne formuleringer om temaet – altså ulike sitat. Det siste vi gjorde var å finne informantens begrunnelser som en forklaring på synspunktet. Ved bruk av analyseskjemaet har vi foretatt oss meningsfortetting, som dreier seg om å komprimere lange setninger til korte, hvor informantens mening blir gjengitt med få ord. Her var det viktig å konsentrere seg og gjøre det ordentlig, slik at vi fikk ut informantenes meninger og synspunkt, uten å legge andre meninger i ordene deres. Meningsfortettingen må bli gjengitt kort, men samtidig detaljert slik at det ikke er rom for å misforstå senere. Slik meningsfortetting var til hjelp for oss for å kunne analysere lange og komplekse intervjutekster, og for å finne essensen i det vi var ute etter (Kvale, 2015, s. 232).

Det finnes ulike typer intervjuanalyse. Den ene fokuserer på språk, den andre fokuserer på betydningen av det som sies (Kvale, 2015, s. 223). Vi anvendte oss av en meningsfokuset analyse der vi ønsket å fokusere på informantenes mening, perspektiv og forståelse. Analysen var en induktiv meningsfokuset analyse, fordi vårt mål med analysen var å observere et antall meninger og praksiser blant partnerne, for deretter å si noe generelt om partnerne i fellesskap

for å kunne svare på angitt problemstilling.

4.6 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

4.6.1 Validitet

Validitet omhandler sannhet, riktighet og styrke. Når vi snakker om validitet i samfunnsvitenskapene omhandler det om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale, 2015, s. 375). Får vi de funnene vi ønsker? For å forsikre intervjuets validitet, er det viktig å hele tiden spørre seg selv i hvilken grad observasjonene våre faktisk reflekterer de fenomenene som vi ønsker å undersøke og finne noe ut av. Hvis denne betingelsen er til stede, kan forskningen gi vitenskapelig og gyldig kunnskap (Kvale, 2015, s. 376).

Spørsmålene i et intervju må være grundige, og vi som intervjuere må gjøre en grundig utspørring, slik at intervjuobjektet får frem det han/hun virkelig mener. Ved at vi for eksempel spør hva intervjuobjektet legger i begrepene *bærekraft* og *grønn omstilling*, vil vi sikre gyldige svar, da vi i etterkant spør om for eksempel hva bedriften gjør for å være bærekraftige. På denne måten vil vi forsikre oss om at det ikke foreligger noen form for misforståelser. I tillegg til dette er det viktig å hele tiden følge opp svarene som blir gitt. (Kvale, 2015, s. 378). Slik kan vi forhindre uklare svar i intervjuet. Det er hele tiden viktig at både intervjueren og intervjuobjektet har den samme forståelsen av hva som blir sagt.

Validering innebærer også å gjøre kontroller av de svarene som er blitt gjort (Kvale, 2015, s. 280). Feilkilder må lukes ut. En feilkilde kan i vårt prosjekt være at et av medlemmene forklarer noe som vi tolker på en helt annen måte. Det er derfor viktig å gjøre kontroller ved å for eksempel alltid komme med oppfølgingsspørsmål. Spørsmål som «hvordan fikk du vite om Grønn by?» må komme før «hvorfor er dere partnere i Grønn by?». Likevel har vi erfart at det på mange måter har vært noe utfordrende å stille gode oppfølgingsspørsmål, fordi intervjuobjektene svarer så utfyllende som de gjør. Det er derfor her både en styrke og en svakhet i validiteten.

Vi tror og mener at det styrker oppgavens validitet at vi er to forskere som jobber sammen. I alle deler av forskningsprosessen var det en fordel å være to, fordi man alltid har en å dele og utfordre ideene sine med. Spesielt i selve intervjuprosessen ser vi at oppgaven ble styrket av å ha to intervjuere, fordi vi da sikret oss flere gode oppfølgings spørsmål som igjen ga oss en bredere forståelse av intervjuene. Vi merket at det var lett å bli nervøse, spesielt i de første intervjuene. Da var det godt å ha en å lene seg på. Når man blir nervøs i en intervju setting er det lett å ikke få med seg hva intervjuobjektet svarer, fordi man er så opptatt av det neste spørsmålet man skal stille. Det er derfor en styrke å være to, fordi man deler ansvaret.

Det er viktig at vi underveis i fortolkningene uttrykker hvordan man kan motvirke selektiv forståelse og skjev fortolkning. Vi må hele tiden vise til hvordan vi har forstått datainnsamlingen, og hvordan den videre skal brukes. Man må også ta i forbehold at intervjuobjektene ikke alltid forteller sannheten, men at utsagnene likevel kan uttrykke sannheten om personens oppfatning av situasjonen (Kvale, 2015, s. 281). Et av intervjuene kan godt si at x gjør mye for å være bærekraftige, når de gjerne ikke gjør mye, i forhold til de andre. Det er dermed viktig å kontrollere, fordi de ulike svarene kan formes av intervjupersonens syn på verden. En som har stort miljøengasjement, vil nok stille seg selv høyere krav enn en som ikke bryr seg fullt så mye om det miljømessige. Det er derfor en vanlig kritikk av forskningsintervjuene at funnene ikke er valide, fordi intervjuobjektets informasjon ikke bunner i sannhet. Spørsmålene er dermed helt avgjørende for å klare å fortolke hva intervjupersonen egentlig mener (Kvale, 2015, s. 282).

Selv om det ikke ble stilt krav til hvilken rolle intervjuobjektene skulle ha, var de fleste intervjuobjektene i høytstående stillinger i organisasjonene. De fleste intervjuobjektene har jobbet svært lenge i stillingene sine, som forårsaket god og grundig kunnskap. Vi opplevde dermed enkelte ganger at intervjuobjektene snakket «over hodet på oss». Dette kan dermed ha truet funnenes validitet, fordi det noen ganger var noe uforståelig. Det ble dermed ekstra viktig å spørre intervjuobjektene ordentlig ut med «hva mener du med det?», eller «så det du mener er (...)»?». Slik kunne vi sikre oss en dypere forståelse av noe uforståelig.

Ettersom koronasituasjonen har forårsaket at alle intervjuene ble nødt til å holdes digitalt, opplevde vi noen utfordringer som kan ha truet forskningsprosessens validitet. En av intervjuobjektene våre ønsket ikke å ha på kamera. Dette har gjort at vi ikke har kunnet se og tyde intervjuobjektens kroppsspråk, som for eksempel ansiktsuttrykk og himling med

øynene. Kroppsspråk er med på å øke forståelsen av personers meninger og holdninger til de ulike temaene. Likevel kan det også ha forårsaket at intervjuet inneholdt mindre «støy», som igjen kunne føre til at vi i stedet kun ble opptatt av det intervjuobjektene faktisk svarte.

De seks fasene tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering og rapportering, er alle gjennomsyret av validering. Slik handler hele forskningsprosessen alltid om å gjøre prosjektet så gyldig som overhodet mulig. Å hele tiden være reflektert over egen oppgave og oppgavens mål, vil sikre oppgavens gyldighet (Kvale, 2015, s. 278).

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdighet, og hvorvidt resultatene vi som forskere produserer kan produseres av andre, og om intervjuobjektet derav vil endre sine svar i et intervju med en annen forsker (Kvale, 2015, s. 276). Det er her viktig å unngå å stille ledende spørsmål, og at man i minst mulig grad påvirker svarene. Reliabilitet er forbundet med målsikkerhet. Det er viktig å kun spørre om det man er ute etter. All unødvendig innsamling av data truer intervjuets reliabilitet. Når temaet vårt er grønn kulturskaping blant medlemmene i Grønn by, vil det være lite relevant å spørre intervjuobjektene spørsmål som viker fra prosjektets hovedtema. Man må hele tiden ha klart for seg som forsker hva man er ute etter.

Å både intervju partnerne i Grønn by, samt de ansatte i Grønn by, tror vi har vært med på å styrke oppgavens troverdighet og målsikkerhet. Vi får på et vis sikret oss svar fra «begge sidene av saken». Når både partnerne og de ansatte i Grønn by svarer på hva et samarbeid i organisasjonen innebærer, får vi et sikrere svar og funnene blir dermed mer troverdige. Samarbeidet med Grønn by oss imellom tror vi også har styrket oppgavens målsikkerhet, nettopp fordi vi gjennom hele forskningsprosessen sammen har jobbet mot et felles mål som bunner i å forstå hvordan partnerne og Grønn by sammen kan jobbe mot en grønn kultur, og derav en grønnere omstilling. Samarbeidet har med andre ord gjort oss målbevisste.

På mange måter er et intervju av høy reliabilitet ønskelig. Samtidig kan et for sterkt fokus på reliabilitet motvirke oppgavens variasjon og kreative tenkning. Vi har derfor bevisst stilt spørsmål som peker alle retninger. Å oppfordre intervjuobjekter til å fortelle om en situasjon, kan gi mer variasjon enn å kun stille konkrete spørsmål. I tillegg er det viktig å improvisere litt underveis som intervjuet går, for å få mest mulig utbytte av intervjuet.

4.6.3 Generaliserbarhet

Når man arbeider med metode, er det viktig å gjøre seg opp en tanke om hva man ønsker at resultatene og dermed den nye kunnskapen skal brukes til. Er resultatene kun av begrenset interesse eller kan de overføres til å gjelde for andre personer, kontekster og situasjoner (Kvale, 2015, s. 289)? Om resultatene kan si noe som kan gjelde universelt, er funnene generaliserbare.

En vanlig innvending mot kvalitative intervjuer er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. Det foreligger en antakelse om at vitenskapelig kunnskap er nødt til å være universell og gyldig til alle steder, tidspunkt og for mennesker. Slik trenger det nødvendigvis ikke å være (Kvale, 2015, s. 289). Om funnene ikke kan generaliseres, kan de likevel brukes til nyttig og informativ kunnskap, så lenge man har det klart for seg at funnene ikke er universelle.

Vårt utvalg er gjort ut ifra et tilgjengelighetsprinsipp. Ut ifra vårt samarbeid med Grønn by var det partnerne i Grønn by som ble tilgjengelige intervjuobjekter. Analytisk generalisering involverer en begrunnet vurdering i hvorfor funnene kan brukes til andre situasjoner, og den baserer seg på en sikker logikk. Forskeren må her argumentere for hvorfor funnene er generaliserbare, og leseren kan ut ifra argumentene bestemme seg om kunnskapen er generaliserbar eller ikke (Kvale, 2015, s. 290).

Når vi skal vurdere om våre funn fra de kvalitative intervjuene kan brukes til generaliserbar kunnskap, må vi ha det klart for oss hvilken kunnskap vi i så fall skal uthente og gjøre generaliserbart. Kan våre funn gi svar på hvordan en grønn kultur kan skapes, eller hva som forklarer viljen til en grønnere omstilling generelt sett for alle organisasjoner? Funnene kan på ingen måte gjelde for alle organisasjoner universelt sett, da vi hverken har et tilfeldig utvalg eller har intervjuet nok organisasjoner. Og ettersom funnene våre baserer seg på informanter fra et tilgjengelighetsprinsipp, kan vi heller ikke si at svarene gjelder for alle partnerne i Grønn by. En analytisk tilnærming passer i så fall våre funn, hvor leseren selv kan bestemme seg for om kunnskapen er generaliserbar eller ikke.

5. Analyse og resultater

I denne delen av forskningsprosjektet vil vi analysere dataene vi har hentet inn og videre presentere resultatene vi har funnet. Fremstillingen av resultatene vil bli brukt i en senere diskusjonsdel for å besvare forskningsspørsmålene.

Analysedelen er et resultat av data fra intervjuene hvor vi bruker sitater som er gjengitt direkte fra intervjuet. I tillegg har vi brukt informasjon fra Grønn bys strategiplan og vedtekter. Fremgangsmåten vi har valgt i analysedelen er å analysere data fra partnernes intervjuer i sammenheng med data fra intervjuet vi hadde med de to ansatte i Grønn by.

Vi har valgt å kategorisere informasjonen i 5 kategorier. Kategoriene har vi valgt på bakgrunn av forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen. Kategoriene er: *Grønn by som organisasjon, formidling av partnerskap til ansatte, samarbeid i Grønn by, organisasjonskultur/grønn kultur og partnernes holdninger til grønn omstilling.*

5.1 Grønn by som organisasjon

Av strategiplanen kommer det frem at Grønn bys visjon er: «*Sammen for en attraktiv, inkluderende og bærekraftig byregion*» (Elin Schanche, personlig kommunikasjon, 22. april 2021).

Visjonen til Grønn by sier noe om hva de ønsker for Stavanger-regionen. Grønn by har fra første stund hatt en klar tanke om hva de ønsker å arbeide mot, og hvordan de ønsker å fremstå. I vedtektene som ble utarbeidet i forbindelse med stiftelsens opprettelse i 1993 og som senere ble endret i 2015, kommer det frem av § 2 (formålsparagrafen) at Grønn by skal være en frittstående organisasjon som skal være uavhengig og upartisk, og som skal jobbe for å utvikle Stavanger til å bli verdens beste by å bo og arbeide i med tanke på miljø og helse. I vedtektene kommer det også frem at Grønn by skal jobbe for å utvikle næringsliv og offentlig forvaltning i tråd med bærekraftig utvikling (Elin Schanche, personlig kommunikasjon, 22. april 2021).

Vi er en objektiv partner. At vi blir sett på som en uavhengig part som kan snakke deres sak. Men vi er ikke kommunen, vi er ikke deres, vi er ikke en del av deres bedrift

eller organisasjon, så det er ofte at vi blir sett på som en upartisk del, tror jeg (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

Våre funn viser at Grønn bys fremgangsmåte i samarbeidet står i tråd med organisasjonens vedtekter, og det viser seg også å være bred enighet blant partnerne som opplever at de samarbeider med en organisasjon som er upartisk. Hos Grønn by føler man seg trygg på å både få og dele kunnskap, og da uten å risikere å «smøre noen».

