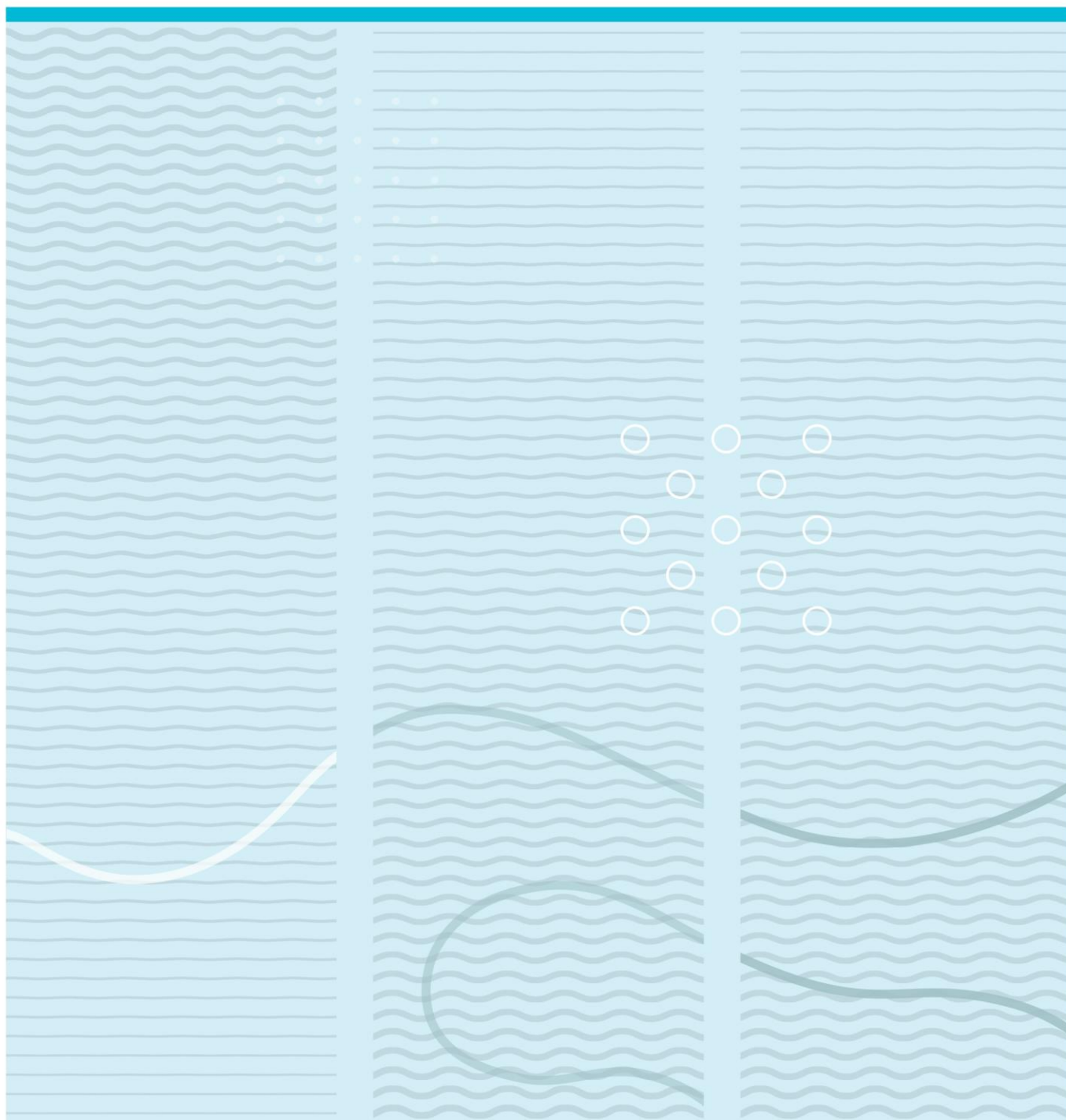


Tormod Mikalsen Nedreberg og Remi Edvard Meum

Det grønne skiftet: en endring for fremtiden

En studie om narrativet i det grønne skiftet



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøgskolen
Institutt for økonomi og ledelse
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 Tormod Mikalsen Nedreberg og Remi Meum

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Narrativet om det grønne skiftet i Norge, er historien om en visjon snarere enn en felles målsetting om et konkret formulert mål. Det grønne skiftet omfatter hele samfunnet, og aktører fra diskrepante sektorer skriver seg inn i det sentrale narrative om hvordan nettopp de bidrar til at Norge nærmer seg denne endringen. Politiske aktører, aktører fra olje- og gasssektoren, og aktører i miljøsektoren, som alle er sentrale innenfor sfærer hvor det grønne skiftet kan forventes å finne noe av sitt momentum, peker på myndighetene for å forklare årsaken til at prosessen synes å gå tregt, eller at grønne investeringer ikke øker raskere. I denne oppgaven finner vi at uansett sektortilhørighet, plasserer aktører seg inn i det grønne skiftet og posisjonerer seg selv som en kraft i dette. Ved hjelp av teori om sensemaking og narrativ som drivere i beslutnings- og endringsprosesser, gjennom kvalitative halvstrukturerte intervjuer, finner vi den enkelte aktørs narrativ omkring det grønne skifte. Både som begrep, som fenomen, og aktørens egen rolle i det. Vi viser i denne oppgaven hvordan institusjonelle drivere virker inn på det grønne skiftet, og hvordan aktørene bygger tilslutning til det grønne skiftet internt, så vel som eksternt i de felt hvor de har sitt virke.

Forord

Masteroppgaven *Det grønne skiftet: En endring for fremtiden En studie om narrativet i det grønne skiftet*, har som hensikt å undersøke hvordan ulike aktører skaper tilslutning til det grønne skiftet gjennom sensemaking og i forlengelsen av det narrativer. I tillegg til å være en masteroppgave for Innovasjon og Ledelse, er oppgaven også en oppgave som forsøker å identifisere drivere og krefter som er særlig sterke i det grønne skiftet og på veien frem mot det dette begrepet peker mot. Oppgaven tar for seg det grønne skiftet som begrep og undersøker hvordan begrepet blir forstått av et utvalg aktører. Videre bruker vi teori om sensemaking og narrativ for å vise hvordan en slik endring som det grønne skiftet representerer får sin kraft.

En masteroppgave er en slags svenneprøve i at man har forstått teorien man har møtt gjennom studiene, at man kan anvende denne, finne relevante supplement, metodisk undersøke oppgavens problemstilling, samt analysere og drøfte de funn arbeidet avdekker. For vår del var det vesentlig å finne et tema som vi var interessert i. Klimaendringene og det grønne skiftet er et slikt tema, og vi mener at teorien fra særlig organisasjonsfaget på Innovasjon og Ledelse kan bidra særlig godt. Oppgaven kan forhåpentligvis stå som et bidrag til videre undersøkelser av prosesser som virker på oss og organisasjonene vi jobber i, i en tid hvor store omveltninger ikke bare er ønskelige, men i følge de fleste forskere også helt nødvendige. Sensemaking i, og tilslutning til denne prosessen vil være noe av kjernen i de aktivitetene som prosessen vil romme.

Sluttproduktet denne oppgaven representerer er blitt til takket være god hjelp fra flere. Vi vil benytte anledningen til å takke våre tidligere medstudenter Kristin Bentsen og Inger Johanne Stantin Olafsen for god hjelp og inspirerende bidrag gjennom både konstruktive tilbakemeldinger og egne masteroppgaver. En stor takk skal dessuten rettes til professor Tor Hernes som har veiledet oss i arbeidet.

Horten/Oslo, desember, 2016

Tormod Mikalsen Nedreberg

Remi Edvard Meum

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	7
1.1	Problemstilling:	9
1.2	Forskningsspørsmål:.....	9
1.3	Målgruppe:	9
1.4	Tidligere forskning på feltet	10
2	TEORI	11
2.1	Teoretisk perspektiv	11
2.1.1	Pragmatismen	12
2.2	Innramming	13
2.2.1	Overløp	14
2.3	Sensemaking.....	15
2.3.1	Økologisk Sensemaking	15
2.3.2	<i>En etymologisk tilnærming</i>	18
2.3.2.1	Sensemaking	19
2.3.2.2	Meningsskapning	19
2.3.2.3	Narrativ	20
2.3.3	<i>Sensemaking i organisasjoner</i>	21
2.3.4	<i>Organisatorisk kontekst</i>	22
2.4	Narrativet som endringsdriver.....	26
2.4.1.1	Contingencies of change	26
2.4.1.2	Heterogeneity of Factors.....	27
2.4.1.3	Temporalities of change.....	29
2.4.1.4	Forces at Work.....	30
2.5	Narrativet i det grønne skiftet.....	30
2.6	Konseptuelt rammeverk	31
3	Metode	33
3.1.1	Forskningsdesign	33
3.1.2	Bakgrunnsstudie	33
3.1.3	Intervju.....	34
3.1.4	Informantutvalg	35
3.2	Presentasjon av case	35
3.3	Etiske spørsmål.....	36
3.4	Forskningsmessig kvalitet	36

3.4.1	Pålitelighet	37
3.4.2	Gyldighet	38
3.4.3	Ekstern Gyldighet	38
3.4.4	Intern gyldighet	39
3.4.5	Bekreftbarhet	39
3.5	Analytisk tilnærming	40
4	Analyse og resultater	41
4.1	Del 1: Hvilke krefter driver det grønne skiftet?	41
4.1.1	Forces at Work	41
4.1.2	Narrativ	41
4.1.2.1	Metafortelling	42
4.1.2.2	Temporalitet	43
4.2	Heterogeneity of Factors	45
4.2.1	Institusjonelle krefter	45
4.2.1.1	Politiske institusjoner	45
4.2.1.2	Fagbevegelsen	47
4.2.1.3	Forskningsinstitusjoner	48
4.2.1.4	Næringslivet	49
4.3	Del 2: Hvordan skapes tilslutning til det grønne skiftet?	50
4.3.1	Handling og samhandling	51
4.3.2	Samhandlingsmønstre	52
4.4	Oppsummering av resultater	55
5	Diskusjon	56
5.1	Utfordringer knyttet til å finne mønstre	56
5.2	Handling og Samhandling	57
5.3	Tilslutning	58
5.3.1	Forces at Work	58
5.3.2	Temporalities of Change	60
5.3.3	Contingencies of Change	60
5.3.4	Heterogeneity of Factors	61
5.4	Rammeverkets begrensninger	62
6	Konklusjon	64
7	Litteraturliste	66

1 Innledning

Formålet med denne avhandlingen er å benytte sensemakingteori til å undersøke hvordan ulike aktører i det norske samfunnet tilslutter seg “det grønne skiftet”. Sentralt i denne teorien er de kreftene som utgjør narrativet, altså selve historien om hva det grønne skiftet dreier seg om. Kreftene knytter aktørene og deres handlinger til det gjeldende narrativ og bidrar til å ordne kunnskap, nyanser, rekkefølger, årsakssammenhenger, relasjoner og konsekvenser i et forståelig plott. Gjennom disse kreftene ønsker vi å komme på sporet av noen av de elementer som utgjør narrativet i et begrep som på mange måter kan oppleves som tvetydig. Sensemaking er et forsøk på å redusere tvetydighet eller flere betydninger i den informasjonen som brukes av aktører i en organisasjon. Organisasjonen sees som et system som fanger tvetydig informasjon fra omgivelsene, forsøker å skape mening av informasjonen, og bruker det som blir lært videre i prosessen. Kort fortalt, kan vi hevde at sensemaking er noe som utvikler en organisasjon ut i fra seg selv og sine omgivelser. I denne sammenhengen vil tematikken skildres omkring “det grønne skiftet”, som implisitt handler om en presserende endringsprosess som foregår i løpet av et begrenset tidsrom.

“Det grønne skiftet” er på mange måter et uklart begrep. I 2015 kåret det Norske Språkrådet “det grønne skiftet” som årets nyord. Det er ofte et ord av nyere dato som har preget de siste året som får denne tittelen. Foreløpig kan vi kun hevde at “det grønne skiftet” er et symbol som representerer en abstraksjon av noe som senere kan bli et begrep. Allikevel har Bjartnes, A. (Bjartnes, 2015), forfatter av boken “Det Grønne Skiftet” forsøkt å definere det slik:

«Det grønne skiftet er en kontinuerlig pågående, uavvendelig og ustoppelig prosess, som innebærer reduserte klimautslipp og forbedret ressursproduktivitet i alle samfunnssektorer og samtidig byr på nye muligheter for verdiskaping.»

På en annen side kan vi hevde at det grønne skiftet er et begrep som beskriver et skifte fra fossilt, ikke-fornybart energiforbruk, og et ikke-bærekraftig utvinningsløp av naturressurser, til et bærekraftig samfunn. Bærekraft er ulikt definert, og definisjonene blir stadig mer omfattende ettersom man lærer at med det ene følger gjerne det andre med. De tidlige versjonene av begrepet var upresise, men var i all hovedsak ment å

dekke miljøaspektet. FN kom i 1987 med en definisjon av bærekraft: “*å møte behovene til stede uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*” (Simon, 1987). Denne har blitt tungt kritisert (Ludwig, Hilborn, & Walters, 1993), og mange har nyansert og understreket behovet for å spesifisere den ytterligere. Den er for eksempel brutt opp til underkategoriene sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Senere er det spesifisert ytterligere, og nå sist gjennom FN sine 17 bærekrafts mål, hvert relatert til sitt respektive felt - alle gjensidig knyttet sammen med hverandre (FN-Sambandet, 2011, 09.07). For eksempel har man tatt innover seg at fattigdom er en trussel for miljøet. Altså at om man ikke tar grep inn mot fattigdom, vil man heller ikke oppnå ønskede resultat på miljøfeltet.

Gjennom en prosessuell tilnærming vil vi se det grønne skiftet som en kontinuerlig endring. Selv om det grønne skiftet kan ha en tidsdimensjon som sier noe om hvor begrepet kommer fra og hvor det er på vei, vil narrativet endre seg noe underveis og på den måten ikke være statisk. Denne tankegangen muliggjør forståelsen for hvordan visse krefter gir momentum til å endre en prosess, mens andre ikke gjør det. Valget av teoretisk rammeverk er basert på (Hernes, Hendrup, & Schäffner, 2015) og støtter seg til begrepet sensemaking for å forklare hvilke elementer som er manifestert i det grønne skiftet, og hvordan ulike aktører bygger tilslutning til endringsprosessen.

I følge den norske regjeringen må samfunnet gjennom et grønt skifte (Regjeringen.no, 2016, 12.07). Norge som nasjon har sammen med verdens nasjoner forpliktet seg til å nå FNs klimamål om ikke å overskride 2 grader celsius, helst ikke 1,5 grader, i løpet av inneværende århundre. Selv om regjeringen sier at de globale klima- og miljøutfordringene krever omstilling til et samfunn hvor vekst og utvikling skjer innen naturens tålegrenser, og at det må skje en overgang til produkter og tjenester som gir betydelig mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn i dag, så sier det lite eller ingenting om hvordan det skal gjøres. Dermed ser vi det interessant å undersøke hvordan ulike aktører, som det grønne skiftet har implikasjoner for, skaper tilslutning til endringen.

1.1 Problemstilling:

I hvilken grad er narrativet om det grønne skiftet drevet av ulike institusjonelle krefter, og hvilken dynamikk skapes mellom de?

Ved å undersøke hvordan narrativet om det grønne skiftet er manifestert, håper vi å finne noen generelle mønstre som i større eller mindre grad kan bidra til å forklare hvordan det skapes tilslutning til det grønne skiftet.

1.2 Forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke krefter driver det grønne skiftet?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan skapes tilslutning til det grønne skiftet?*

Forskningsspørsmålene har som formål å gjøre rede for hvordan endringsdimensjonene *Contingencies of Change* (endring som pågående og kontigent), *Forces at Work* (endring som aktivisering av krefter blant pågående aktivitet) og *Heterogeneity of Factors* (endring som involverer flere organisatoriske og institusjonelle forhold) kan finne frem til elementer som samlet skaper et narrativ (Hernes et al., 2015). Dimensjonene vil gjøre det mulig for oss å analysere hvilke krefter som driver det grønne skiftet og å se hvordan handling og samhandling i denne endringsprosessen etableres og virker som drivere.

1.3 Målgruppe:

Svaret på forskningsspørsmålene vil ha en viss relevans ut fra et ledelsesperspektiv, særlig innenfor politikk, olje- og gassnæringen og miljøorganisasjoner. Enten aktørene jobber for eller imot en bærekraftig fremtid, vil tematikken i denne oppgaven bidra til mer innsikt i de klima og miljøutfordringen verden står ovenfor, og bevisstgjøre hvilken retning samfunnet er på vei mot. På den måten vil vi kanskje kunne vise noen områder man bør orientere seg inn imot for å nærme seg et bærekraftig samfunn. Ved å analysere hvordan narrativet i det grønne skiftet er drevet av ulike krefter, kan kreftene som kommer til syne bli et viktig bidrag i en samfunnsmessig debatt omkring det grønne skiftet. Som det oppsummeres i en artikkel, kan *sensemaking framework and critical sensemaking has the potential for social change*” (Helms Mills, Thurlow, & Mills,

2010). Vi kan altså spille inn et bidrag, som kan virke i broen mellom aktører på mikronivå, og aktører på makronivå, slik den for eksempel beskrives i samfunnsfaglig litteratur (Hedström & Swedberg, 1998).