(...) ofte ellers så er det sånn at du ikke kan diskutere med dem eller dem, fordi da er det sånn etisk nei, ja det føles som om du prøver å smøre noen, eller bli venn med dem. (...) Mens Grønn by er et fora hvor vi kan diskutere ting uten at det nødvendigvis er et konkret prosjekt (Dinah Laland, regionsjef for Sør-Vest, Advansia).

Det at Grønn by er en objektiv partner har ført til at organisasjonen står i midten av det private og det offentlige. Nettverksorganisasjonen er derfor åpen for samarbeid med organisasjoner, bedrifter eller selskaper fra både det private og offentlige. De ønsker at Grønn by skal være en organisasjon med et mangfold av aktører som sammen kan jobbe mot stiftelsens mål. Det har derfor de siste årene vært en endring i partnerfokus og av utviklingen i Grønn by.

Tidligere var fokuset i Grønn by mer rettet mot Stavanger kommune som helhet, mens de etter hvert så behovet for å endre fokuset til å handle om miljøbevissthet innad i ulike typer av organisasjoner i Stavanger-regionen.

Daglig leder Elin Schanche, prosjektleder Mette Vabø og flere av partnerne karakteriserer derfor Grønn by som en litt unik organisasjon. De viser til en organisasjon som evner å være et bindeledd mellom det offentlige og private, men også mellom de ulike partnerne.

For vår region så er det særlig dette med samarbeid etter å jobbe på tvers, både av kommune, fylkeskommune, organisasjoner, statlige etater, industri, næringsliv, altså at det samarbeidet er utrolig viktig, og at det blir mye mer viktig i årene fremover (Ingvald Bjerga, fagansvarlig i det ytre miljø, Avinor).

Samarbeid på tvers av ulike aktører har ført til at Grønn by blir sett på som et nettverk av betydning. Funntyder på at mangfoldet i partnerskapet er med på å løfte opp kunnskapsnivået i organisasjonen. Samtlige av de 10 partnerne vi intervjuet trekker frem Grønn by som en god

læringsarena, en arena for utveksling av kunnskap og hvor man får kjennskap til nye begreper.

Å ta nytte av dette nettverket og de ressursene som finnes innad, både i de medlemsmøtene hvor bare vi i Grønn by møtes, men også når vi møtes på større arenaer sammen med kommuner, utbyggere og fylkeskommunen (Lars Petter Einarsson, informasjonsansvarlig, Base gruppen).

Gjensidig samarbeid er nøkkelordet for å få til en god læringsarena ifølge Schanche og Vabø. Grønn by er opptatt av at det skal være et gjensidig samarbeid mellom alle i organisasjonen, og at det ikke skal være noen form for hierarki. Partnerne og de ansatte i Grønn by skal derfor anses som likestilte, hvor de sammen skal agere som et team for å få til klimavennlige løsninger.

Vi må ha en plass å forankre strategien vår, og det vi jobber med. Altså, vi er deres verktøy, men de er også vårt verktøy på mange måter til å få til ting. Både gjennom samhandling og det at de legger inn ressurser er jo en ting. Men spesielt det av vi agerer sammen med dem. Det er viktig! (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

Funn fra intervjuene viser oss at Grønn by er en organisasjon som utøver sitt arbeid uten å måtte stille særlige krav eller regler til sine partnere, og at dette kan ses på som en følge av at organisasjonen ikke er organisert etter et tradisjonelt organisasjonskart med hierarki og klare kommandolinjer som påpekt ovenfor. Deltakelse er frivillig, og partnerne velger selv hvor mye de vil være med på, noe som oppleves som positivt for flere av dem vi intervjuet.

Det er mange fordeler med å være medlem, du kan være passivt medlem og få med deg alle de interessante seminarene og foredragene som er knyttet opp mot det, men man kan og delta (...) (Lars Petter Einarsson, informasjonsansvarlig, Base gruppen).

Av partnerne blir Grønn by sett som en troverdig, inkluderende og kunnskapsrik organisasjon som evner å være synlige og tilgjengelige i regionen. Fri deltakelse, lite krav, og passe arbeidsmengde har ført til positivitet rundt samarbeidet blant partnerne som flere ganger drar frem Schanche og staben hennes som en viktig del av organisasjonen.

Motsatt sitter vi igjen med en forståelse om at det er viktig for Grønn by som organisasjon å holde på partnerne, fordi partnerne inngår i et gjensidig samarbeid med Grønn by, og fordi de er avhengig av hverandre for å nå målsetningen om et bærekraftig samfunn.

Denne organisasjonen er jo ingenting uten partnerne. Hvis vi ikke hadde hatt de, altså vi må jo ha noen som vi agerer på vegne av, tenker jeg. Så der jo noen vi kan påvirke. Så der et sånt samspill eller vekselvirkning i det. Så det, nei, vi hadde ikke fungert uten partnerne. Det hadde vært helt feil (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

5.1.1 Formidling av partnerskap til ansatte

Grønn by har som tidligere påpekt store organisasjoner som organisasjonsmedlemmer, og det er noe som særpreger Grønn by fra andre tradisjonelle organisasjoner. Og med dette som utgangspunkt, er vår tanke at dersom Grønn by skal lykkes med grønn omstilling og etablering av en grønn kultur, er det viktig at medlemsorganisasjonene er med som en helhet. Vi så derfor nytten av å spørre informantene våre om hvordan de stiller seg til formidling av partnerskapet videre nedover i organisasjonene. Informantene våre er de som har kontakten med Grønn by, og som på mange måter blir et bindeledd mellom Grønn by og deres egen organisasjon. Vi ser av intervjuene at det som regel er kun informantene selv som har kontakt med Grønn by. Det vil si at de andre ansatte i organisasjonene ikke har noe spesielt forhold til Grønn by som organisasjon, annet enn det partnerne selv formidler videre nedover i deres egen primærorganisasjon. Det er opp til hvert enkelt medlem hvordan de formidler partnerskapet videre nedover i de ulike organisasjonene. Det kan dermed virke sånn at det på mange måter er kontaktpersonen som er medlem av Grønn by, og ikke organisasjonen som en helhet. Det er en tydelig tendens blant partnerne vi intervjuet at partnerskapet i Grønn by sjelden blir formidlet til de ansatte i primærorganisasjonene, utenom de som faktisk er involvert. Det kan virke som at partnerne ikke ser hensikten med å formidle partnerskapet, og at samarbeidet forblir hos Grønn by.

Det er sjefen min og jeg som har kontakt med Grønn by. Resten av organisasjonen har ingen forhold til Grønn by (Erlend Stangeland, prosjektleder i forretningsutvikling, Felleskjøpet).

Likevel svarer flertallet av informantene at de ønsker å bli flinkere til å formidle samarbeidet med Grønn by til alle ansatte. Dette kan vise at mange av partnerne ser nytten av å formidle partnerskapet for å gjøre ansatte enda mer kompetente og bevisste på det viktige arbeidet som skjer innad i Grønn by. Det kan på mange måter være vel så viktig å engasjere ansatte som ikke allerede arbeider med miljø og bærekraft, nettopp for å spre kunnskapen fra Grønn by utover.

Der har vi et såkalt potensial på det da. Du kan alltid bli bedre på det. Egentlig så bør vi har bedre rutiner på det. Vi bør formidle kanskje hver gang vi er med på noe (Lars Petter Einarsson, informasjonsansvarlig, Base Gruppen).

Det viser seg at de større organisasjonene synes det er vanskeligere og mindre relevant å formidle til alle ansatte nedover i organisasjonene, og at det dermed er lettere for de mindre organisasjonene å informere og engasjere samtlige ansatte. Dette er noe som er en særegen utfordring i forhold til tradisjonelle organisasjoner, og som i følge flere av informantene vi intervjuet henger sammen at deres egen organisasjon er større enn Grønn by.

Dette viser seg å gå noe ut over formidlingen av samarbeidet, fordi det oppleves som vanskeligere å nå ut til alle, i tillegg til at hensikten med å formidle gjerne forsvinner. Det ser ut til at hovedfokuset er på et samarbeid mellom Grønn by og kontaktpersonene fra medlemsorganisasjonene, og ikke på et samarbeid mellom Grønn by og hele medlemsorganisasjonen.

Deler vet om det, men jeg tror ikke det har noen hensikt at alle de 1400 vet om det sånn til daglig hehe, da må det være hvis det kommer noe spesielt fra Grønn by at vi deler med alle ansatte (...) (Magni Fosbakken, seniorrådgiver i energi og klima, Asplan Viak).

Selv om det er slik at mange av partnerne ikke ser hensikten med å formidle samarbeidet videre nedover i organisasjoner, er det likevel noen informanter som forteller oss at ved å formidle partnerskapet blir organisasjonskulturen til primærorganisasjonen påvirket. Ved å formidle kunnskap fra samarbeidet med Grønn by vil også de «grønne» holdningene smitte over. Vi kan dermed påstå at det å formidle partnerskapet kun er positivt, og en måte å dra organisasjonene i grønnere retning.

Vi blir påvirket av at konsernlederen og toppsjefen vår som har mest kontakt med Grønn by får innspill og motivasjon fra møtene i Grønn by. Hans holdninger vil jo så smitte nedover i organisasjonen og påvirke oss (Reidar Nilsen, leder for forretningsutvikling, Boreal).

5.2 Samarbeidet i Grønn by

De siste årenes endring i partnerfokus har som vi nevnte tidligere ført til et større mangfold i Grønn by. Organisasjonen har med dette et ønske om å nå ut til flere samarbeidspartnere, både i privat og offentlig sektor. Inngangsporten til å bli partner har aldri vært større enn den er nå, og mens noen av partnerne er blitt inviterte inn i Grønn by, er det andre som har kommet selv og spurt om de kan få være en del av partnerskapet. Schanche og Vabø ønsker bredde, men sier at de samtidig er redd for at bredden av partnere vil stå i veien for samhandlingen og samarbeidet.

At vi får til en bredde. Men samtidig, når vi da prøver å få til en bredde så blir det jo litt mer krevende kanskje å få de til å engasjere seg, og de har kanskje mindre å samhandle om enn de hadde hatt om alle for eksempel var utbyggere (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

For å få til et godt samarbeid er det derfor viktig for Grønn by å samarbeide med partnere som er villige til å dele av egen kompetanse, engasjerer seg, og som oppriktig bryr seg om Stavanger-regionens samfunnsutvikling. Dette står også eksplisitt forklart på hjemmesiden deres. Motsatt skal Grønn by hjelpe partnerne på veien med å vise til ulike verktøy og formidle de beste bærekraftige løsningene og miljøteknologi innenfor flere områder.

I det siste har det derimot vist seg å være et ganske variert engasjement blant partnerne under samarbeidet, og i intervjuet med Schanche og Vabø forteller de oss at de vurderer å stille flere krav for å forsikre seg om at partnerne faktisk jobber med bærekraftige løsninger, og ikke bare bruker Grønn by som et stempel for å vise utad hvor flinke de er.

Ja, det har jo blitt stilt veldig lite krav til partnerne. Det står jo så fint i vedtektene at vi skal, at de skal dele informasjon og spesielt om bærekraftige løsninger. Og de skal delta aktivt, men det er veldig stor forskjell vil jeg påstå. Men nå har vi jo stilt krav om

at, vi reviderte strategien vår i fjor, og da la vi inn at organisasjonene som er partner, må bruke minst to av FN sine bærekraftsmål pluss det tredje nr. 17 om samarbeid
(Elin Schanche, daglig leder, Grønn by)

Arbeid rundt FNs bærekraftsmål står høyt hos Grønn by, og er en viktig del av samarbeidet. Det er en del av planen Grønn by har for å jobbe mot klimaendringene. Av de 10 partnerne vi intervjuet var det en overvekt av de som sa at de er i en startfase når det kommer til å jobbe med målene. Likevel virker samtlige positive til å arbeide med bærekraftsmålene. Samtidig viser det seg at det blant partnerne er delte meninger om hva de mener om det å bli stilt for mange krav til. Mye av grunnen til det viser seg å bunne i hektiske arbeidsdager og begrenset med tid. Derfor er det flere som liker arbeidsmengden og at det er passe ressurskrevende. Og det er en fin balanse mellom hvor ofte man møtes, og hvor mange arrangementer det er.

Det hadde vi oppe faktisk på siste styremøte, om vi skulle ha det som et krav, eller om det skal være frivillig. (...) så tenker jeg at hvis du ikke gjør det frivillig så har du ikke så mye i Grønn by å gjøre egentlig. Hvis vi må stille krav til hverandre når man er medlem av Grønn by, da har du valgt feil forening, da burde du heller sponse Viking eller noe annet (Jan Arild Wathne, administrerende direktør, Faber bygg).

Ifølge partnerne opplever de samarbeidet med Grønn by som gjennomgående bra, og da vi spurte dem om de følte at samarbeidet med Grønn by kunne bli bedre, så var det flere som svarte noenlunde det samme. Et par av partnerne trakk frem eget engasjement som viktig for samarbeidet, og at det er opp til hvert enkelt medlem hvor mye man velger å bli med på. Andre er fornøyde med arbeidsmengden som vi nevnte ovenfor, og er redd for at et for tett samarbeid kan bli for ressurskrevende og tidkrevende.

Jeg synes det fungerer bra og sånn passe mengde da, altså ofte når et samarbeid skal bli bedre så blir det mye tettere, og det kan bli for tett. Og det er jo ressurskrevende og tidkrevende. Så jeg føler det er en fin balanse om hvor ofte vi møtes og hvor mange arrangementer som finnes (Lars Petter Einarsson, informasjonsansvarlig, Base gruppen).