1.4 Tidligere forskning på feltet

Når vi søker i den akademiske søkemotoren, Google Scholar, finner vi 15.100 resultater på det “grønne skiftet”. Og når vi tilføyer “sensemaking” til det samme søket har vi 124 resultater. Resultatene indikerer at det finnes masteravhandlinger som omhandler ulike aspekter som økonomi, endring, klima og samfunn i tilknytning til *det grønne skiftet*. Av de mest nærliggende, finnes det en masteravhandling av Krohn-Pettersen (2016) der formålet med oppgaven har vært å gi en presis definisjon på hva det grønne skiftet innebærer. Studenten har tatt utgangspunkt i Transition Theory og The Multi-Level Perspective, som analyserammer for å forstå hvordan bærekraftige transformasjoner kan føre det norske samfunnet i retning av lavutslippssamfunnet. Allikevel er det lite, eller ingen forskning som omhandler sensemaking i det grønne skiftet.

Tidligere forskning på organisasjoner har tatt for seg sensemaking ut fra ledelse og kognisjon, der det teoretiske rammeverket er basert på fire moduser; *enacting*, *discovering*, *undirected viewing* og *conditioned viewing* - der de fire modulene kan benyttes til å analysere forskjeller i strategi og beslutningsprosesser (Daft & Weick, 1984). Modellen forsøker å synliggjøre hva som gir mening og hvilke handlinger som er valgt i en informasjonsprosess.

Fra adferd på mikronivå finnes det forskning som tar for seg sensemaking i en organisasjon, der (Weick & Roberts, 1993) analyserer 13 brannmenn som dør i en skogbrann. Improvisasjon, holdninger til kunnskap, virtuelle roller og normer for samhandling er fire potensielle kilder til fleksibilitet som gjør grupper mindre sårbare for forstyrrelser av sensemaking (Weick & Roberts, 1993). Weick (1995) tar for seg syv elementer av sensemaking; sosial prosess, identitet, retrospekt, ledetråder, kontinuerlig prosess, plausibilitet og handlingskapende elementer - og mener at alle elementene pågår samtidig, med skiftende dominans etter hvor den enkelte problemstilling er “in the sensemaking”. Weicks forskning gir ulike konseptuelle statuser til sensemaking. Felles for forskningen er en prosessorientert form for organisering der kommunikasjon er et sentralt element som vi mennesker bruker som verktøy i en organiseringsprosess.

2 TEORI

2.1 Teoretisk perspektiv

Når vi videre skal undersøke i hvilken grad narrativet om det grønne skiftet er drevet av ulike institusjonelle krefter, og hvilken dynamikk som skapes mellom de, kan det hevdes å være hensiktsmessig å se fenomenet som en prosess som pågår kontinuerlig, men som likevel skifter retning. Et samfunn i endring kan også sees som en stabil hendelse i flyten av tiden. Essensen av dette er ikke en enkelt endring i seg selv, men en pågående stabilisering av tidligere erfaringer og fremtidige muligheter i lys av dens potensiale om å bli noe annet (Hernes et al., 2015). I et antagonistisk forhold til dette perspektivet, kunne vi forklart overgangen til det grønne skiftet ved å se endringsprosessen på en måte som viser til en mindre fragmentert organisasjonsendring: “unfreeze - change - refreeze” (Hernes et al., 2015). Hypotetisk sett kan vi illustrere dette i korte trekk ved å tenke at det grønne skiftet skjer over natten hvis den norske stat umiddelbart avviklet olje- og gassnæringen (unfreeze), flytter fokus mot bærekraftige industrier (change), og kun tillater utvinning av fornybar energi (refreeze). I ledelseslitteraturen har en slik endring blitt sett som at perioder med stabilitet blir avbrutt av endringen (Hernes et al., 2015). Samtidig forklarer den ikke selve dynamikken i endringsprosesser. Det er nettopp en ørliten del av dynamikken i en endringsprosess vi vil forsøke og forklare gjennom vår problemstilling i denne oppgaven. I stedet for å tenke i form av taksonomier, hierarkier, systemer og strukturer, er nøkkelen til en prosessuell visning av endringen å tenke i form av bevegelse og strømmer (Hernes et al. (2015). Det betyr ikke, slik vi ser det, å stanse prosessen for å endre noe, men å forstå omfanget av kreftene som allerede er i spill i en endringsprosess. Disse kreftene vil vi forsøke å synliggjøre ved å bruke dimensjonene Contingencies of Change, Heterogeneity of Factors og Forces at Work. “Helhet”, “åpenhet”, “kraft”, og “potensiale” er fire aspekter av prosessen som beskriver sammenhengen mellom prosessfilosofi og organisasjonsstudier. Disse aspektene er ikke gjensidige utelukkende, men legger i større grad føringer for denne avhandlingen. Inspirert av Hernes et al. (2015) sitt rammeverk, har vi valgt å bruke de tre dimensjoner til analysen, hovedsakelig fordi et felles grunnlag mellom prosesstankegangen og sensemaking er ideen om at organisering foregår i en verden preget av forandring (Hernes & Weik, 2007).

Broen mellom en prosessuell tilnærming og sensemaking som prosess, kan være ideen om at organisering foregår i en verden preget av *flux* av udistensierte opplevelser (Hernes et al., 2015). *Flux* kan hevdes å være en oppfatning av virkeligheten som varierer med erfaring; En oppfatning vekker en tanke, og en tanke beriker vår oppfatning. Jo mer vi ser, jo mer tenker vi; mens det mer vi tenker, jo mer vi ser i våre umiddelbare opplevelser, jo større vokser detaljer seg, og jo mer betydningsfullt blir vokabularet av vår oppfatning (Weick, 2011). Hvis vi tenker at det for to timer siden skjedde en flyulykke, der omfanget av ulykken foreløpig er uklart, kan det få oss til å tenke at ulykken er katastrofal. Samtidig rapporterer nasjonale og internasjonale medier ulikt om omfanget av ulykken. Informasjonen vi som publikum mottar kan oppleves som tvetydig, og kan representere en form for *flux*. Sensemaking muliggjør forståelse av denne ulykken, nettopp fordi den ikke skjer på nytt, men at informasjonen reproduseres i en strøm av tidligere konsekvenser og informasjon. I følge Weick, Sutcliffe, and Obstfeld (2005) er sensemaking en måte å komme fram til etiketter, handlinger, eller historier som bidrar til å organisere flux, slik at aktørene kan forholde seg til samme utgangspunkt (Hernes et al., 2015).

Slike etiketter, handlinger, eller historier kan hevdes å være en form for krefter i sving (Forces at Work) og er relevant til vår problemstilling fordi de kan bidra til å skape et visst momentum i en endring, enten det kan være seg i en retning for eller mot det grønne skiftet. Dermed kan sensemakingperspektivet være interessant i denne sammenhengen fordi det ikke er personer som antas å være driverne for en endring, men i hvilken grad et engasjement utvikler seg rundt visse narrativer og hvordan det knytter mennesker og aktiviteter sammen i en bestemt retning av en endring.

2.1.1 Pragmatismen

For å knytte sammen prosessperspektivet med den teorien vi senere skal presentere, kan det, slik vi ser det, være hensiktsmessig å trekke frem pragmatismens filosofiske perspektiv. Pragmatismen representerer et nedenfra og opp blikk med aktører som aktivt skaper verden rundt seg, forankret i erfaring og sansing som de viktigste forutsetninger for erkjennelse (Hernes, 2016). Pragmatismen kan sees ut fra tre hoveddimensjoner. Den første dimensjonen er, *at erkjennelse og forståelse oppstår gjennom handling*. Klimaendringer er ikke noe som foregår innenfor gitte landegrenser, men allikevel har

ulike land myndighet til å lokalt skape en verden rundt seg gjennom samhandling. Kanskje er synet på klimaendringer mer dramatisk i Norge enn i for eksempel Russland. På tross av hva forskning viser og ikke viser, vil erkjennelse og forståelse for klimaendringene variere med hvordan individer, lokalt, føler endringene det på kroppen.

Den andre dimensjonen av pragmatismen er basert på ideen om at *erkjennelse og forståelse etableres relasjonelt*. Dimensjonen beskriver at vi er det vi er i relasjon til ting rundt oss og forkaster ideen om at man alene kan resonnerer seg frem til virkeligheten, fordi virkeligheten er relasjonell, i den forstand at vi som mennesker og alle ting rundt oss er uløselig knyttet til hverandre (Hernes, 2016).

Den tredje dimensjonen er *at erkjennelse og forståelse etableres lokalt*. At vår opplevelse alltid er lokalt betinget (Hernes, 2016). I Norge kan vi ha politikere som jobber med internasjonale klimaspørsmål, men likevel vil deres forståelse for hvor omfattende klimaspørsmålet er, være lokalt definert. Eksempelvis vil det være basert på at deres opplevelser og oppfatning av hva som er konsekvensene av klimaendringene i Norge. Når luftkvalitet i Oslo er på sitt dårligste, er det først da erkjennelse og forståelse for at det må etableres miljøtiltak. FN sine 17 bærekraftsmål, hvert relatert til sitt respektive felt - alle gjensidig knyttet sammen med hverandre kan hevdes å stå i et antagonistisk forhold til pragmatismen, ved å heller være en form for innramming (*framing*) som bidrar til en globalt kollektiv erkjennelse av klimaet som en utfordring.

2.2 Innramming

Når vi skal undersøke hvordan det grønne skiftet fester seg til omgivelsene, kan det hevdes at vi som mennesker forstår og fortolker fenomener eller situasjoner forskjellig. Rammer blir dermed brukt for å skape en felles forståelse av virkeligheten og kan sees som at organisasjoner er sosiale verdener, som opptrer med felles representasjon av virkeligheten manifestert i form av kultur eller normer (Vikkelsø & Kjær, 2014). I akademia kan framing eksempelvis være en måte å definere et fenomen ut i fra en felles forståelse av teorien, altså et teoretisk rammeverk. I en slik sammenheng kan det tenkes at et rammeverk kan bidra til å studere et fenomen fra et gitt perspektiv og på den måten legge føringer for hvordan studiet vil utvikles i en felles retning. I en Norsk rettssak er grunnloven en form for framing som legger føringer for hvordan domstolene, forsvarer og aktor skal fortolke lover og regler ut i fra en grunnleggende forståelse. Når en sak må gjennom flere rettsinstanser, illustrerer det hvordan vi som mennesker fortolker virkeligheten på forskjellige måter. På en annen side kan ulike kulturer og religioner

hevdes å være forskjellige i måten de rigide strukturene i innrammingen blir tolket. Som at bibelen og koranen fungerer som en innramming av troskap og levemåte for kristne og muslimer, har de innenfor begge religioner ulik tolkning og levemåte, som kan være eksempel på mindre rigide strukturer av en innramming.

Forskning viser at et viktig bidrag til en utbredt anerkjennelse av nedskrivninger i «ecosystem services» er framing i forholdet mellom mennesker og naturen (Costanza et al., 2014). «Ecosystem services» er verdien på tjenester verdens økosystemer produseres for oss og kan enten være, eller ikke være påvirket av menneskeskapte aktiviteter. Ser vi klimaendringene som menneskeskapte, kan en form for framing hevdes å være at organisasjoner er systemer som er aktive i forhold til omgivelsene. Omgivelsene er derfor sett på som et rammeverk som setter grensene for hva en organisasjon "blir" (Vikkelsø & Kjær, 2014). Videre kan det hevdes at forholdet mellom mennesker (organisasjon) og naturen (omgivelsene) påvirkes av hvordan klimaendringer forandrer omgivelsene. På tross av dette, vil en slik form for framing frata organisasjonen mulighet til å velge hvilket miljø den opererer under, noe som gjør dem passive (tilpasningsorientert), ikke aktiv (creative) aktører (Vikkelsø & Kjær, 2014). Hvis vi, på en annen side, antar at klimaendringer ikke er menneskeskapte, vil en form for framing være å se på organisasjonen som bestående av et sett av elementer med eksterne, ustabile grenser, noe som skiller den fra omverdenen.

Grenser er ikke naturfenomener i seg selv, men et analytisk verktøy som kan gi rom for analyse av organisasjonen som en enhet som er avgrenset fra omgivelsene (Vikkelsø & Kjær, 2014). Med et slikt perspektiv, kan det hevdes at klimaendringer er noe som skjer, men det vil ikke påvirke organisasjonen fordi en slik framing hindrer å anerkjenne forholdet mellom mennesket og naturen. Vi opplever endringer i økologien omkring oss, som motiverer oss til å ville gjøre noe for å unngå at utviklingen fortsetter til ukjente stadier. For å forklare dette nærmere, vil vi videre også se på økologisk sensemaking som fenomen.

2.2.1 Overløp

For å forstå dynamikken i innramming og sensemaking kan det være nødvendig å inkludere overløp (Hernes, 2016). I følge Michael Callon kan overløp sees på to måter.

Den første der innramming (framing) behandles som normen og overløp som unntaket som må unngås. Dette gir assosiasjoner til de stabile, statiske systemer i klassisk organisasjonsteori der en rigid struktur i innramming av organisasjonens aktiviteter, kan hevdes å være et forsøk på å minimere sløsing som i dette tilfellet ville vært et overløp. En annen måte å se det på, er at innramming og overløp skaper hverandre gjensidig gjennom handling og fortolkningsprosesser. Dette synspunktet er altså det motsatte av den foregående: i stedet for at innramming er noe som skjer av seg selv, og flyter som en slags ulykke som må rettes opp, er overflyt regelen og utformingen et skjørt, kunstig resultat basert på betydelige investeringer (Callon, 1998). Dette perspektivet kan hevdes å være en erkjennelse av at et grønt skifte aldri vil være perfekt, og heller at det aldri kommer til å bli det, men at kontinuerlig utvikles i en bærekraftig retning.

2.3 Sensemaking

På overordnet nivå er sensemaking det som ligger til grunn for organisering av prosesser og trenger nødvendigvis ikke å begrenses til mening i seg selv, men strekker seg også over både betydning og handling. Sensemaking er forankret i handling og er egnet til å knytte individers handlingsverden til gruppe- og organisasjonsnivået og kan på den måten vise hvordan fortolkning og handling knyttes sammen i sosiale prosesser, og hvordan meningen utvikles, konsolideres eller endres (Hernes, 2016). Samtidig er det mulig å utforske fenomenet ut i fra flere nivåer, noe vi skal gjøre over det neste sidene ved å gjøre rede for økologisk sensemaking, en etymologisk tilnærming av begrepet, sensemaking i organisasjoner og organisatorisk kontekst. Videre vil ta for oss narrativet som endringsdriver og gjøre rede for den teorien vi skal benytte i analysen.

2.3.1 Økologisk Sensemaking

Økologisk sensemaking gjerne satt i sammenheng med individenes evner til å sanse og forstå naturen, da helst i den umiddelbare nærheten (Whiteman & Cooper, 2011) kan trekke paralleller til pragmatismen ved at erkjennelse og forståelse etableres lokalt. Det grønne skifte handler i stor grad om å erkjenne og forstå at det må skje en endring. Økologisk sensemaking avgrenser seg til å sonde sanselig de umiddelbare fenomenene som man finner i økologien rundt en på et gitt tidspunkt. Å lytte til fagfolk eller kjentfolk er et etablert begrep, men det er først når man står i det at man sanser det hele etter sitt eget sanseapparat at den sanselige sonderingen er inkorporert i adferden.

Vi sanser endringer i klima i dag. Dette kan også sies å være en form for økologisk sensemaking. Vi tenker oss at koblingen mellom sensemaking og en sårbar økologi, som er under sterkt press er utfordrende for oss å ta innover oss. Både på individ og på organisasjonsnivå.

Er det noe poeng å kategorisere sensemaking slik? Sensemaking er en prosess med mange samtidige elementer som forutsetning. Likeledes er det med økologisk sensemaking. Vi kan forstå økologisk sensemaking som en viktig del av overlevelsesevnen vår når vi er ute i naturen, samtidig som den rører ved det å sanse og erfare naturen og dens tålegrenser. Folk som lever i naturen har lært at økosystemet er skjørt, og må beskattes med omhu. Dette er dyrekjøpte erfaringer fra de tusenårene mennesket ble menneske og koloniserte jordkloden. En illustrasjon på dette er menneskets inntog i Amerika for 14000 år siden. I løpet av 2000 år ble 34 av 47 dyreslekter borte i Nord-Amerika, og i Sør-Amerika 50 av 60 (Harari & Stokseth, 2016). Oppholdet Whiteman and Cooper (2011) skriver om er således et opphold med en langt mer sivilisert og erfaringsbasert kunnskapskultur enn det man kanskje tenker seg i en slik kontekst studien er gjort på grunnlag av. Hvordan kan økologisk sensemaking gjøre seg gjeldende i et organisasjonsperspektiv blir et naturlig spørsmål her. Eksempelene er mange og tallet er stadig økende. Store internasjonale virksomheter som lanserer strategier hvor i for eksempel bruken av vann er strengt regulert, gjerne med målsetting om å redusere betydelige volum i produksjon (Unilever, 2016, 10.10.) energiintensive virksomheter som faser inn solceller og andre energikilder på sine lokaliteter (Walt Disney, 2016, 10.10.) motedesignere som baserer sine kolleksjoner på bærekraftige plantebaserte stoff (Good Guys, 2016, 10.10.) Økologisk sensemaking ser ut til å være en større og større del av moderne virksomheter sitt SR (Social Responsibility) program, og således retningsgivende for virksomhetenes beslutningsprosesser.