Mens Schanche og Vabø ser ut til å ønske et større engasjement, tettere samarbeid og økt krav for partnerne sine for å få til et bedre samarbeid, så virker samtlige av Grønn bys partnerne å

være fornøyd med slik samarbeidet er den dag i dag. Organisasjonsformen Grønn by benytter seg av ser ut til å passe for dem alle, også uavhengig av hvilke motiv de har for å delta i partnerskapet. Det har vist seg å være forskjell mellom organisasjonene og deres utgangspunkt mot en grønnere omstilling. Mens noen ønsker å få økt kunnskap, så er det andre igjen som føler de har mer å bidra med på kunnskapsfronten. Det var også et par av partnerne som fortalte oss at de er med i Grønn by fordi de ønsker å fremstå som en seriøs eiendomsaktør. Felles for dem alle er at de er med i Grønn by for å dra nytte av nettverket og for å møte andre som er opptatt av miljøet.

Å ta nytte av dette nettverket og de ressursene som finnes innad, både i de medlemsmøtene hvor bare vi i Grønn by møtes, men også når vi møtes på større arenaer sammen med kommuner, utbyggere og fylkeskommunen (Lars Petter Einarsson, informasjonsansvarlig, Base gruppen).

Å ta del i et nettverk som er opptatt av miljø og miljøvennlige løsninger, læring av ny kunnskap, å kunne påvirke og selv bli påvirket, bedre forståelse for dagens samfunn, og det at Grønn by er en brobygger mellom det offentlige og private, blir trukket frem som viktige grunner for at partnerne ønsker å samarbeide inn i Grønn by. De er spesielt fornøyd med arbeidsgruppene, hvor de føler de har mye å bidra med. Schanche og Vabø er også fornøyd med arbeidsgruppene, eller ressursgruppene som de kaller det for. Her sier de at de føler på et sterkere engasjement enn ellers i samarbeidet, samtidig som de sier at de er klar over at de ikke kan forvente alt for mye av partnerne sine.

Det er klart at dette ofte er travle folk, det er ofte ledere på øverste nivå som er med, så de har begrenset med tid og kapasitet. Så det er grenser for hvor mye vi kan forvente. Men gjennom disse ressursgruppene så klarer vi å engasjere mer, for der har de ofte med fagfolk litt lenger nede i systemet som kan bidra i veldig stor grad. Så det funker faktisk veldig godt. Når vi klare å engasjere flere fra bedriften, og ikke bare en. Det betyr ganske mye (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

5.3 Organisasjonskultur

Videre er vi interesserte i å utforske og analysere informantenes tanker om organisasjonskultur, for å videre kunne besvare problemstillingen om hvordan å skape en grønn kultur i Grønn by. Etersom organisasjonsmedlemmene i Grønn by er fra ulike organisasjoner, kan det være interessant å se om det finnes likheter og/eller ulikheter blant deres tanker og meninger rundt organisasjonskultur, både når det gjelder kulturen innad i Grønn by, men også om Grønn by har påvirket organisasjonskulturen ut i primærorganisasjonene.

Først og fremst var vi nysgjerrige på hva informantene forstår med begrepet organisasjonskultur. Schanche fra Grønn by definerer organisasjonskultur som tankesettet og holdningene de ansatte har i en organisasjon, og hvordan de sammen agerer og løser problemstillinger.

Det er jo tenkesettet og holdningene til de som jobber i en organisasjon. Tenker jeg. Og hvordan de agerer på problemstillinger, og situasjoner og så videre (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

Samhandling organisasjonsmedlemmene seg imellom ser ut til å være en viktig del av forståelsen av organisasjonskultur. Hvordan utfordring- og oppgaveløsning skjer innad i organisasjonene har mange brukt for å forklare hvordan de forstår organisasjonskultur.

Man internt tenker, agerer, handler, løser utfordringer og oppgaver sammen (Reidar Nilsen, leder for forretningsutvikling, Boreal).

Andre fremmer at organisasjonskultur går på det intuitive, og at det handler om hvordan man handler og agerer på instinkt. Kulturen skal være godt implementert i organisasjonen, slik at man ikke trenger instruks for å agere på en måte som reflekterer organisasjonen.

(...), det som de verdiene og den praksisen som organisasjonen agerer ut ifra sånn rent intuitivt, uten å ha en instruks eller noe sånt da. Måten man agerer på reflekterer kulturen (Ingrid Nordbø, administrerende direktør, IVAR).

Organisasjonskultur som begrep blir altså forstått på mange ulike måter, men det koker ned til å handle om hvordan organisasjonsmedlemmene forholder seg til hverandre og til jobben sin. De er dermed nokså samstemte når det kommer til organisasjonskulturens betydning. Daglig leder i Grønn by legger også vekt på viktigheten av at partnerne sammen må skape samhandling og en god organisasjonskultur, fordi de er avhengige av at partnerne agerer på vegne av og sammen med Grønn by for å videre kunne jobbe med strategien de legger for fremdriften av Grønn by. Hvordan organisasjonskulturen er, vil altså kunne påvirke Grønn bys arbeid.

Vi må ha en plass å forankre strategien vår. Altså, vi er deres verktøy, men de er også vårt verktøy på mange måter til å få til ting. Både gjennom samhandling og det at de legger inn ressurser er jo en ting. Men spesielt det at vi agerer sammen med dem. Det er viktig! (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by)

Videre er partnerne nokså todelte når det kommer til hvilken påvirkningskraft Grønn by har på organisasjonskulturen til partnernes organisasjoner. Dette er et interessant funn, fordi vi ser det har mye med utgangspunktet til organisasjonene å gjøre. En essensiell ting med Grønn by, er at et klart flertall av medlemmene deres er ledere/ansatte i organisasjoner som er større enn Grønn by. Derfor er flere usikre på om Grønn by påvirker medlemmene og organisasjonskulturen til primærorganisasjonene, ettersom de selv er medlem av en større organisasjon.

Jeg kan nok ikke si det altså, nå er vi jo en relativt stor organisasjon i Grønn by-sammenheng (...) (Ingrid Nordbø, administrerende direktør, IVAR).

Noen informanter er med for å påvirke Grønn by heller enn å selv bli påvirket, da de har mye kompetanse på området. Her ser vi en forskjell i hvilken motivasjon og holdning de ulike partnerne har til å være med i Grønn by, og hva de får ut av det.

Nei, men jeg håper jo at vi har påvirket deres kultur, hehe, jeg vet ikke (Dinah Laland, regionssjef for Sør-Vest, Advansia).

Likevel er det noen informanter som hevder at Grønn by har gjort store påvirkninger på organisasjonskulturen, og at de tar med seg samarbeidet med Grønn by inn i prosjekter i

primærorganisasjonene. Sitatet under underbygger at Grønn by påvirker i en bærekraftig retning.

Relasjonen til Grønn by og partnerne preger oss i det daglige når vi planlegger nye prosjekter. Enten det er i forkant, underveis eller mot slutten, så ligger jo dette i bunn hele veien. (...)Vi påvirker hverandre da, og det gjør at vi får et bærekraftig fokus inn i prosjektene og inn i kulturen (Lars Petter Einarsson, informasjonsansvarlig, Base Gruppen).

Bjerga fra Avinor trekker også frem at Grønn by er flinke til å skape samarbeid mellom organisasjonene seg imellom, og at de dermed har bidratt til å skape en åpen organisasjonskultur blant partnerne.

En ting som de hvert fall bidrar med er at vi har blitt veldig flinke til å jobbe sammen med resten av regionen (Ingvald Bjerga, fagansvarlig i det ytre miljø, Avinor).

5.3.1 Grønn kultur

Underveis i intervjuene introduserte vi begrepet *grønn kultur* for informantene. Det er interessant å finne ut hva de legger i et slik nytt begrep, for å senere utvikle og utforske begrepet. De fleste av informantene hadde ikke hørt om begrepet før, men kunne likevel resonnerer seg frem til hva de tenkte det kunne innebære.

Det fremkommer ulike syn av begrepet. Noen av informantene tillegger *grønn kultur* noe som har med bærekraft å gjøre, og hvordan organisasjonen drives i en bærekraftig retning som er til gode for både naturen og samfunnet.

«Etter min oppfatning er en grønn kultur å drive virksomheten på en bærekraftig måte i pakt med natur og samfunn» (Erlend Stangeland, prosjektleder i forretningsutvikling, Felleskjøpet Rogaland-Agder).

Andre sider av begrepet som blir lyst frem er både organisasjonens og organisasjonsmedlemmenes bevissthet rundt eget klimaavtrykk, og det å hele tiden være oppmerksomme på hvordan man kan foreta klimareduksjoner. I alle organisasjoners valg og i

alt organisasjonsmedlemmene foretar seg, må det ligge en viss formening om hvordan det kommer til å påvirke miljøet. Både sitatet til Vabø og Nordbø indikerer at grønn kultur sier noe om hvor engasjerte organisasjonene er rundt miljøvennlige valg.

Da tenker jeg gjerne at det er en organisasjon som har en veldig høy bevissthet om sitt eget klimaavtrykk, og hele veien sørger for å gjøre små og store valg, som skal redusere klimaavtrykket i egne operasjoner (Ingrid Nordbø, administrerende direktør, IVAR).

Flere av informantene legger frem hvordan de kan jobbe for å få til en grønn kultur. Det blir sagt at for å få til en grønn kultur handler det om å utfordre tankemønsteret sitt og derav jobbe for å bli mer miljøvennlige sammen. Det blir viktig for en grønn kulturskaping at organisasjonene forstår hvilke forpliktelser de har overfor samfunnet og at de faktisk har muligheter til å være grønnere enn det de er per dags dato.

Med Grønn kultur tenker jeg at organisasjonen har tatt innover seg de forpliktelser og muligheter som ligger i å jobbe grønnere. Det vil si at organisasjonen har tro på bærekraftige løsninger, og at miljøtanken er implementert i alt vi foretar oss (Jan Arild Wathne, administrerende direktør, Faber Bygg).

Reidar Nilsen fra Boreal legger til at det er vesentlig at organisasjonen har miljø- og klimamotiverte ansatte som ser verdien i å jobbe i en miljøvennlig organisasjon. For å skape en grønn kultur må det altså være miljøbevisste ansatte som tar aktive valg om at de ønsker og har lyst til å jobbe med miljø.

Det er jo en av grunnene til at vi har valgt å jobbe her, for vi har lyst og jobbe med noe som er miljøvennlig, kanskje i stedet for et oljeselskap (Reidar Nilsen, leder for forretningsutvikling, Boreal).

5.4 Holdninger til grønn omstilling

Vi ser det relevant å legge frem hvilke holdninger partnerne i Grønn by har til grønn omstilling, for å se om partnerne har en felles oppfatning av og verdi rundt grønn omstilling

som kan legge til rette for en grønn kultur. Det vil ha stor betydning for Grønn by om alle prioriterer og setter et stort fokus grønn omstilling. Man kan jo tenke at i en organisasjon som Grønn by, vil alle medlemmene sette viktigheten av grønn omstilling høyt. Likevel er det greit å undersøke holdningene rundt grønn omstilling for å se om det eksisterer noen likheter mellom medlemmene selv om de er fra ulike organisasjoner med ulike utgangspunkt.

Etter intervjuene ser vi at felles for alle informantene er at alle ser på grønn omstilling som en utelukkende positiv drivkraft, på tross av organisasjonenes utgangspunkt. Mange fremmer det å jobbe for grønn omstilling som en absolutt nødvendighet for videre utvikling.

Vi skal ikke se tilbake og se på hva vi har gjort på den og den måten i 40 år. Hvis du skal være drivende for utvikling så må du være miljømessig bærekraftig (Dinah Laland, regionssjef Sør-Vest, Advansia).

Et interessant funn er at samtlige partnere mener at organisasjonen deres vil dø ut om de ikke henger med i tiden og utvikler seg på et miljømessig plan. Dette viser oss at partnerne har tilsynelatende samme tankegang når det kommer til grønn omstilling, og at alle tar det på alvor og ønsker å utvikle seg, både for samfunnet, men også for organisasjonens beste.

I mitt bilde er fremtiden grønn. Altså hvis du ikke er grønn, så dør du. Altså, som bedrift eller hva du er. Hele verden kollapser, hele samfunnet i hvert fall som struktur kollapser, hvis vi ikke tar det grønne innover oss (Ingvald Bjerga, fagansvarlig i det ytre miljø, Avinor).

Henger vi ikke med på det, så taper vi (Lars Stangeland, daglig leder, GMC eiendom).

Flere av partnerne understreker også at arbeidet med den grønne omstillingen ikke bare har en fordel for miljøet, men at det også gir en stor forretningsmessig verdi som legger til rette for både flere kunder, flere oppdrag og flere forretningsmuligheter generelt. Vi kan dermed se en «vinn-vinn-situasjon» i praksis, hvor arbeidet med klima og miljø gir gevinster for både miljøet og for organisasjonenes egen business. At det er flere faktorer som motiverer til en grønn omstilling, gjør jo at flere tar grønn omstilling på alvor og ønsker å prioritere det grønne arbeidet.

(...) og det er utrolig mange forretningsmuligheter i det grønne skiftet, vi har aldri hatt så stor oppdrastilgang som nå i Asplan Viak på energi- og klimaområdet (Magni Fossbakken, seniorrådgiver i energi og klima, Asplan Viak).

For noen organisasjoner kan gjerne det å prioritere grønn omstilling stå i veien for organisasjonens mål. Det kan være både mangel på tid, kompetanse, ressurser og økonomiske midler som gjør at man velger å drive organisasjonen som før, uten tanke om jordklodens beste. Vi ønsket derfor å høre med informantene om hvorvidt den grønne omstillingen står i veien for organisasjonenes egen utvikling. Mange av informantene var samstemte i at den grønne omstillingen *ikke* står i veien for deres organisasjons egen utvikling, men at det heller gir større muligheter for videre drift. Grønn omstilling er viktig, og det er noe som bør og må prioriteres. Utvikling og omstilling står sterkt hos alle organisasjonene, noe som gjør at vi finner likheter hos partnerne, på tross av at de er fra forskjellige bransjer.