Mange, ja kanskje de fleste av oss i Norge har vokst opp med naturen og naturopplevelsene i mer eller mindre umiddelbar nærhet, og vi er trygge på å følge, i alle fall oppmerkede, turstier til relativt høye fjelltopper. Men vi vet med oss selv at det var annerledes for foreldrene våre og for deres foreldre igjen. Baketter generasjonene som levde her før vår tid, er det nesten som at det går en ubrutt linje helt tilbake til jeger og sanke-sivilisasjonen, med bare små variasjoner i byggeskikk og driftsmetode i for eksempel skog- og jordbruk. For de aller, aller fleste av oss stammer fra bønder som levde sykliske liv, med varierende og ulike ressursuttak langsetter årstidene. Kunnskap

og ferdigheter gikk i arv fra ledd til ledd, og små inkrementelle justeringer ble gjort uten at revolusjoner skjøt fart av den grunn. Vi skal ikke underkjenne den industrielle revolusjonen, eller opplysningstiden, eller trykkekunstens åpenbaring, men poenget er at vi i dag, i de fleste steder i skog, mark og fjell, går stier som folk har gått før oss. Ja, vi krysser til og med isbreene på Norges tak i fotsporene til handelsreisende bønder, som reiste mellom øst og vest med buskapen sin. Dagens brevandring er nok mye mer kunnskapsbasert enn den var tidligere. Den er mer vitenskapelig forankret, og det ligger til grunn empiriske data som er testet og prøvd. Slik vet man for eksempel hvor mye et tau vil tåle av et brått rykk på et gitt antall kilo. Likeledes vet man hvor tykk isen er og hvor mange soldager man kan vente seg den kommende uken. Men hvor bra man hadde klart seg uten disse hjelpemidlene ville kanskje kunne peke på hvilke nivå man virkelig ligger på hva evnen til økologisk sensemaking angår.

Eller så kan man prøve å resonnerer seg frem til et skillepunkt. Til en distinksjon mellom sensemaking og det som til slutt er adferden basert på kalkyler alene. I et langt historisk perspektiv kan vi si at mennesket har drevet sensemaking av den økologiske typen i majoriteten av dette tidsspennet. Fra primitive mennesker, til stadig mer siviliserte kulturer, har vi sakte men sikkert opparbeidet oss kunnskap og erfaringer, så vel som instinkt, som vi har hjulpet oss med i det daglige og i det høytidelige. Fra gammelt av har vi hatt med oss et åndelig perspektiv på ting, og jeger- og sankermennesket så guddommer i alt levende rundt seg. I mange naturreligioner finnes dette også i dag, som for eksempel i den samiske sjamanismen. Med overgang til jordbrukssamfunnet skjedde det en endring, også med hensyn til hvordan mennesket ser på verden omkring seg. Dette er også starten, i følge mange historikere, på framveksten av monoteisme og hierarkisk forståelse av verden. Med jordbrukssamfunnet kom også en langt sikrere tilgang på mat, og en stedbundethet, som etterhvert gav mer territoriale sivilisasjoner og kulturer. Etterhvert mange store sivilisasjoner og tilhørende store kriger.

Mange av oss som kjenner gamle mennesker. Da denne oppgaven ble skrevet var en hundreåring født i 1916. Dersom hundreåringen har vokst opp på gård har hun eller han opplevd overgangen fra hjemmeslakting til outsourcet industrislakting. Fra økologisk epledyrking til svært giftig sprøyting, og kanskje tilbake til økologisk drift igjen. Denne hundreåringen har overlevd to verdenskriger, der teknologi og innovasjon for alvor viste sin dødelige kraft gjennom mange ulike krigsindustrielle nyvinninger. Kanskje har denne hundreåringen sett barnebarn, eller oldebarn vokse opp uten

førstehåndskunnskap om hvor maten kommer fra, eller hva for arbeid som ligger bak det som til slutt ligg klart i butikken. Prosessen med å skaffe mat har med moderniteten blitt tømt for den typen *sense*, som den før bar i seg. I dag er det andre drivere for sensemaking i matkonsum. Det kan være sunnhet, smak, image man assosierer seg mot når man kjøper den ene, eller den andre varen også videre. Med det som tidligere var relatert til den økologiske sensemakingen ved maten vår, er nå så mye endret at det ikke lenger kan plasseres under den økologiske sensemakingparaplyen. Slik kan man kanskje trekke korte og lengre rom for sensemaking. Den samme hundreåringen har kanskje sitt sterkeste referansepunkt i si egen bestemor, som kanskje er født på midten av 1800-tallet, og som dermed har omgått mennesker som var født før både den franske og den industrielle revolusjonen. Disse gamle kunne fortelle om tider, som tross relativt store samfunnsmessige omveltninger som følge av teknologiske innovasjoner, var ganske like den tiden de som gamle stod i. Slik sett er det kanskje ikke så rart at for eksempel sagatiden fikk en så sentral plass i den store nasjonalromantiske bevisstgjøringen som fant sted på 1800-tallet. En slik lignelse er en øvelse i å se hvor raskt tidsspennet i menneskers egne historier kan spenne over mange generasjoners livsløp.

2.3.2 *En etymologisk tilnærming*

Som en start på innføringen av begrepet sensemaking vil vi over de neste to sidene studere ordene, betydningene av disse, og se om det er mulig å forklare ordet på norsk. Hvordan skal vi først forstå det engelske begrepet sensemaking? Begrepet bærer i seg så mye. Det er sammensatt, og de to ordene har en mangfoldig etymologisk avstamning og betydning. Det engelske, sammensatte ordet sensemaking, som består av sense og make, er lett å oversette direkte til norsk, men er vanskeligere å gjenskape på norsk, slik at det dekker det fenomenet det engelske begrepet dekker. I denne sammenheng, i en organiseringskontekst. All den tid denne oppgaven er ført i pennen på norsk, er det rimelig å gjøre et forsøk på en etymologisk øvelse. Ved hjelp av oppslag i Oxford Advanced Learner`s Dictionary og Norsk etymologisk ordbok dekonstruerer og oversetter vi ordet til norsk, så gjør vi den samme øvelsen på det norske begrepet, og ser om vi finner ord som treffer bedre enn det til nå brukte begrepet, sensemaking, eller *meningsskaping*.

2.3.2.1 Sensemaking

Sense gir innhold til flere substantiv. Substantivet brukes til å beskrive de fem sansene våre, syn, hørsel, lukt, smak og følelse. Videre gir sense innhold til det engelske begrepet feeling, som går utover det sanselige følelsesbegrepet dekker blant de fem førstnevnte. Feeling, som i feeling sense of justice, blir gjerne på norsk oversatt til rettsfølelse, eller –sans. Videre gir begrepet innhold til evnene for å forstå, eller bedømme noe ~ understanding/judgement, til en sinnstilstand ~ state of mind, og til slutt til et utvidet meningsapparat; meaning. To make sense of something, beskrives som «to understand something that is difficult or has no clear meaning».

Varianter av sense som verb er praktiske utøvelser av substantivet, men det forklares også som “to become aware of something”, altså å bli oppmerksom på noe. Det er mange måter å bli oppmerksom noe på, og alle substantivene over finnes det utøvende anvendelse for. Sense, oversettes til norsk som substantivene sans, følelse, fornuft, betydning, mening, og forstand. Substantivet gir på norsk således også navn til våre fem kroppslige hovedegenskaper.

Verbet kan stå som en overordnet beskrivelse av en, eller flere av disse egenskapene, og oversettes dessuten til *erkjenne, fatte, fornemme, føle, kjenne, merke, oppfatte og persipere*. Man taler gjerne om å sanse noe, eller om å lukte og høre noe, også videre. Man snakker dessuten i noen kontekster om å sanse noe, og da som noe mer enn én eller flere, eller alle sansene kombinert. Den sjette sansen, som har gitt navn til en film om en gutt som ser gjengangere, eller døde mennesker, er et så veletablert begrep at almanakk- og notatblokken den syvende sansen har fått sitt navn som en innordning etter den etablerte aksepten av betydningen, i alle fall som begrep, av den sjette. Det er et kuriøst fenomen at tidssansen, som den syvende sansen skal hjelpe oss å holde orden på, kommer senere i rekken enn sansen for å erfare spøkelses. Det sier kanskje noe om hvordan prioriteten av tid har stått igjennom, nettopp, tiden. Dersom rekkefølgen gjenspeiler en slag prioritert rekkefølge, eller hierarkisk kategorisering, ville trolig spøkelsene ende opp lenger bak enn tiden, dersom plasstildelingen ble gjort i dag.