Nei, tvert imot det gir oss muligheter, (...), hvis du tenker at du skal gjøre alt som du alltid har gjort så kommer du til å dette av toget. Den grønne omstillingen kommer uansett, og den er nødt til å komme, og den er på gang (Jan Arild Wathne, administrerende direktør, Faber Bygg).

Selv om samtlige av partnerne er positive til en grønn omstilling, og tar klimautfordringene på alvor, er det noen av partnerne som poengterer at organisasjonens egen kjernevirksomhet må gå foran arbeidet med miljø- og klimautfordringene i noen perioder. Det kan si noe om at selv om miljøbevissthet settes høyt, så er det aller viktigste at organisasjonen går rundt. Covid-19 blir her nevnt i et par intervjuer, som en stopper for arbeidet med bærekraftsmålene. Dette kan tyde på at selv om den grønne omstillingen er viktig, er det ikke alltid det som blir sett på som det absolutt viktigste.

Selv om dette er viktig det også, så er det liksom det daglige som vi må få til å gå rundt. Så det ligger litt der. Når alle er på hjemmekontor er det de daglige oppgavene som blir det viktigste å få gjort (Erlend Stangeland, prosjektleder i forretningsutvikling, Felleskjøpet Rogaland-Agder).

Elin Schanche, daglig leder i Grønn by fremhever i intervjuet et godt poeng; selv om bransjebredden av partnere fører til mindre likheter mellom dem, er grønn omstilling noe som

er felles for dem alle, og at det dermed ikke står i veien for samhandlingen blant partnerne. Det blir derfor viktig for alle fremover, uavhengig av organisasjon å drive organisasjonen i en grønnere retning, og at man kan samhandle med hverandre om hvordan å få til en grønn omstilling, på tross av ulikhetene mellom organisasjonene.

Men så tenker jeg at mye av det som handler om grønn omstilling, er ganske likt for alle bedrifter, eller alle organisasjoner. Både hvordan de kan implementere det i organisasjon, og dette med å finne tiltak som virkelig fører til økt bærekraft i hele samfunnet (Elin Schanche, daglig leder, Grønn by).

5.5 Oppsummering av hovedfunn

Det Elin Schanche, daglig leder i Grønn by ønsker, er et partnerskap hvor samhandling og god organisasjonskultur ligger i bunn. Organisasjonskultur og grønn kultur er to begreper som er sentrale i forskningsprosjektet vårt, og det var derfor interessant å høre hva intervjuobjektene la i begrepene. Schanche og Vabø forstår organisasjonskultur som felles tankesett og holdninger blant medlemmene i en organisasjon, og på måten de agerer sammen. Partnerne var av omtrent samme oppfattelse som Schanche og Vabø i sin forståelse av begrepet.

Grønn kultur viste seg å være et noe ukjent begrep for informantene. Oppsummert fikk vi til svar at grønn kultur handler om organisasjonsmedlemmenes klimabevissthet, hvor bærekraftig en organisasjon er, hvor stor grad organisasjonen benytter muligheter til å bli mer bærekraftige og rett og slett hvilke miljømessige valg organisasjonen tar.

De 10 partnerne vi intervjuet opplever organisasjonen Grønn by som et nettverk tuftet på åpenhet og trygghet. De føler seg trygge på å både dele og få kunnskap, fordi de anser Grønn by som en uavhengig part, og fordi det er skapt et miljø for samarbeid på tvers av ulike bransjer. Samarbeidspartnerne, både private og offentlige, har det til felles at de oppfatter grønn omstilling som utelukkende positivt, og som en absolutt nødvendighet for organisasjonens egen utvikling.

Vi får et todelt svar fra partnerne da vi spør dem om Grønn by er med på å påvirke kulturen i deres egen organisasjon. Mens noen opplever at Grønn by har stor påvirkning i deres daglige

arbeid, svarer de fleste nei til dette spørsmålet. De begrunner det med at deres egen organisasjon er større enn Grønn by.

Et annet viktig funn er hvordan ulikheter blant organisasjonene påvirker engasjementet blant partnerne og samarbeidet. Grønn by vurderer derfor å stille flere krav, fordi de ønsker å samarbeide med partnere som er engasjert, og som deler av egen kunnskap. Det fremgår tydelig av intervjuene at flere av partnerne ikke ønsker å bli stilt flere krav til. De begrunner dette med hvor fornøyde de er med arbeidsmengden, og at et for tett samarbeid kan bli for ressurskrevende i en ellers travel hverdag. Travle hverdager er også en av grunnene til at partnerne sjeldent formidler samarbeidet med Grønn by nedover i sin egen organisasjon, men flere sier at de ønsker å bli flinkere på videreformidling. Funn viser en sammenheng mellom videreformidling og på organisasjonens eget utbytte av samarbeidet.

6. Diskusjon

Før vi går i gang med diskusjonen, ser vi det nødvendig å minne om hovedproblemstillingen, samt forskningsspørsmålene for forskningsprosjektet:

Hovedproblemstillingen lyder som følger: *Hvordan kan nettverksorganisasjonen Grønn by sammen med sine partnere skape en grønn kultur?*

Vi har også tre forskningsspørsmål i forskningsprosjektet vårt. De er som følger:

1. *Hva særpreger Grønn by som organisasjon?*
2. *Hvordan kan Grønn by utvikles i retning grønn omstilling?*
3. *Hva forklarer viljen til en grønn omstilling?*

I denne delen av oppgaven vil vi anvende oss av den teoretiske tilnærmingen som vi tidligere har gjort rede for i teorikapittelet. Sammen med teori vil vi benytte oss av presentert empiri for å diskutere og svare på de angitte forskningsspørsmålene. Diskusjonsdelen vil foregå slik: vi vil ta for oss et og et forskningsspørsmål, hvor vi vil foreta en utfyllende redegjørelse og diskusjon rundt hver av disse. Avslutningsvis vil det være en oppsummering hvor vi ved hjelp av diskusjonen av de tre forskningsspørsmålene, vil svare på hovedproblemstillingen.

Før vi går i gang med diskusjonen, kan vi se noen hoveddimensjoner fra teori og empiri som kan være med på å gi svar på problemstillingen. Det at Grønn bys partnerskap er tuftet på likeverdighet er med på å gjøre betingelsene for å tenke i retning grønn kultur annerledes. Delvis organisering gjør at organisasjonskulturen til Grønn by må påvirkes på andre måter enn i en mer formell organisasjon. Blir det likevel mulig å skape en grønn kultur på tross av et svakt hierarki og ulikhet blant partnerne? På grunn av en delvis organisering kan det se ut som at partnerne i Grønn by spiller en større rolle når det kommer til å påvirke organisasjonskulturen, enn organisasjonsmedlemmer i mer formelle organisasjoner. Hvor åpen og mottakelig partnerne er for kunnskap fra medpartnerne kan dermed se ut til å bli viktig for den grønne kulturskapingen.

6.1 Hva særpreger Grønn by som organisasjon?

I teoridelen har vi sett på fremveksten av nye måter å organisere seg på. Her viste vi til hvordan stadig flere blir medlemmer i nettverksorganisasjoner, som baserer seg på nettverksbasert samhandling. Vi fikk også en grundig innføring i begrepet *organisasjon*, og fikk et innblikk i hvor vanlig det er å begrense organisasjonsbegrepet til å kun omhandle formelle organisasjoner, og at man bruker begreper som nettverk for å beskrive verden utenfor disse organisasjonene (Ahrne & Brunsson, 2011, s. 1).

Ut ifra hjemmesiden til Grønn by, strategiplanen, og etter å ha snakket med daglig leder, Elin Schanche og prosjektleder Mette Vabø, er det tydelig at Grønn by anser seg selv som en nettverksorganisasjon. Grunnen til det er fordi samarbeidet bygger på et gjensidig engasjement fra både partnerne og de ansatte i Grønn by. Det forventes at partnerne bidrar med erfaringer og kunnskap, og Grønn by skal på den andre siden støtte partnerne sine i å bli mer miljøbevisste ved å arrangere ulike seminarer, dele av bærekraftige løsninger og vise til ulike verktøy. Det at Schanche og Vabø likestiller seg med sine partnere, og sier at organisasjonen ikke ville vært noe uten dem, er også en indikasjon på at Grønn by er en nettverksorganisasjon. Slik ser vi hvordan Grønn by ifølge den tradisjonelle organisasjonslitteraturen blir sett på som noe utenfor vanlige organisasjoner, og som ikke kan anses som organisert.

Likevel viser det seg å være flere organisatoriske elementer til stede i Grønn by: partnerne som betaler en viss sum for å være med. Det er visse regler man må overholde, slik som at partnerne forplikter seg til å jobbe med flere av FNS bærekraftsmål. Det er noe overvåking ved at Schanche og Vabø spør partnerne sine om de har jobbet med målene. Og det er en liten tendens til hierarki ved at Schanche og Vabø har en del påvirkning på hva det jobbes med, samt at det er et styre som bestemmer hvem som får bli partnere eller ikke.

På en annen side viser det seg at partnerne også har en del påvirkningskraft når det kommer til samarbeidet. Som vi så tidligere i analysedelen får de være med på å bestemme og ta initiativ til å ha egne seminarer, det er rom for å utveksle ideer, komme med case, problemstillinger eller å sette ting på agendaen som Grønn by selv ikke har tenkt på. Styret blir også skiftet ut og blir valgt ved avstemning fra de andre partnerne.

En organisasjon kan forstås på flere måter. Den tradisjonelle organisasjonslitteraturens forståelse av begrepet er vesentlig annerledes enn Arhne og Brunsson sin forståelse av hva en organisasjon er, som mener at organisasjonsbegrepet må forstås bredere enn kun å gjelde formelle organisasjoner. Men hva er så Grønn by?

I Grønn by har de valgt å benytte seg av flere organisatoriske elementer, men da i en litt mildere form. Dette betyr at vi ikke kan se på Grønn by som en typisk formell organisasjon som kun lener seg på de vanligste organisatoriske elementene i sitt arbeid og samarbeid. Arhne og Brunsson argumenterer for at det ikke er slik at organisering alltid inkluderer alle de ulike organisatoriske elementene, og fremmer i sitt arbeid frem begrepet «delvis organisering» (Arhne & Brunsson, 2019, s. 4). Organisasjonsbegrepet må derfor bli forstått som bredere enn kun å dekke formelle organisasjoner som innehar alle former for organisatoriske elementer, men også til å inkludere delvis organisering (Arhne & Brunsson, 2011, s. 2). Delvis organisering er derfor et mer presist uttrykk enn nettverk, som kan forveksles med enhver interaksjon i det sosiale liv. Det vil si at vi ut ifra det teoretiske rammeverket til Arhne og Brunsson (2019) kan konkludere med at Grønn by er en organisasjon og ikke en nettverksorganisasjon.

Grønn by er som vi har sett ovenfor en organisasjon på lik linje som andre organisasjoner, bare at ikke alle de organisatoriske elementene er tatt i bruk til det fulle. Samarbeidet er delvis organisert, og partnerne virker fornøyd med arbeidsmengden og at det er passe ressurskrevende. På en annen side så viser det seg at de som velger å kun benytte seg av noen av de organisatoriske elementene vil kunne få det vanskeligere med å påvirke medlemmene enn om alle elementene er til stede (Arhne & Brunsson, 2019, s. 26). Det at Grønn by med Schanche og Vabø i spissen vurderer å stille flere krav i tiden fremover, og reviderte strategiplanen i fjor for å legge inn at alle partnerne må bruke minst to av FN sine bærekraftsmål pluss nr. 17 om samarbeid i sitt arbeid, kan tale for et økt behov for påvirkning av sine partnere og ønske om å skape en *felles grønn kultur* i organisasjonen. Samtidig vil det å stille flere krav kanskje føre til et større engasjement, og en forsikring om at partnerne jobber med bærekraftige løsninger.

6.2 Hvordan kan Grønn by utvikles i retning grønn omstilling?

Å jobbe for en grønnere omstilling er slik vi ser det, nødvendig for å kunne skape en grønn kultur. Men kan vi snu på det, og si at grønn kultur er nødvendig for å jobbe for en grønnere omstilling? Vi tenker at forholdet mellom grønn omstilling og grønn kultur på mange måter er avhengige av hverandre. Ettersom *grønn kultur* er et nytt begrep, finnes det ingen fasit. Vi kan imidlertid bruke vår egen forståelse i sammenheng med informantenes tolkninger av begrepet. Ut ifra informantenes svar som tidligere presentert, forstår de *grønn kultur* som blant annet medlemmenes felles klimabevissthet, hvordan organisasjonen skal drives i en bærekraftig retning og at organisasjonen tar innover hvilke muligheter de har til å bli grønnere. Ut ifra disse svarene, samt vår egen forståelse kan vi dermed si at en grønn kultur på mange måter skapes ved at man jobber med en grønn omstilling i et samlet fellesskap i organisasjonen.

Vi skal i dette delkapittelet diskutere hvordan Grønn by sammen med sine partnere kan utvikles i retning grønn omstilling og derav utvikle en grønn kultur, selv om ikke alle organisasjonselementene er på plass.

6.2.1 Organisasjonskultur som verktøy

Først og fremst, er det viktig å diskutere hvorfor organisasjonskultur kan være et verktøy til en grønn omstilling, og derav en grønn kultur. Det er nødvendig å påpeke at det er organisasjonskulturen som på mange måter skaper muligheten til å utføre mange av punktene: felles mål, åpenhet og mottakelighet og hvordan organisasjonen samlet sett ser på et behov for endring. Organisasjonskulturen er dermed på mange måter et verktøy til å få samlet organisasjonsmedlemmene, slik at man sammen kan nå de målene organisasjonen har satt seg.

Når det i dette tilfellet dreier seg om grønn omstilling, trenger organisasjonen en god organisasjonskultur, slik at menneskene i organisasjonen anvender seg av hverandres kunnskap og erfaring, og at det er slik de sammen kan finne nye, gode og miljømessige bærekraftige løsninger.

Det fremkommer av Grønn bys strategiplan for 2021-2024 at stiftelsens visjon er *Sammen for en attraktiv, inkluderende og bærekraftig byregion* (Elin Schanche, personlig kommunikasjon, 22.april 2021). *Sammen* er et stort ord her, noe som også var en gjenganger i intervjuet vi hadde med Grønn by, og som direkte kan kobles opp til organisasjonskultur. Det blir lagt stort

fokus på hvordan partnerne *sammen* kan løse klima- og miljøutfordringene for å skape et bedre samfunn å bo i. Hvordan partnerne har det sammen, jobber sammen og deler kompetanse sammen, kan direkte speiles til hvilken kultur Grønn by har etablert.

Slik vi ser det, er det derfor viktig for Grønn by å jobbe for en god organisasjonskultur som bunner ut i en grønn kultur, slik at partnerne sammen kan jobbe for å kunne etablere grønne løsninger.

6.2.2 Felles verdi og mål

Ifølge Henning Bangs definisjon på organisasjonskultur, er det de «*felles verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene som til sammen kommer til uttrykk gjennom organisasjonsmedlemmenes handlinger og holdninger på jobben*» (Bang, 2020, s. 23).

Hvilken verdi Grønn by og partnerne legger i grønn omstilling, kan dermed ha noe å si for hvilke handlinger de legger til grunn for å utvikle seg i en grønnere retning. Å ha en felles oppfatning av hva som er viktig og betydningsfullt, kan altså være et viktig verktøy for hvilken innsats partnerne legger inn for å skape en grønn kultur. Når det er sagt, er det ikke et poeng at alle skal ha så like meninger som mulig. Det som gjør Grønn by til den organisasjonen den er, er jo ulikhetene mellom partnerne. Poenget er derimot at de alle bør ha en felles enighet om at det å jobbe for en grønn omstilling er viktig, både for deres egen organisasjon, men først og fremst for miljøet. Etersom kultur omhandler det som skjer mellom organisasjonsmedlemmene, er det derfor en viktig faktor at en viss enighet ligger til grunn. Det er dog viktig å ha med seg at kultur er noe som vokser frem og blir til noe over tid, og at det dermed ikke er slik at alle må ha et likt utgangspunkt med like verdier.

Som det fremkommer i vår innsamlede empiri har vi sett at partnerne har nokså lik virkelighetsoppfatning av grønn omstilling, hvor samtlige partnere mener at et fokus på grønn omstilling er svært viktig. Til tross for ulikheten av næringsvirksomhet og organisasjonsstørrelse blant partnerne, kan det virke som at hvilken verdi partnerne legger i en grønn og miljøvenning drift, er det som utgjør den største likheten blant dem. Alle partnerne har interesse av grønn omstilling, og de ser nødvendigheten av å jobbe sammen for å få enda mer kompetanse rundt klima- og miljøutfordringene. Dette vil gjøre det lettere for Grønn by å sammen jobbe mot et felles mål, og som Elin Schanche understreker er det viktig at partnerne agerer sammen mot målsetningen.

Når kulturens funksjon er å motivere organisasjonsmedlemmene til å opprettholde motivasjon og jobbe for et felles mål, er det essensielt at et felles mål er etablert (Hillestad & Yttri, 2016, s. 4). Da kan det være betydningsfullt at Grønn by og partnerne ser ut til å ha samme verdier om den grønne omstillingen, og at det er nødvendig med en miljøvennlig drift for å ikke dø ut. Som Grønn bys strategiplan for 2021-2024 sier, er Grønn bys felles mål å formidle de beste bærekraftige løsningene, sette dagsorden, bidra til kompetanseheving, faglig utveksling, utvikling, og at det skal være en arena hvor partnere deler og tar opp relevante saker (Elin Schanche, personlig kommunikasjon, 22 april. 2021). Her har de altså lagt noen felles målsetninger til grunn for arbeidet videre. Og som informantene fortalte under intervjuene, mener de at den grønne omstillingen ikke står i veien for organisasjonens egen utvikling. At de sammen ser på muligheter fremfor begrensninger når det kommer til grønn omstilling, gjør at Grønn by som en samlet organisasjon har en felles oppfatning av viktigheten av grønn omstilling og dermed jobber mot det samme målet.

6.2.3 Grad av åpenhet og mottakelighet

Som Alvesson og Sveningsson antyder, er åpenhet og mottakelighet for nye ideer, verdier og meninger blant organisasjoners medlemmer essensielt for å kunne oppnå en organisasjonsendring (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 55). Grønn bys arbeid baserer seg på bærekraftsmål nr.17, som handler om samarbeid. Og som presentert i empiriens resultater, har Grønn by etablert mange ulike samarbeidsarenaer for kunnskapsutveksling. Både webinarer og seminarer generelt, samt disse arbeidsgruppene partnerne er delt inn i. Alle disse samarbeidsarenaene dreier seg om kunnskapsutveksling, et sted hvor partnerne deler kompetanse rundt nye bærekraftige løsninger, erfaring og utfordringer. Graden av åpenhet og mottakelighet på webinarer hvor partnerne eksempelvis skal dele erfaringer og lære av hverandre om hvordan å implementere FNs bærekraftsmål i partnernes strategiplaner, har stor betydning for hvilken kompetanse som faktisk kommer igjennom og hva som blir brukbart.

Som det kommer frem av intervjuenes resultater er alle partnerne på ulike stadier, både når det kommer til næringsvirksomhet, og når det kommer til å etablere en bærekraftig og miljøvennlig drift. Det er dermed noen partnere som har et større kompetansenivå enn andre. Noen av partnerne har alltid vært miljømessig bærekraftige, fordi miljøvennlighet og organisasjonens primærdrift går hånd i hanske. Det er imidlertid ikke alle partnerne som alltid har vært miljøvennlige, og noen må derfor omstille seg mer enn andre. De stiller altså med

ulike utgangspunkt som både kan være betydningsfullt når det kommer til samarbeidet om en grønnere omstilling, men det kan også føre med seg noen utfordringer. På den ene siden kan bredden være en god ting for å utviklingen til en grønn omstilling, fordi et høyt kompetansenivå blant noen partnere gjør at kompetansmengden er allsidig og omfangsrik, og partnerne med høyt kompetansenivå kan påvirke de med mindre erfaringer og kunnskap om bærekraftige løsninger. På den andre siden kan det virke som partnerne med et høyt kompetansenivå rundt bærekraft og miljøvennlighet, ikke er like åpne og mottakelige for kunnskap fra andre partnere. Det er som vist i presenterte funn ikke alle som ser på Grønn by som en arena for gjensidig kompetanseutveksling. Noen er med kun for å påvirke, og dette kan på mange måter svekke hvor mottakelige de er for å ta imot ny kunnskap.

Når hele arbeidet til Grønn by baserer seg på arbeid i arbeidsgrupper, seminarer og webinarer, vil ikke arbeidet ha noen effekt om de andre ikke er mottakelige for ny kunnskap rundt de ulike temaene som fremstilles på agendaen. Å gjøre kulturen mer mottakelig for påvirkning enten det er bevisst eller ubevisst, kan være med på å gjøre det lettere for organisasjonene å tilpasse seg hverandre og derav skape en grønnere omstilling sammen (Bang, 2020). Det er viktig at alle partnerne kommer til orde, og at de andre partnerne er til stede under seminarene, og dermed er åpne for det medpartnerne har å komme med. Det blir derfor viktig for Grønn by å etablere en trygg organisasjonskultur med et godt samhold slik at alle partnerne skal tørre å stille spørsmål, komme med forslag og erfaringer. Grønn bys årlige studietur som flere av partnere trakk frem i intervjuene, er et eksempel til hvordan å skape en organisasjonskultur med et bedre samhold.

Det fremkommer av empirien at selv om Grønn by ikke er en organisasjon i tradisjonell forstand – med en utviklet hierarkisk struktur, regler, sanksjoner osv. – påvirker de likevel medlemmene i bestemte retninger, ved at det bærekraftige fokuset blir enda sterkere. For det første gir dette en indikasjon på at delvis organisering også er organisering som betyr noe og som hjelper til å nå mål og å utvikle seg. Det blir også understreket at det er relasjonen mellom Grønn by og partnerne som påvirker. Vi kan her derfor poengtere at det å jobbe med gode relasjoner innad i Grønn by med en åpen og mottakelig organisasjonsform vil gjøre at påvirkningskraften til Grønn by vil bli enda sterkere.

6.2.4 Behovet for endring

En oppfatning vi har fra intervjuene er at partnerne allerede har vist at de mener det er behov for endring, ettersom de har valgt å bli partnere i Grønn by. Partnerne har gått aktivt inn for å bidra ved å bistå med kunnskap og ressurser for å gjøre samfunnet mer miljøvennlig og bærekraftig.

Likevel kan vi antyde noen forskjeller. Noen av informantene ser nok ikke et like sterkt behov for en endring, fordi de allerede anser seg som «grønne». Konsekvensen kan være at de ikke er like mottakelige for nye løsninger og ny kunnskap. Samtidig som det jo naturligvis er slik at de som har en lengre vei å gå, også må ta til seg mer enn de andre. Et viktig punkt for å utvikles i retning grønn omstilling er å se behovet for endring. Ifølge Lundberg i Henning Bangs litteratur om organisasjonskultur (2020) må organisasjoner se et behov for endring for å lykkes med organisasjonsendringen. Det er først da man er mottakelig for endring. Vi ser at partnerne ser et behov for en grønn endring både gjennom Lundbergs punkt nr.1: *kriser i omgivelsene*, som dreier seg om at partnerne tar klima- og miljøkrisen på alvor, og at de ser det nødvendig å endres for ikke å dø ut, samt Lundbergs punkt nr.2; *muligheter i omgivelsene*, som dreier seg om at partnerne ser forretningsmessige muligheter i å bli mer miljøvennlige, på grunn av et økt interessefelt blant kunder og konkurrenter. Disse faktorene gjør at mange av partnerne ser behov for endring. Det som likevel vil være viktig er hvordan Grønn by som en samlet organisasjon endrer seg i samme retning, og kan skape en kultur hvor lederne og medarbeiderne sammen kan forme et sett av idealer og verdier som fremstår meningsfullt for dem alle (Hillestad & Yttri, 2016, s. 4).

6.2.5 Kulturpåvirkning

Som skrevet i teorikapittelet skilles organisasjonsteorien når det kommer til om det er mulig å styre kulturen (Bang, 2020, s. 147). Det er flere som mener at lederen har en sentral og viktig rolle når det kommer til å skape et sett av *felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger* (Bang, 2020, s. 23). Dagens kulturforskere mener derimot at kultur er noe som vokser frem, og at den heller kan påvirkes, fremfor å styres. Og her spiller lederen en viktig rolle, fordi lederen ofte blir sett på som en rollemodell (Bang, 2020, s. 86). Grønn by har som vi har sett, ikke et like stort lederfokus som i tradisjonelle organisasjoner. I Grønn by er det tilsynelatende partnerne som utgjør den største rollen. Partnerne får mulighet til å holde egne seminarer og det er de som deltar på Grønn Bys seminarer. De får også være med på å

bestemme agendaen for de ulike seminarer, og det er de som i hovedsak praktiserer de bærekraftige løsningene. Avgjørelsene om hvem som kan være partnere gjøres sammen med styret, og mange i styret er også partnere i Grønn by. Det vil dermed si at i Grønn by spiller partnerne stor rolle i måten de påvirker hverandre, som igjen er med på å påvirke organisasjonskulturen i en grønnere retning. Ut ifra intervjuene forteller mange oss at det positive med Grønn by er å få inspirasjon og høre hvordan andre i lik og ulik bransje gjør det. Dermed er det den samlede viljen og engasjementet til alle partnerne som på mange måter utgjør den største påvirkningen til endring i Grønn by.

Hvor stor påvirkningskraft Grønn bys daglige leder, Schanche har på kulturen, er derfor noe usikkert. På en annen side foreligger det likevel noen påvirkninger som leder kan gjøre for å drive Grønn by i retning grønn omstilling. Hvordan Elin Schanche er som leder kan være med å påvirke organisasjonskulturen, for eksempel gjennom hvilke krav hun velger å sette til partnerne, hvor ofte Grønn by skal samles og hvor stort engasjement hun smitter over til partnerne. Teorien til Schein (2010) kan her være med på å underbygge lederens påvirkningskraft. En av primærfaktorene Schein drar frem i sin teori er *områdene ledelsen retter oppmerksomhet mot*. Temaene Schanche retter oppmerksomhet til, får en plass på agendaen, som igjen blir med på å påvirke resten av organisasjonen til en grønn omstilling.

Grønn by er en organisasjon som har andre organisasjoner som medlemmer, noe som gjør at partnerne vil ha ulik posisjon/status ut ifra hvem de er, og i forhold til hvor lenge de har tatt del i partnerskapet. Dessuten er det slik at partnerne er deltidsmedlemmer, hvor ikke alle deltar hver gang og engasjementet er derfor gjerne varierende, slik som vi så var tilfellet hos Grønn by. Grønn by blir kanskje ikke sett på som deres primære arena. Det kan tenkes at organisasjonsstrukturen vil være med å påvirke utgangspunktet for å skape en felles organisasjonskultur, en grønn kultur som alle partnerne enes om. Differensieringsperspektivet som Johanne Martin (1992) kaller det for, er med på å gjøre betingelsene for å skape en felles grønn kultur vanskeligere enn i en fast, fullstendig og formell organisasjon hvor man har et overordnet hierarki. Derfor vil gjerne ledere i delvis organiserte organisasjoner legge til flere organisatoriske elementer for å etterstrebe og skape en virkelighetsoppfatning som alle medlemmene er enige om, som blir kalt for intergrasjonsperspektivet. Schanche som er daglig leder i Grønn by har gjerne en formening om hvordan hun ønsker at samarbeidet skal være, og prøver å formidle det til sine partnere. Som det kom frem fra intervjuet, ble det diskutert i et styremøte om økende mengde krav. Om dette vil være en fordel for Grønn bys vei mot en

grønn omstilling og grønn kultur er noe usikkert. Vil det være en fordel for Grønn by å innføre økt mengde regler og krav for å kunne utvikle seg raskere i retning grønn omstilling? Eller kan det være med på å ødelegge utviklingen?