2.3.2.2 Meningsskaping

Med alt dette vil vi vise at det ofte brukte ordet meningsskaping ikke nødvendigvis fanger det som det engelske sensemaking potensielt rommer. Når man snakker om

sensemaking i organisasjoner, ligger det riktig nok en rekke forutsetninger til grunn for å kunne beskrive fenomenet. Det kan hevdes at den sanselige betydningen taper terreng og blir svekket i oversettingen meningssskaping, og at det gir begrepet et snevrere innhold enn det engelske. Vi så at skape også kan bety «bringe til veie, få tak i», altså å fange noe, eller gripe noe. Ord som skaper assosiasjoner til fangst, jakt og kanskje oppdrett. Ut av dette kan man lede mange morsomme ord som sansfangst, eller sinnefangst. Vi har også sett at skape-begrepet dekker betydningen av sansing. Man kan altså påstå at dette ene ordet er dekkende for begge ordene i det sammensatte meningssskaping. Det dreier seg om en utvidet form for sansing. Subjektets sanseapparat, akkompagnert av subjektets kunnskap og erfaringsgrunnlag.

2.3.2.3 *Narrativ*

Vi skal komme tilbake til narrativet lenger nede, og vil derfor presentere også dette begrepets etymologi i denne delen, slik at begrepet kan brukes uten for store anstrengelser videre. Narrativ betyr fortellende, som gjelder handlingsgangen i en fortelling. Begrepet kommer av latin *narrare* “fortelle”, trolig avledet av *gnarus* “som kjenner, vet”, som også har gitt låneordet *ingorere*. Den indoeuropeiske roten er *gno “kunne”, som vi gjenfinner i norsk *kunne* (De Caprona, 2013). I et sensemakingperspektiv, er narrativet et større bilde som sier noe om hva organiseringen sikter mot. Narrativet i det grønne skiftet kan romme flere ting. Det kan for eksempel romme en strategi, der den organisasjonen som bruker begrepet ønsker å sette en retning for de som deltar i arbeidet med det grønne skiftet. Narrativet rommer også historien bak organiseringen, (eller strategien), og sier noe om hvor man kommer fra og hva som er viktige hendelser i fortiden (Hernes, 2016). Videre består narrativet av bestanddeler som er gjenkjennelige for aktører innenfor og utenfor organisasjonen. Bestanddelene kan bestå av ulike prosesser i forbindelse med det grønne skiftet, for eksempel ulike aktørers fortellinger om deres forhold til det grønne skiftet (Hernes, 2016). Måten disse bestanddelene henger sammen på, gjør det grønne skiftet til det det er og er nettopp det som er interessant i denne avhandlingen.

2.3.3 Sensemaking i organisasjoner

Sensemaking i organisasjoner, et begrepsapparat Weick (1993) har gitt innhold, er en disiplin innen organiseringsfaget, med kobling til psykologien. Denne kontekstualiseringen av sensemaking er et bidrag til beslutningsteori. Weicks introduksjon av begrepet, i nettopp organisasjonsteorien kom som et ledd i Weicks arbeide med en teori som brøt med de rådende organisasjonsperspektiver. Weick ville beskrive hvordan organisasjoners vesen hovedsakelig er rotfestet i faktorer som mening, tid, forandring og kontinuitet. Weick dro den gangen veksler på psykologen Donald Campbell sin modell av sensemaking (Hammer & Høpner, 2014). Dette i en tid hvor konvensjonell organisasjonsteori satte organisasjoners respons og tilpasning til omgivelsene som hoveddrivere i beskrivelsene. Begrepet kan kort oppsummeres som en måte å organisere og sortere innholdet av hendelser på, og litt som en måte å rettferdiggjøre, eller forklare noe på. Begrepet er gjerne brukt i beskrivelser av hendelser der aktørene har måtte forklare egen og/eller andres atferd, og gjerne i situasjoner som avviker fra det som kan beskrives som en normaltilstand. Kanskje fordi slike situasjoner, eller hendelser er fortellerteknisk virkningsfulle og ofte rommer atferdsmønstre som avtegner seg svært tydelig.

Ofte viser litteraturen til hendelser der noe gikk galt, hvorpå aktørene forklarer det hele på en mer eller mindre subjektiv egenforgodtbefinnende måte. Klassiske hendelser i denne sammenheng er Mann Gulch Disaster (en skogbrann) og en flystyrt på Tenerife (Weick, 1993). Karl Weick sin analyse av The Mann Gulch Disaster er en slags klassisk artikkel i sensemakingteorien. Her bruker Weick en skogbrann, og kollapsen av en gruppe brannmenn som et team (smokejumpers) til å forklare hvordan organisasjoner kan rakne, og hvordan organisasjoner gjøres mer spenstige. Kort fortalt handler eksempelet om en gruppe brannmenn som fallskjermhopper ned i et skogområde rammet av brann. Brannen blusser opp til et nivå som ikke er håndterlig og resultatet er at 13 av de i alt 16 brannmennene omkommer. Analysen av hendelen viser at alle kunne overlevd om de bare hadde fulgt den ene, mest erfarne brannmannens oppfordring. Da flammene var faretruende nærme, tente han en motbrann. Motbrannen etterlot seg en utbrent flekk hvor man lå trygt når den store brannen feiet forbi. Hendelsen viste hvordan ulike aktørers sansing i situasjonen gav svært ulike utfall, med for de fleste av de, fatale følger (Weick, 1993). Weick oppsummerer sensemaking som et bidrag til beslutningstakingsteorien, og trekker en linje fra March sin beskrivelse av

beslutningstaking “*beslutningstakingsprosessen er en kontekstuell, hellig aktivitet, omgitt av myter og ritualer, og like sentrert mot fortolkning, som mot det spesifikke ved de ulike valgalternativ*” (Weick, 1993). Videre forklarer Weick at “*bestlutningstakingspreferanser er ofte inkonsistente, ustabile, og drevne av eksterne faktorer, koblingen mellom beslutninger og handlinger er løs og interaktiv snarere enn lineære, og fortiden er en notorisk upålitelig veileder for nåtid og fremtid, og politiske og symbolske hensyn og prioriteringer spiller en sentral, ja kanskje en dominerende rolle i beslutningstaking*” (Weick, 1993). Weick lister opp tre ulike tilsvarende på dette bildet. Det første kom via Neisser og Winograd`s arbeid på minne, som undersøker naturalistisk beslutningstaking med et økt fokus på situasjonsvurderinger og sensemaking. Det andre er at mange har erstattet en interesse i beslutningstaking med en interesse for faktorer som makt, og trukket frem at makt for eksempel er strategisk utplassert i utforming og implementering av paradigmatisk rammeverk som i seg selv rommer det å fatte beslutninger. Det tredje svaret kommer gjennom en rekke teoretikere som bytter ut den noe lite passende normative modellen av det rasjonelle menneske basert på “the economic man”, med mer passende og sofistikerte modeller av rasjonalitet, slike som inkluderer sosiale relasjoner, som for eksempel kontekstuell rasjonalitet (Weick, 1993).

2.3.4 Organisatorisk kontekst

Sensemakingteorien er først og fremst utviklet i en organisatorisk kontekst. Weick ser på organisasjonen som et åpent system, og benytter W. Richard Scotts klassiske oppdeling av organisasjonen (Hammer & Høpner, 2014). Scott opererer med tre ulike organisasjonstyper.

- *Organisasjonen som et rasjonelt system*
Kollektivistisk, spesifikke mål, formell struktur.
- *Organisasjonen som et naturlig system*
Oppfatta som kollektiv, stor grad av involvering i måloppnåelse, kollektive, ustrukturerte aktiviteter.
- *Organisasjonen som et åpent system*
Koalisjon av skiftende interessegrupper, som fremforhandler mål, struktur, aktiviteter og effekt er rettet etter omgivelsene.

Sistnevnte beskriver organisasjoner som kjennetegnes gjennom deres store grad av åpenhet overfor omgivelsene og høy grad av løse koblinger i organisasjonen. Dette er ifølge Weick den organisasjonstypen som bør være mest opptatt av sensemaking. Hvor skal man så plassere Storting, Regjering og embetsverket generelt i en slik kategorisering av organisasjoner? Det er ikke for denne oppgaven å gi et endelig svar på det. Leser vi Weick riktig, så er han nok åpen for tanken på at organisasjoner ikke enten er slik, eller slik, men snarere at de er slik, eller slik på *gitte tidspunkt i tid*. Noen organisasjoner endrer seg raskt, i mens andre endrer seg sakte. Mulige årsaker til endring er mange. Ser man for eksempel på et departement, så vil dette nødvendigvis endre seg etter som statsråder kommer og går. Staben av embetsfolk, byråkrater som arbeider ved departementet representerer kanskje det mest stabile ved en slik organisasjon, men også disse er mennesker som både skifter stilling og arbeidsplass, og som rører på seg etterhvert som de gjør seg nye erkjennelser og tanker om mangt. I tillegg forvalter departementene jo et lovverk, som også er i endring. For eksempel kommer det nye retningsgivende føringer lover og regler fra EU. Man kan kanskje si at systemet, som vi gjerne assosierer med stabilitet og lite endring, best kan illustrere hvor flyktige og stadig transformative organisasjoner er.

Sensemakingteorien forklarer en prosess som bærer med seg syv karakteristikk, som alle virker samtidig, men som på ulike tidspunkt dominerer av varierende grad. Disse er en identitetsforankring, som vi alle bærer med oss, et retrospekt perspektiv, sentrering mot visse kjennetegn, sanssynlighetsorientert snarere enn faktabasert, responderende på omgivelsene, og særlig om disse er et resultat av handlingen som sensemakingen bearbeider, sosiale karakteristikk, og til slutt er sensemakingen pågående, eller kontinuerlig (Helms Mills et al., 2010). Dette er en videreutvikling av Campbells modell for sensemaking, som består av elementene variasjon (variation), utvelgelse (selection), og bevaring, eller minne (retention). Weicks sensemaking er i utgangspunktet en prosess som strekker seg over fire stadier, handling, samhandling, kollektiv forpliktelse og forpliktende tolkning (Vikkelsø & Kjær, 2014). Prosessen er fragmentert ytterligere, for eksempel ved å legge til, eller hente ut flere nivå, som til sammen utgjør de syv (Helms Mills et al., 2010).

Det første stadiet, *handling*, dekker en hver form for handling inkludert kommunikasjon (Vikkelsø & Kjær, 2014). Her ligger også de implikasjoner handlingen måtte ha, som respons, eller mangel på sådan, fra de som er tilstede. Det sosiale aspektet blir nærmest

sett som en forutsetning for sensemaking, også på dette stadiet, men en annen oppgave kunne kanskje sett på om akkurat det nødvendigvis må være regelen. Det som også er interessant her er at handlingsstadiet også rommer kommunikasjon. I vår tid distribuerer vi kommunikasjon via et mangfold av kanaler og flater. Handlingsnivået er således et svært mangfoldig og kompleks nivå. Det er ikke vanskelig å finne handlingsnivået i denne sammenheng, men det kan kanskje sies å være aktivert på mange plan.

Neste nivå er *samhandling*. Her ligger dynamikken som oppstår når en andrepart responderer på den innledende handlingen. Andrepart må man her kunne tolke vidt, og ikke bare være representert i en person. Når man leser om sensemakingens fire stadium får man stadig fornemmelsen av at prosessen blir presentert som å foregå mellom to, eller ganske få personer. Vi vil påstå at det er å legge lokk på sensemakingteoriens sanne potensiale og samtidige relevans, all den tid de fleste av oss, opp til flere ganger daglig handler, gjerne kommunikative handlinger, med langt flere enn en person. Hernes trekker inn et nytt begrep i sin beskrivelse av sensemaking på dette stadiet, *handlingsnett*, som Barbara Czarniawska er opphav til (Vikkelsø & Kjær, 2014). Hun vrenger om på samhandlingsperspektivet, og sier at det er handlingene og handlingsnettet som skaper aktører. For å beskrive det kan man tenke seg en situasjon der en part vender seg til en annen, harmdirrende og beskylder denne for eksempelvis hærverk. Aktøren er i et modus. Han legger frem sin sak og ser truende på andrepart. Andrepart ser overbærende på førstepart og forklarer med mild og rolig røst at skaden som hærverkbeskyldelsen sprang ut ifra, er et resultat av et uvær som traff dagen i forveien, og at andrepart bare kan hjelpe til med å reparere det hele, men ikke bære skyld for skaden. Førstepart vil så trolig gå inn i en ganske annen aktørrolle og samhandle videre med helt andre formål enn i starten. Handlingsnett skaper aktør.

Neste stadiet er *sosial forpliktelse*. En forutsetning her er en viss respons på den innledende handlingen, men er dette på plass vil sensemakingen holde frem. Forpliktelse kan muligens variere i styrke, og dette igjen kan skyldes den sosiale forankringen som ligger i denne handlingen. Mange ledere kjenner nok på vanskelighetene med å sende ut eposter til hele avdelinger, eller hele organisasjonen med oppfordring om å gjøre slik, eller slik. Her kan en nøkkel være å sørge for synlighet i det sosiale rommet, slik at forpliktelsen blir sterkere. Vi har nylig opplevd en variant av dette privat. Skoledugnaden ble varslet med epost, og med en link til et

skjematisk påmeldingssystem (doodle.com). Påmeldingsskjemaet var et slags Gantt-skjema, der oppgavene stod listet bortover horisontalt. Hver enkelt foresatt kunne så skrive seg på de ønskelige oppgavene, og ble følgelig stående med navn og arbeidsoppgave i all offentlighet. En liste som forpliktet sosialt.

Siste stadiet, *forpliktende fortolkning*, rommer resultatet av vår trang til å rettferdiggjøre og legitimere våre valg og våre handlinger. Gjennom slik evaluering forseglers man den foregående prosessen som akseptabel, eller forsvarlig, og veien videre ligger åpen. Dette stadiet har den viktige funksjon at det evner å sørge for å videreføre prosessen mot nye runder sensemaking. Dersom den forpliktende fortolkningen legitimerer handlingen, er det ingenting som hindrer oss i gjøre den igjen, så sant situasjonen ellers er lik. Det er faktisk en logisk konsekvens av en slik tankeprosess å gjenta det som viste seg som en velfungerende adferd, eller metode.

Oppsummert er sensemaking gjerne brukt til å beskrive hvordan aktører har handlet i mer eller mindre akutte situasjoner. Brannmenn på oppdrag, beslutningstagere og medarbeidere i organisasjoner, eller enkeltindivider i rollen som forbruker. Alle handler utfra et eget rammeverk av forutsetninger og handlingene er mer eller mindre kontekstuel regissert. Sensemaking pågår hele tiden, og bevisst eller ubevisst hjelper det oss til å plassere oss selv i den verden vi fysisk befinner oss i, og til å rettferdiggjøre våre handlinger og adferd. I denne oppgaven vil vi måtte utfordre begreper som akutt, da vi ser på sensemaking i en mindre akutt, men like fullt presserende situasjon, nemlig det grønne skiftet. Trekker man perspektivet langt nok, kan vår tilmålte tilværelse på jorden sees som et øyeblikk i tiden, og således kan situasjonen karakteriseres som både akutt og tidsavgrenset, og med skjebnesvangre scenario. Verdens ledere sier at nålevende generasjoner er de siste som kan gjøre noe for å stagge oppvarmingen (Kvatningen, 2016, 19.10). Slik sett er situasjonen akutt. På en annen side tar sensemaking utgangspunkt i at det handles ut fra en sosial verden og at det blir formidlet gjennom narrativ. Handlinger er det vi gjør, mens samhandling er det vi gjør i forhold til hverandre (Hernes, 2016). Uten handlinger gis ikke narrativet mening.

2.4 Narrativet som endringsdriver

Ei analyse utarbeidd av Tor Hernes, Edda Hendrup og Birgitte Schöffner viser hvordan prosesser utvikler seg omkring et gitt narrativ, og skaper et kraftfullt momentum for endring. Dette er interessant for oss fordi overgangen fra et ikke-bærekraftig til et mer bærekraftig samfunn kan hevdes å være en endring i seg selv. De fire dimensjonene, endringen sine eventualiteter (*Contingencies of Change* eller indirekte dependencies), for eksempel om prisen går ned på grunn av synkende etterspørsel, så er det ikke prisfallet direkte, men den indirekte årsaken, nemlig markedets forbrukerpsykologi som driver endringen, krefter i sving (*Forces at Work*), faktorenes heterogenitet (*Heterogeneity of Factors*), og endringen sin temporalitet (*Temporalities of Change*), utgjør tilsammen disse fire prosess- og sensemakingperspektivene på *endring*.

2.4.1.1 *Contingencies of change*

Contingencies beskriver hvordan endringsprosesser kan slå ut på annen måte enn forutsatt, men de kan ikke slippe unna det emergente. Dimensjonen dekker aspektet av åpenhet, noe som understreker prosessen som "unfinished business", som noe som alltid er i utvikling og kontingent. Det kontingente forklarer implisitt at "alt" kan bli til noe, men det kan ikke bli hva som helst. Begrepet styrker troen på at innovasjon har en vesentlig betydning i det grønne skiftet. Vi vet at det grønne skifte kan bli noe, men vi vet ikke akkurat hvor det vil føre oss. Den kontingente faktoren gir et håp om en mer bærekraftig fremtid. For å illustrere dette, snur vi på begrepet og tenker: Hva om "alt" ikke har mulighet til å bli noe mer enn det det faktisk er? Det ville kanskje gjort valget enklere neste gang vi skulle gå til innkjøp av ny bil eller telefon. Hvis vi vet at en telefon kommer til å være den samme for evig tid, vil det være lite hensiktsmessig å vente på at en ny modell skal komme på markedet. Ser vi på hvordan begrepet manifesterer seg, kan vi tenke at det kontingente i nettopp bilindustrien er det som for oss til å utsette et kjøp i vente på noe som er nytt og bedre. Hvordan ble da bilen eller telefon til det utgangspunktet den har i dag?