6.2.6 Økt mengde krav?

I henhold til Ahrne og Brunssons (2019) teoretiske rammeverk, vil beslutningen om å godta eksempelvis overvåking, gjør det mer sannsynlig at regler aksepteres og blir overholdt. Ved økt krav til partnerskapet kan utviklingen skje forttere mot en grønn omstilling og mot en grønn kultur. Som allerede nevnt er partnerne pålagt å integrere minst to av FNs bærekraftsmål inn i sin strategiplan, men det virker likevel ikke som det er etablert noen tidsramme for når dette skal skje. Dermed ser vi at de ulike partnerne prioriterer forskjellig, og ikke alle er i gang med arbeid av målene. Med økt krav vil kanskje arbeidet rundt bærekraftsmålene være mer effektivt, og et verktøy for å sikre at alle prioriterer arbeidet mot en grønn omstilling på lik linje som annet arbeid.

Som Schanche og Vabø hevder i intervjuet, er det svært ulik grad av deltagelse i Grønn by. Partnerne kan delta på det de vil, når de vil, og de beskriver samarbeidet som et «Ad-hoc samarbeid». Schanche og Vabø satte spørsmål ved om de skulle øke mengden krav og regler. Økt mengde krav kan på mange måter være med på å balansere deltagelsen, slik at alle partnerne legger ned like mye arbeid i partnerskapet. I tillegg uttrykker Schanche og Vabø en frykt for at noen av partnerne kan bruke partnerskapet i Grønn by til kun å selv fremstå grønnere, uten å egentlig være engasjert i klima- og miljøspørsmålene. Ved implementering av krav, kan de forsikre seg at alle faktisk jobber mot økt grad av miljøvennlighet.

Når det er sagt, vil organisasjoner som er delvis organisert, og som ønsker å ta i bruk flere organisatoriske elementer, bevege seg i retning av å bli en mer fullstendig og formell organisasjon (Ahrne & Brunsson, 2019, s. 7). Spørsmålet er om det er en fullstendig formell organisasjon Grønn by ønsker å fremstå som. Ved å stille flere krav og overvåke partnerne sine, vil daglig leder i Grønn by få mer «makt». Ulempen med å bevege seg bort fra utgangspunktet for samarbeidet, som virker å fremstå som det frie og uformelle nettverket, vil kunne føre til at samarbeidet blir for ressurskrevende og ha snev av tvang. Det var mange av partnerne som satte strek under hvor travel arbeidshverdagen er, og at det som er positivt med Grønn by er takhøyden for å selv bestemme omfanget av partnerskapet. En konsekvens med å

tilføre flere krav til partnerne vil være at mange gjerne vil syntes det blir *for* tidskrevende å være med, og at de dermed melder seg ut av partnerskapet. Det kan tenkes å være noe misvisende av Grønn by å legge opp til nettverksbasert samhandling, når strukturen og premissene for samarbeidet endres.

Flere av partnerne har også en formening om at for å få noe ut av partnerskapet må de være aktive. Det foreligger altså en egeninteresse i å være aktiv, uten at det eksisterer en mengde regler og krav. I tillegg som vi har pekt på over, dreier en god og samlet organisasjonskultur seg om å ha felles verdi, normer og virkelighetsoppfatninger. Det kan brukes til å argumentere mot krav, fordi en solid organisasjonskultur bunner i at alle genuint ønsker å jobbe mot et felles mål. Som det blir nevnt i et intervju med partnerne, bør arbeidet med Grønn by være motivert av frivillighet. Om man ikke gjør arbeidet mot en grønn omstilling frivillig, bør man heller ikke være medlem av Grønn by. Partnerne virker imidlertid å være interessert i å finne gode miljømessige og bærekraftige løsninger, og det kan dermed tenke at det ikke er behov for ytterligere krav.

Imidlertid kan vi se at et potensielt krav til partnerne kan være hvordan de skal formidle partnerskapet videre til ansatte. Det fremkommer av empirien at det her ligger et stort forbedringspotensial. Ut ifra empirien ser vi også en tydelig sammenheng mellom de som formidler partnerskapet, og de som sier at Grønn by har påvirket organisasjonskulturen til primærorganisasjonene. I organisasjonene hvor de ansatte blir bevisstgjorte på samarbeidet med Grønn by, er også de organisasjonene som blir mest påvirket av Grønn by. Det kan dermed være en stor fordel for Grønn bys arbeid at det blir formidlet videre. Slik blir påvirkningskraften større, og arbeidet deres vil ha et enda større omfang.

6.3 Hva forklarer viljen til en grønn omstilling?

Det kan være flere grunner til at en organisasjon velger å endre seg. For partnerne i Grønn by blir det sett på som en nødvendighet at organisasjonen omstiller seg til å bli mer bærekraftig. Samtlige av dem ser på den grønne omstillingen som en mulighet for organisasjonens utvikling, og som viktig for organisasjonens levedevne.

Kan det tenkes å være en sammenheng mellom organisasjonens relasjon til naturen, og på hvor mye man velger å engasjere seg i miljøutfordringene? Vi tenker at ut ifra dette spørsmålet kan relasjonen mellom organisasjoner og natur være med på å forklare viljen til en grønn omstilling. Viljen til en grønn omstilling kan altså endre seg ut ifra hvilken organisasjon vi har med å gjøre og hvilken relasjon organisasjonen har til naturen.

Som vi belyste i teoridelen, har det lenge vært et dualistisk syn på organisasjon og natur, som har blitt sett på som to uavhengige parter. Denne tankegangen bør endres, og organisasjoner og naturen har en gjensidig relasjon ifølge Good & Thorpes analytiske rammeverk (2020). Ut ifra dette rammeverket som baserer seg på dimensjonene *tid* og *rom*, får vi en forståelse av at alt det organisasjonene gjør, på en eller annen måte påvirker naturen. Enten om påvirkningen er umiddelbar eller ikke umiddelbar, eller om påvirkningen skjer lokalt eller et annet sted. Ut ifra empirien er det som sagt flere partnere som forteller oss at de må hele tiden jobbe for en grønnere drift for at organisasjonen skal kunne overleve. Vi opplever dermed at flere av informantene ytrer en vilje til grønn omstilling, på grunn av organisasjonens avhengighet av et velfungerende miljø og klima. Spesielt en av informantene våre trekker frem at om de ikke endrer seg vil samfunnet og naturen kollapse. Dette viser til at viljen for å bli grønnere henger sammen med gjensidigheten organisasjon og natur har til hverandre og at det dualistiske tankesettet – organisasjon og natur – hele tiden er integrert i Grønn bys arbeid.

Vi kan for eksempel tenke oss at en av Grønn bys partnere, Boreal som jobber med kollektivtransport, har en relasjon til naturen ved at de jobber for å gjøre kollektivreisen mer behagelig og praktisk, som igjen vil kunne føre til at flere benytte seg av kollektiv transport. Dette vil ha en lokal og umiddelbar påvirkning på naturen. Eller for eksempel ved at Felleskjøpet produserer god kyllingerstatning som selges både nasjonalt og internasjonalt, vil gjerne gjøre at flere velger plantebaserte alternativer, fordi tilbudet øker. Da vil Felleskjøpet både ha en lokal og en internasjonal umiddelbar påvirkning på naturen.

Vi kan eksempelvis også tenke oss at fordi Avinor har en umiddelbar og negativ innvirkning på naturen ved at organisasjonen bidrar til økte klimagasser, gjerne vil gjøre at de ønsker å sette i gang tiltak som også kan ha positive påvirkninger på naturen. Et eksempel her vil være partnerskapet i Grønn by, som gjør at de også bidrar positivt til naturen.

Grønn by arbeider på mange måter aller mest med bærekraft og miljøbevissthet i Stavanger-regionen, og deres visjon er «sammen om en attraktiv og levende byregion». Arbeidet deres baserer seg derfor aller mest på en «her/nå»-relasjon og en «her/da»-relasjon, fordi viljen til en grønn omstilling dreier seg aller høyst om å skape en lokal endring for klima og miljø. Organisasjonens aktivitet har med andre ord en innvirkning på den nåtidige og fremtidsrettede naturen akkurat der organisasjonen er til stede. Likevel har de et stort fokus på FNs bærekraftsmål, som jo går utover det lokale, og som baserer seg på en endring som ikke nødvendigvis *kun* er lokal eller umiddelbar. Partnerne i Grønn by får også tilbud og opplæring i hvordan å bruke «Klimakost» – klimaregnskapet laget av Asplan Viak. Et flertall av partnerne tar i bruk dette klimaregnskapet. Dette er igjen noe som gjerne kan forklares ut ifra den gjensidige påvirkningen mellom organisasjon og natur. Gjennom «Klimakost» kan partnerne få en oversikt over organisasjonens klimafotavtrykk, og derav hvordan å redusere det.

I tillegg til relasjonen mellom organisasjon og natur finnes det flere faktorer som kan forklare viljen til en grønn omstilling. Grønn omstilling er som vi så i bakgrunnskapittelet en viktig del av samfunnsutviklingen i Norge, og er noe som staten prioriterer i stor grad. Staten lager blant annet lover og reguleringer, samt skaper strategiplaner for hvordan Norge skal være et foregangsland i arbeidet med Grønn omstilling (Bjartnes, 2015, s. 25). Med tanke på det store fokuset på grønn omstilling, og kravet om å følge lover og reguleringer, vil det være uunngåelig for dagens organisasjoner å ikke være seg bevisst denne utviklingen. Vi fikk et inntrykk av at flere av partnerne var nysgjerrige og så viktigheten av å finne ut av hva som «rører» seg i sin egen bransje når det gjelder egne rammebetingelser. Selv om partnerne i Grønn by virker å være opptatt av å følge samfunnsutviklingen med den grønne omstillingen, kan vi stille spørsmålstegn med hva det er som forklarer selve viljen deres til å ville foreta en slik omfattende endring som de anser som så nødvendig.

Økt krav til organisasjonens samfunnsansvar kan være en forklaring på hvorfor flere og flere organisasjoner ønsker å bli grønnere. Nå er det slik at organisasjonene ikke bare har en økonomisk rolle i samfunnet, men at de ifølge regjeringen også må integrere sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift. Samfunnsansvaret blir sett på som det organisasjonene gjør utover å følge lover og regler (Regjeringen, 2009, s. 7). Det føles derfor kanskje som en forventning og moralsk riktig å ta sitt samfunnsansvar på alvor. Da vi spurte partnerne om de føler på et samfunnsansvar, så fikk vi et beslutsomt ja fra dem alle sammen.

Det å ta hensyn til miljøet slik at fremtidens generasjoner skal ha en god plass å bo, ble flere ganger påpekt. Samfunnsansvaret ble også hos noen av partnerne forklart ut ifra et syn på seg selv som en samfunnskritisk organisasjon med et spesielt ansvar. På den andre siden er det flere av dem vi intervjuet som understreker at arbeidet mot en grønnere omstilling ikke bare har en fordel for miljøet, men også for dem selv som organisasjon.

Å skape en organisasjonskultur hvor alle medlemmene har et noenlunde samme sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, har gjennom tidene blitt sett på som viktig i en endringsprosess. Det at Pettigrew (1979) (re)introduserte kulturbegrepet til å ikke bare omfatte behovet for endring, men også til å handle om bedriftens strategi i et marked (Bang, 2020, s. 14), kan ha vært en viktig grunn til at flere av dagens organisasjoner nevner forretningsmessig verdi som noe av motivet for å omstille seg i en grønnere retning. Det viser seg at flere av Grønn bys partnere mener det er betydningsfullt for organisasjonens konkurransevne at deres egen organisasjon blir mer bærekraftige. En stor del av grunnen til denne tankegangen er fordi kunden krever det, og fordi de ikke klarer å vinne kontrakter uten å tenke bærekraftig. Grønn omstilling kan slik bli forstått som en inngangsport til flere forretningsmuligheter, og vil som Pettigrew antydte kunne tenkes å gi bedriften et konkurransefortrinn.

Likevel opplever vi at partnerne er genuint opptatt av, og har en indre drivkraft når det kommer til den grønne omstillingen. Mens noen forteller at de bare blir mer og mer engasjerte etter hvert som de lærer og forstår begreper, er flere av partnerne ansatt i organisasjoner hvor det grønne og miljøbevisst alltid har ligget til grunn for deres arbeid. Ulike miljøtiltak utenfor hva som anses som organisasjonenes kjerneaktivitet er med på å forsterke partnernes interesse og engasjement rundt bærekraftige løsninger. Kulturen må som en av partnerne sa, forankres i tankesett og holdninger. Man må la det grønne gjennomsyres i alt man foretar seg. For å få til dette må det være en samlet *vilje* til å ville endre og utvikle en satt kultur (Hillestad & Yttri, 2016) – bare da kan man få til en grønn omstilling.

6.4 Oppsummering

Formålet med studien har vært å forske på og identifisere ulike faktorer som er med på å påvirke samarbeidet i den delvis organiserte miljøorganisasjonen Grønn by og på dannelsen av en grønn kultur. Med utgangspunkt i teori, og ved hjelp av kvalitativ metode har vi gjort flere interessante funn.

Viljen til å foreta en grønn omstilling blant partnerne kan forklares med at organisasjonene ønsker å følge samfunnets utvikling og ta sitt samfunnsansvar på alvor slik at fremtidens generasjoner skal ha en plass å bo. Samtidig som det helt klart er en forretningsmessig verdi til stede.

Det er ulike måter å forstå *grønn kultur* på. *Grønn kultur* kan omhandle organisasjonsmedlemmenes klimabevissthet, hvor bærekraftig en organisasjon er, hvor stor grad organisasjonen benytter muligheter til å bli mer bærekraftige og rett og slett hvilke miljømessige valg organisasjonen tar. Uansett, på tross av ulike forklaringer kan vi tørre å påstå at flertallet av informantene ser på *grønn kultur* som noe positivt for miljøet og for organisasjoner, og at begrepet på mange måter går hånd i hanske med Grønn by som organisasjon.

Det viser seg at Grønn by er en organisasjon som benytter seg av flere organisatoriske elementer i sin måte å organisere seg på. Samtidig skiller Grønn by seg fra «vanlige» organisasjoner ved at de har andre organisasjoner som medlemmer og et svakt utviklet hierarki. Studiens funn tyder derfor på at Grønn by ikke kan ses på som en typisk formell organisasjon som benytter seg av alle de organisatoriske elementer, men som en delvis organisasjon, og ikke bare som et nettverk.

Det at Grønn by er en delvis organisasjon skaper særegne betingelser for etablering av grønn kultur. På den ene siden kan det tenkes at fraværet av et tydelig hierarki, regler og sanksjonsmuligheter i tradisjonell forstand, skaper *bedre* betingelser for etablering av felles grønn kultur enn dersom Grønn by hadde vært mer lik en vanlig organisasjon. Grunnen til dette er fordi organisering utenfor formelle organisasjoner kan skape positive premisser. Ved et svakt hierarki må lederen i større grad lene seg på organisasjonsmedlemmene for å foreta beslutninger. Likestillingen og aksepten fra medlemmene kan gjøre at det er mer sannsynlig

med engasjement, samarbeid og aksept av regler innad i organisasjonen. Grønn by har slikt skapt en samarbeidsplattform for åpenhet og mottakelighet, hvor alle medlemmene har mulighet til å påvirke hverandre i like stor grad. Slik kan de sammen vokse seg i en positiv, og i denne sammenheng, *grønn* retning

På den andre siden kan det tenkes at delvis organisering skaper *dårligere* betingelser for etablering av felles grønn kultur enn dersom Grønn by hadde vært mer lik en vanlig organisasjon. Praktisering av delvis organisering gjør at Grønn by åpner opp for å ha andre organisasjoner som medlemmer. Det viser seg å være klare forskjeller mellom partnerne i Grønn by, og studiens funn tyder på at de største ulikhetene blant partnerne handler om typen av organisasjoner, lengden på partnerskap og i engasjement under seminarene. Det viser seg derfor at delvis organisering gjør det vanskeligere for Grønn by å påvirke partnerne sine, fordi de har ulike utgangspunkt, og fordi Grønn by har lagt opp til en samarbeidsform som i stor grad baserer seg på frivillighet. Ved et svakt hierarki er det vanskeligere å stille krav enn i en fullstendig formell organisasjon, hvor lederen sitter med all makten. Samspillet mellom partnerne og organisasjonsstrukturen med svakt hierarki og en svak ledelse synes derfor å være med på å gjøre betingelsene for å skape en felles grønn kultur vanskeligere.

7. Konklusjon

Problemstillingen vi har forsøkt å besvare i dette forskningsprosjektet er:

Hvordan kan nettverksorganisasjonen Grønn by sammen med sine partnere skape en grønn kultur?

Studien har vist oss at delvis organisering på mange måter kan være en fordel for etablering av grønn kultur, og at Grønn by ikke nødvendigvis trenger å tilnærme seg tradisjonelle organisasjoner for å kunne skape en felles grønn kultur. Fraværet av de typiske organisatoriske elementene viser seg å etablere andre muligheter for en grønn kulturskaping. Grønn bys etablerte samarbeidsplattform åpner opp for bred kompetanseutveksling, og den viser seg å være velegnet når det kommer til åpenhet og mottakelighet. Dette er faktorer som kan være viktige for å skape en grønn organisasjonskultur.

Likevel har vi sett at en potensiell fallgrube med delvis organisering er at ulikheten mellom organisasjonsmedlemmene fører til et svakere engasjement blant noen av partnerne, som igjen er med på å påvirke felleskapets samhold. Uten faste møtepunkter og oppmøteplikt, vil det bli viktig for Grønn by å fremover gjøre en innsats for å få til et godt samhold, som igjen er viktig for dannelsen av en grønn kultur innad i organisasjonen. Det vil kunne være fordelaktig for Grønn by å jobbe videre mot et tettere samhold, slik at partnerne sammen forstår at de faktisk er en samlet organisasjon. Når organisasjonsmedlemmene er fra ulike primærorganisasjoner, blir det viktig å få partnerne til å innse at deres medpartnere i Grønn by også er deres kollegaer. Den årlige studieturen de allerede har etablert er et steg i riktig retning. Slik kan de også sikre seg et felles samhold for å skape en felles grønn kultur.

Selv om studien har vist oss at Grønn by ikke trenger å bli likere tradisjonelle organisasjoner, kan det likevel også være en fordel for Grønn by å sammen med partnerne sette noen felles mål for arbeidet videre. Dette kan sikre at de sammen klarer å jobbe mot et større felles grønt engasjement, som vil være positivt for utviklingen av en grønn kultur. Uten en klar ledelse, vil det være en stor fordel at samarbeidet finner en retning de sammen blir enige om.

Ettersom Grønn by har et noe svakt utviklet hierarki blir det viktig å gi partnerne enda større plass i seminarer og webinarer slik at de sammen på et høyere nivå kan utveksle kompetanse,

erfaringer og nye løsninger rundt klima og miljø. Slik vi ser det, er det partnerne som står i den største posisjonen til å påvirke hverandre mot en grønn kultur. Det kan derfor være viktig for Grønn by å beholde et svakt utviklet hierarki, samt få regler og sanksjoner.

Som studien har vist oss, er delvis organisering på mange måter en døråpner for en åpen og mottakelig arbeidsform. På grunn at et svakt hierarki, med lite krav og regler kommer partnernes gode kompetanse godt frem. I tillegg skapes det en lavere terskel for å være partner, noe som sikrer partnernangfoldet til Grønn by. Det er viktig at Grønn by klarer å opprettholde partnernangfoldet for å sammen kunne skape en grønn kultur med god tverrfaglig miljø- og klimakompetanse, på tvers av sektorer. Det vil altså slik vi ser det, være bedre for Grønn by å bygge videre på et felles engasjement og en felles målsetning rundt klima- og miljøutfordringer, heller enn å sette strengere krav. Strengere krav kan svekke samarbeidet, den gjensidige relasjonen mellom partnerne, og dermed hele poenget med Grønn by som organisasjonsform. Ut ifra våre funn er det fraværet av hierarki, regler og krav som gjør at partnerne ønsker å være med i Grønn by, og det er det som gjør at arbeidsformen baserer seg på åpenhet og mottakelighet.

Det essensielle for Grønn by fremover, slik vi ser det, er å tenke over hvilken organisasjon de ønsker å være, da dette er med på å påvirke videre utvikling og kulturskaping.

Implikasjoner

Når det gjelder praktiske implikasjoner, kan våre funn være til hjelp for andre organisasjoner som praktiserer delvis organisering, og som ønsker å etablere en grønn kultur.

Nettverksorganisasjoner er blitt en vanlig form for organisasjon, og da spesielt på miljøområdet. Vår forskning kan være med på å bidra til økt forståelse for hvordan organisasjonskultur kan utvikles i en slik kontekst sammenlignet med en vanlig og fullstendig organisasjon. I praksis betyr dette at man ved hjelp av organisasjonsstruktur og ved valg av organisatoriske elementer, vil kunne styre organisasjonen i en ønsket retning etter formål. Ved delvis organisering har funn vist oss at ved å ikke benytte seg fullt ut av de organisatoriske elementene hierarki, regler, sanksjoner og overvåking, vil samarbeidet i stor grad være tuftet på likestilling og aksept fra partnerne i Grønn by. Delvis organisering vil således kunne gi gode betingelser for å skape en grønn kultur i felleskap.

Med tanke på teoretiske implikasjoner, kan vi se våre funn opp mot teorien til Arhne og Brunsson (2019). De skriver at ledere i organisasjoner som tar beslutninger om færre organisatoriske elementer har vanskeligheter for å påvirke medlemmene sine. Våre funn har vist seg å både støtte opp under denne forskningen, samtidig som den har utfordret den. Vi har sett at delvis organisering også kan være en fordel når det kommer til grønn kulturskaping.

Forskningsprosjektet vårt har også rettet søkelyset mot et lite omtalt område.

Det finnes på mange måter mangler i forskningen når det kommer til organisasjonens relasjon til naturen. Hvis det kan tenkes at viljen til grønn omstilling kan være knyttet til organisasjonens relasjon til naturen, er dette en forklaringstype som er ignorert/ikke brukt i samfunns - og organisasjonsfagene. Vi håper derfor vår forskning vil rette søkelyset mot et noe snevert forsket tema. Det vil stilles flere krav til organisasjonene i kommende år og naturen trenger at organisasjonene tar klima- og miljøsituasjonen på alvor. Det kan også tenkes at den gjensidige relasjonen mellom natur og organisasjon vil bli tydeligere med årene, der organisasjonene vil være avhengige av et velfungerende klima for å i det hele tatt å eksistere. Det vil derfor være avgjørende for organisasjoner å klare å bygge en grønn kultur.

Svakheter og begrensinger

Vi har sett oss nødt til å begrense antall intervjuobjekter i Grønn by. Forskningsperioden har gjort at vi ikke fikk tilstrekkelig med tid til å intervju alle de 22 partnerne. Vi ser at det kunne ha vært nyttig for oppgaven å ha intervjuet de resterende partnerne, for slik å få et helhetlig bilde av samarbeidet, og fått et litt større funngrunnlag.

En annen svakhet ved forskningsprosjektet er måten informantene er plukket ut på. Våre informanter er valgt ut på bakgrunn av tilgjengelighetsprinsippet, hvor vi kun har intervjuet de som har vært tilgjengelige og som selv har ønsket å bli intervjuet. Ulempen dette medfører er at funnresultatene risikerer å bli farget av en selvvalgt gruppes meninger, og som dermed ikke kan generaliserbares til å gjelde alle i Grønn by.

Fraværet av anonymitet for partnerne er også en faktor som kan være med på å svekke forskningsprosjektets reliabilitet. Begrensningen kan vise seg i hvorvidt partnerne tør å åpne seg. Man kan dermed risikere å få feilaktige og usanne svar som igjen vil påvirke utfallet av forskningen.

Endelig ser vi det viktig å påpeke hvilken tid vi er inne i. Koronapandemien har ført til at flere av partnerne har fått et annet fokus enn før: å holde organisasjonen i gang. Derfor er det sannsynlig å tenke at vi kunne fått litt andre svar i en tid hvor oppmerksomheten ikke ble tatt bort fra den grønne omstillingen.

Anbefaling til videre forskning

Avslutningsvis vil vi komme med en anbefaling til videre forskning, basert på forskningsprosjektets tematikk. I vårt forskningsprosjekt tar vi bare for oss én case/en organisasjon. I et videre arbeid hadde det vært interessant å ta for oss flere nettverksorganisasjoner som opererer på samme måte som Grønn by, for å se på ulikheter og likheter i måten organisasjonene organiseres på, og følgene dette har på en grønn kulturutvikling.

8. Litteraturliste

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *p.83-104*.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2019). Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social life. *University Press: Cambridge, p.3-33*.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture : cultural change work in progress* (S. Sveningsson, Red. 2nd ed. utg.). Routledge.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* Universitetsforlaget.
- Bjartnes, A. (2015). *Det grønne skiftet*. Frekk Forlag.
- Blindheim, B.-T. (2021). Organisasjonsteori? Organisasjon og ledelse i antropocen. *Oslo:Universitetsforlaget*.
- Blindheim, B.-T. & Rørvik, K. A. (2011). Ledelse og bedriftens samfunnsansvar. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse Å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget AS.
- Brundtland, G. H. & Dahl, O. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden norsk forlag.
- Carson, S. G. (2019). *Etikk for beslutningstakere : virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Fabio, F. (2021). [Picture]. <https://unsplash.com/photos/yvzQ69xPo0o>
- Farbrot, A. (2014). *Stadig flere jobber i nettverk uten sjefer*. *Forskning.no*. <https://forskning.no/naeringsliv-handelshoyskolen-bi-partner/stadig-flere-jobber-i-nettverk-uten-sjefer/532046>
- Flack, O. & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility - Doing well by doing good. *Business Horizons 50(3), s.247-254*.
- FN-sambandet. (2019a, 15.januar). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-sambandet. (2019b, 24.september). *Klimaendringer*. <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- FN-sambandet. (2021, 08.januar). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Folkhelseinstituttet. (2018, 19.november). *Om stoffer i drikkevann*. *fhi.no*. <https://www.fhi.no/nettpub/stoffer-i-drikkevann/om-stoffer-i-drikkevann/om-stoffer-i-drikkevann/>
- Good, J. & Thorpe, A. (2020). The Nature of Organizing: A Relational Approach to Understanding Business Sustainability. *Organization & environment, 33(3), 359-383*.

<https://doi.org/10.1177/1086026619858858>

- GrønnBy. (u.å-a). *Litt om oss*. <https://www.gronnby.no/om-gronn-by/litt-om-oss/>
- GrønnBy. (u.å-b). *Vår visjon*. <https://www.gronnby.no/om-gronn-by/var-visjon/>
- Hennestad, B. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. <https://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker>
- Hillestad, T. & Yttri, B. (2016). *Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling?* <https://www.magma.no/hvordan-kan-kulturutvikling-bidra-til-okt-innovasjon-og-omstilling>
- Haarstad, H. & Rusten, G. (2018). *Grønn omstilling : norske veivalg*. Universitetsforl.
- Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Abstrakt forl.
- Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Langhelle, O. (2011). Bærekraftig utvikling og virksomhetsdiagnose. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse Å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget AS.
- Miljødirektoratet. (2020, 23.november). *Klimagassutslipp fra transport*. <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-transport/>
- Olerud, K. & Halleraker, J., H. (2020, 30.desember). *Grønt Skifte*. https://snl.no/gr%C3%B8nt_skifte
- Regjeringen. (2009). Stortingsmelding nr.10 - Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/?ch=1>
- Regjeringen. (2016, 21.april). *Grønn Omstilling*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/gronn-omstilling/id2485152/>
- Regjeringen. (2020, 29.05.2020). *En pakke for grønn omstilling*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side5/id2704503/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Sagberg, I. (2020, 29.juli). *Edgar Schein*. Store norske leksikon. https://snl.no/Edgar_Schein
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). Jossey-Bass.
- Skaare, D., Sigrun. (2019, 11.januar). *Dette kan bedrifter gjøre for å bli grønnere*. <https://forskning.no/arbeid-hogskolen-i-innlandet-partner/dette-kan-bedrifter-gjore->

[for-a-bli-gronnere/1277624?fbclid=IwAR2G1ALxmxjODAyRC8pZVrLaIXkb5DLubTCEveY8fZ_EySqSsW78aMcINKM](https://www.facebook.com/for-a-bli-gronnere/1277624?fbclid=IwAR2G1ALxmxjODAyRC8pZVrLaIXkb5DLubTCEveY8fZ_EySqSsW78aMcINKM)

WWF. (2021). *Klimaendringer*. <https://www.wwf.no/klima-og-energi/klimaendringer>

Interne dokumenter

- Grønn bys strategiplan 2021-2024.
- Vedtekter for stiftelsen Grønn by 07.12.93 (endret i ekstraordinært årsmøte 24.november 2015).

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Næringslivets vilje til grønn omstilling”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge/finne ut av hvilke tanker Grønn Bys samarbeidspartnere har rundt det å drive en organisasjon som har bærekraft og miljøbevissthet som viktige fokusområder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å bidra til økt kunnskap og forståelse for hva der er som skal til for et godt samarbeid mellom Grønn by og deres samarbeidspartnere. Prosjektet er en masteroppgave som har et omfang på fem måneder. Forskningsspørsmålet som skal analyseres er “Næringslivets vilje til grønn omstilling”. Målet er å kartlegge og ta for oss flest mulig av Grønn bys samarbeidspartnere. Vi ønsker å finne ut av hvilke tanker og forventninger dere har til det å være partner i Grønn by, og gå mer i dybden for å få en økt forståelse for hva det er som gjør at organisasjonen er opptatt av å fremstå som en bærekraftig organisasjon. Grønn By vil med økt kunnskap om sine samarbeidspartnere kunne bedre samarbeidet, og sammen med partnerne jobbe for en attraktiv og levende byregion som er i tråd med samfunnsmessige hensyn.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet. Forskningsprosjektet er i samarbeid med Grønn By som er en frittstående stiftelse som arbeider med bærekraft og miljøbevissthet i Stavanger- Regionen. Grønn by vil kun få tilgang til den endelige rapporten, og deres rolle er kun å være et mellomledd mellom oss og dere partnere. Grønn by vil altså ikke ha noe med prosjektet å gjøre utover å lese den ferdige rapporten.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forskningsprosjektet vil basere seg på intervju med et antall strategisk valgte informanter. Utvalget er strategisk fordi kriteriene for å kunne delta i undersøkelsen er at man må være samarbeidspartner med Grønn By. Vi vil derfor sende ut spørsmål om å deltakelse i forskningsprosjektet til alle de 22 partnerne til Grønn By.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller i et kvalitativt intervju, som foreløpig er planlagt digitalt. Dette intervjuet vil ta ca. 30 minutter, og vil innebære spørsmål stilt av Elizabeth Joa Rossehaug og Eline Tesaker. Intervjuet vil inneholde spørsmål rundt dine tanker om samfunnsansvaret din organisasjonen har når det gjelder grønnere omstilling. Spørsmålene vil også dreie seg om partnerskapet i Grønn By, og hvorfor akkurat din organisasjon er opptatt av å fremstå som en bærekraftig organisasjon. Intervjuet vil bestå av 15 til 20 spørsmål.

Alle partnere av Grønn By vil få tilbudet til å delta på forskningsprosjektet. Alle deltakerne vil få samme planlagte spørsmål, men kan få individuelle spørsmål ved behov. Vi vil i hovedsak komme til å spørre organisasjonenes daglige ledere.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil heller ikke påvirke ditt forhold til Grønn By.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Svarene fra det kvalitative intervjuet vil bli tatt opp i et lydopptak, og vil deretter blir transkribert og kryptert i krypteringsprogrammet VeraCrypt. Dette vil sikre at ingen vedkommende får tilgang til personopplysningene du gir oss.

Opplysningene du gir oss vil i hovedsak bli behandlet av studentene som jobber med dette forskningsprosjektet, Tesaker og Rossehaug. Grønn By vil ikke kunne jobbe med opplysningene, annet enn den ferdige avhandlingen.

Ettersom forskningsprosjektet er en masteroppgave ved Universitetet i Stavanger, vil vår tildelte veider; Bjørn-Tore Blindheim, førsteamanuensis ved universitetet, også ha tilgang til forskningsprosjektet vårt, og dermed opplysningene du oppgir. I tillegg vil den ferdige oppgaven bli lest og vurdert av en ekstern sensor.

Hovedopplysningene som blir samlet inn er navn, organisasjon og din rolle i organisasjonen.

I første omgang vil opplysningene du oppgir bli brukt i vår masteroppgave, samt vil forskningen bli brukt til Grønn Bys videre arbeid mot en grønnere omstilling blant partnerne. Ved en eventuell senere publisering av forskningsprosjektet, vil det forekomme en forespørsel rundt dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Etter endt forskningsprosjekt, noe som etter planen er i midten av juni 2021, vil rapporten fremdeles være lagret på forskernes (Tesaker og Rossehaugs) datamaskiner. Grønn By vil også få tilsendt den ferdigstilte oppgaven til bruk i videre arbeid mot en grønnere omstilling. Personopplysninger utover dette vil bli slettet ved prosjektslutt 15.juni 2021. Det vil si alt av taleopptak og andre opplysninger utover dette.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Stavanger ved prosjektansvarlig:
 - Elizabeth Joa Rossehaug (student): tlf: 93817656/mail: elizabeth_joa@hotmail.com
 - Eline Tesaker (student): tlf: 91799164/mail: eline.tesaker@hotmail.com
 - Bjørn-Tore Blindheim (prosjektveileder og førsteamanuensis ved UiS): mail: bjorn-tore.blindheim@uis.no
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn ved UiS, mail: rolf.jegervatn@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Elizabeth Joa Rossehaug og Eline Tesaker,
(Studenter og forskere ved forskningsprosjektet)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Næringslivets vilje til grønn omstilling”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i oppgitt forskningsprosjekt
- Å delta i et kvalitativt intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg og min organisasjon kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til bruk i videre arbeid og forskning rundt grønnere omstilling

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: intervjuguide partnere

Intervjuguide

Først vil vi bare takke for din deltakelse i vårt forskningsprosjekt. Det er til stor hjelp for oss i vår masteroppgave.

Forskningsspørsmålet som skal analyseres er “hvordan Grønn By sammen med sine medlemmer kan skape en grønn kultur”. Målet er å kartlegge og ta for oss flest mulig av Grønn bys samarbeidspartnere. Vi ønsker å finne ut av hvilke tanker og forventninger dere har til det å være partner i Grønn by, og gå mer i dybden på samarbeidet og arbeidet mot en grønn omstilling.

Intervjuet skal brukes til forskningsprosjektet vårt, som er vår masteroppgave. Etter innhentet samtykke forblir du ikke anonym i dette intervjuet. Forskningsprosjektet vil kun bli brukt som masterbesvarelse, samt at Grønn By vil bruke prosjektet som et ledd i videre samarbeid med dere partnere. Du kan når som helst velge å *ikke* svare på spørsmål. Du velger selv hva du vil svare på.

Går det greit for deg om vi tar opp samtalen? Vi sletter lydopptaket når vi er ferdige. Er noe uklart eller har du noen spørsmål?

Start opptak

Bakgrunnsinformasjon

- Hva heter du?
- Hvor gammel er du?
- Hvilken organisasjon jobber du for?
- Kan du fortelle litt om organisasjonen?
- Hvilken rolle har du i din organisasjon?
- **Om leder: hvor lenge? I så fall hvor lenge?**

Samarbeidet med grønn by

- Hvordan fikk du vite om Grønn by og hvordan inngikk dere partnerskapet?
- Hvorfor er dere partner i Grønn by?
- Hva innebærer samarbeidet med Grønn By?
- Føler dere at samarbeidet med Grønn By kan bli bedre?
- Hva får dere ut av å være partner i Grønn by?
- Har engasjementet i Grønn By påvirket dine egne miljømessige valg?

Organisasjonens interesse rundt samfunnsansvar og bærekraft

- Hva legger du i begrepet organisasjonens samfunnsansvar?

- Mener dere at xxx har et samfunnsansvar? I så fall: På hvilken måte tar dere dette samfunnsansvaret? (**gjør dere noe utenfor organisasjonens produksjon/tjeneste?**)
- Hva tenker du på når du hører begrepet bærekraft?
- På hvilken måte hjelper Grønn By dere med å bli mer bærekraftige?
- Er organisasjonen deres opptatt av å framstå som en bærekraftig organisasjon? (i så fall hvorfor?)
- Hvilken verdi har det for din organisasjon at dere blir mer bærekraftige?

Kultur

- Hva tenker du på når du hører begrepet organisasjonskultur?
- Har Grønn By påvirket organisasjonskulturen til xx? (i så fall hvordan?)
- Hva gjør dere som medlem av Grønn By for å være med å utvikle grønn by som organisasjon?

Organisasjonens endring

- Hvordan stiller de ansatte seg til partnerskapet med Grønn By, og arbeidet med Grønn omstilling?
- **Hvis leder: På hvilken måte har du som leder påvirket dine ansatte i den grønne omstillingen?**
- Hvilke endringer/tiltak har din organisasjon gjort for å bli mer bærekraftige?
- Har du følt på og/eller erfart at den grønne omstillingen står i veien for organisasjonens egen utvikling?

Vedlegg 3: intervjuguide Grønn by

Intervjuguide Grønn By

Først vil vi bare takke for at dere stiller opp til intervju. Det er til stor hjelp for oss i vår masteroppgave.

Forskningsspørsmålet som skal analyseres er “hvordan Grønn By sammen med sine medlemmer kan skape en grønn kultur”. Målet er å kartlegge og ta for oss flest mulig av Grønn bys samarbeidspartnere, og å intervjuere dere som ledere av Grønn By. Vi ønsker å finne ut av hvilke tanker og forventninger dere og partnerne deres har til partnerskapet dere imellom. Vi vil gå mer i dybden på samarbeidet og på arbeidet mot en grønn omstilling.

Intervjuet skal brukes til forskningsprosjektet vårt, som er vår masteroppgave. Dere forblir ikke anonyme i dette intervjuet. Forskningsprosjektet vil kun bli brukt som masterbesvarelse, samt at dere i Grønn By vil kunne bruke prosjektet som et ledd i videre samarbeid med deres partnere. Dere kan når som helst velge å *ikke* svare på spørsmål. Dere velger selv hva dere vil svare på.

Går det greit for dere om vi tar opp samtalen? Vi sletter lydopptaket når vi er ferdige. Er noe uklart eller har du noen spørsmål?

Bakgrunnsinformasjon

1. Hva heter dere?
2. Hvor gamle er dere?
3. Hvilken organisasjon jobber dere i?
4. Hvilken rolle har dere i organisasjonen?

Om Grønn By

5. Kan dere fortelle litt om Grønn By?
6. Hva er visjonen deres? Hva vil dere oppnå?
7. Kan dere fortelle litt om historien til Grønn By? Hvordan startet det hele?
8. Har dere endret arbeidsmåte gjennom årene sammen med partnerne?
9. Hvordan har dere gått frem for å skaffe de partnerne dere har?

Partnersamarbeid

10. Hva tenker dere at partnerne kan bidra med i organisasjonen?
11. Hvordan foregår samarbeidet mellom dere og partnerne?
12. Har dere en strategi for hvordan dere kan få partnerne til å bidra mer og/eller være med engasjert i møter?

Kultur

13. Hva legger dere i begrepet organisasjonskultur?
14. Og hva med begrepet grønn kultur?
15. Tror dere at partnerskapet bidrar til å skape en grønn kultur? I så fall hvordan?

Grønn omstilling

16. Hva legger dere i begrepet organisasjonens samfunnsansvar?
17. Mener dere at Grønn By har et samfunnsansvar? På hvilken måte?
18. Hva legger dere i begrepet bærekraft?
19. På hvilken måte hjelper dere partnerne deres til å bli mer bærekraftige?
20. Hva mener dere må til for at partnerne skal lykkes i arbeidet med bærekraft og en grønn omstilling?
21. Har dere opplevd forandringer i partnernes miljømessige engasjement gjennom årene?

Nettverket

22. Hvordan vil dere kategorisere Grønn By som organisasjon?
23. Hvordan påvirker organisasjonsformen arbeidet?
24. Tenker dere på dere i Grønn By + partnerne som en samlet organisasjon?