Emergens gir en utvidet forståelse av det kontingente ved å forklare hvordan ting har blitt som det har blitt. Emergens er et abstrakt begrep og beskriver det som til enhver tid blir til noe. Uten tanken om det emergente, er det vanskelig å se for seg hvor det kontingente kommer fra. Tar vi *Rhizomet* som metafor, er det emergente alt det som blir

synlig og manifester seg. De emergente faktorene kan forklare hvordan det ene har ført til det andre og hvordan det etterhvert har blitt som det har blitt i dag. En måte å se aktører i et prosessuelt perspektiv med fokus på emergens er Rhizomet som metafor (Hernes, 2016) noe som implisitt kan gi assosiasjoner til det grønne skiftet. Planten ser tilsynelatende ut som en vanlig plante, men under overflaten slår den røtter som illustrerer at den er i konstant bevegelse samtidig som den opprettholder sin form. På samme måte kan det vi så langt vet om det grønne skifte, representere overflaten. Mens det vi enda ikke vet, som for eksempel samhandling blant ulike aktører som bidrar til et grønt skifte kan representere røttene, som hele tiden er i bevegelse, med en evne til å skape nye bånd mellom nye aktører på ulike nivåer. Det emergente er konstant “in the making” og kan beskrives ved at det grønne skifte står på agendaen til norske styresmakter. Det som er interessant videre, er hva som kan skapes basert på de emergente faktorene som allerede er tilstede i det grønne skiftet. Eksempelvis sier styresmaktene at det grønne skiftet vil være krevende, men vil først og fremst by på muligheter, og at målet er en endret økonomisk dynamikk eller vekstkraft, en ”ny økonomi”, som i seg selv er innrettet på løsninger som gir lave klimagassutslipp, og reduserer behovet for etterfølgende avbøtende miljøtiltak (Miljødepartementet, 2014, 22.10). Mulighetene er mange, men allikevel sies det lite eller ingenting om hvordan vi skal komme dit. Samtidig henvender “en ny økonomi” seg til en emergent faktor, nemlig “den gamle økonomien”, eller slik som økonomien er i dag. Det betyr at den emergente faktorene er økonomi, men at den utvikles fra gammel til ny, eller fra sort økonomi til grønn økonomi, der det grønne representerer lave klimautslipp og reduserer behovet for etterfølgende avbøtende miljøtiltak.

2.4.1.2 *Heterogeneity of Factors*

“*Heterogeneity of Factors*” er, ut i fra et prosessperspektiv, når organisasjoner tenderer som heterogene sammensetninger eller når prosesser kobles mellom heterogene aktører, sosiale aktører, konsepter og teknologier (Hernes et al., 2015). Heterogenitet kan, som for eksempel i zoologien være snakk om arter eller underarter. Er en art heterogen, menes det da den er forskjellig fra hverandre eller ulike å se på. På samme måte kan man innen heterogene folkegrupper snakke om ulike synpunkter eller meninger. Har en folkegruppe kulturelle likheter, snakker vi på en annen side om en homogen gruppe. I denne sammenhengen er heterogenitet et verktøy for å søke etter forklarende faktorer,

annet enn de som er rent organisatoriske (Hernes et al., 2015). Hvis vi tenker oss Statoil som et eksempel på en organisatorisk institusjon, som utvinner olje, forsker på teknologi, har utsalgssteder som selger alt fra melk og brød til drivstoff - kan den heterogene sammensetning av organisasjonens aktiviteter forklares med ulikhetene i det å utvinne olje til det å selge melk og brød på en bensinstasjon. Studier har vist at kilder til endring er institusjonelle, ikke som eksterne, statiske innramminger av organisatoriske endringer, slik vi eksemplifiserer med Statoil, men med fortellinger som involverer flere faktorer (Hernes et al., 2015). Det er nettopp disse fortellingene som er interessante for oss videre i denne oppgaven. Når vi skal se på hvordan ulike aktører skaper tilslutning til det grønne skiftet, er det interessant å tenke hvor store krefter som må i sving for at det skjer en endring fra et ikke-bærekraftig til et bærekraftig samfunn. Maktforholdet i en større organisasjon utover den umiddelbare organisatoriske sammenheng er ofte institusjonelt basert (Hernes et al., 2015). Skjer det en større endring, kan det hevdes at enkeltpersoners fortellinger om at en endring er i ferd med å skje, er en heterogen faktor som bidrar til en faktisk endring. Som at institusjoner gir mening til handlinger og samhandling, blir engasjement (commitment) på individnivå, ut fra et sensemakingperspektiv, sett som større strukturer (Weick, 1993). Dette henger sammen med det Helms Mills et al. (2010) påpeker om at individer skaper mening av sine omgivelser på et lokalt nivå, mens det institusjonelle maktnivået først erkjennes i en bredere samfunnsmessig kontekst. En slik kontekst kan være institusjonelle faktorer, som like muligheter, menneskerettigheter, fagforeninger, markedet, eller klimatiltak, som kan representere kraftige elementer av fortellinger som underbygger endringsprosesser. Institusjonelle forhold kan danne et kraftig momentum i organisatoriske endringsprosesser, som skjer etter hvert som fortellinger med institusjonelle elementer blir fortalt og gjenfortalt i endringsprosesser (Hernes et al., 2015).

Artefakter kan hevdes å være et eksempel på institusjonelle faktorer som er spesielt kraftige når de appellerer med individers omgivelser på lokalt nivå. Artefakter kan sees som et verktøy i en prosess der vi ønsker å oppnå stabilitet med omverdenen. Hadde vi snakket om det "det røde skiftet" hadde kanskje bildet av et mer bærekraftig samfunn vært noe annerledes. Derfor er ikke ordet "grønt" i det grønne skiftet bare et adjektiv, men også en artefakt. Det grønne representerer natur, liv og vekst. Den er valgt til miljøvernets farge, og ordet "grønn" brukes også som et synonym for miljøvennlig.

Både de politiske partiene Venstre og Senterpartiet i Norge har valgt grønn som sin symbolfarge. Det samme gjelder De grønne, en politisk bevegelse i flere land. Etymologisk henger ordet sammen med «gro» og «gress». Grønt brukes dessuten for å betegne at noe er greit og lovlig, som en motsetning til faresignalet og stoppfargen rødt. På den måten kan en slik artefakt hevdes å være en form for sensemaking som bidrar til at det grønne skiftet reproduseres og endres innenfor gitte former, istedenfor at et helt nytt konsept utvikles fra starten av. Assosiasjoner til institusjoner kan derfor bli sterke i en endringsprosess. Enten fordi det vil være med på å skape et ekstra momentum av krefter i en sensemakingprosess, eller fordi det kan legge grunnlaget for en alternativ bane (Hernes et al., 2015).

2.4.1.3 *Temporalities of change*

“*Temporalities of change*” beskriver hvordan fortid og fremtid påvirker en endring, og dermed blir det en tidsmessig betinget prosess. Dimensjonen beskriver at aktører skaper en følelse av felles historie, som fungerer som et grunnlag for å projisere sine ambisjoner for fremtiden (Hernes et al., 2015). Innenfor for eksempel en nasjonal kontekst brukes maidagene på Eidsvoll i 1814, eller frigjøringsdagen 8. mai 1945 som historiske merkesteiner, hvoretter vi ser oss selv som nasjon og finner næring til vår tolkning av oss selv. Gjennom disse eksemplene kanskje særlig som et demokratisk og frihetselskende folk. Det som imidlertid er vel så viktig med *temporaliteter*, som det historiske startskuddet, er *hvordan* det brukes til å gi næring til identitetsskaping og videre endring. Det er da snakk en seleksjonsprosess som kan, og som regel må, være ganske tendensiøs. Et annet nasjonalt eksempel kan da være bruken av vikingene som en slik markør. For var de blodtørstige mordere og plyndrere der de for frem, langs Europeiske og Nordafrikanske strender, eller var de kløktige handelsmenn? Det er opp til den enkelte å velge, og valget fattes gjerne slik at det tjener et bestemt formål. I et nasjonalt miljøperspektiv, som jo ligger sentralt i det grønne skiftet, kunne man kanskje forvente at narrativet vil romme hendelser som opprettelsen av miljøverndepartementet, eller ulike miljørapporter eller industristandarder som Norge eller nordmenn har vært sentrale i tilvirkningen av.

2.4.1.4 Forces at Work

"Forces at Work" beskriver den pågående aktiviteten av krefter som er i spill. Ut fra et prosessperspektiv kan disse kreftene sees i et antagonistisk forhold til stabile, statiske systemer som f.eks. prinsipper og regler. Vi kan trygt sitte på denne siden av jordkloden og lese om konsekvenser av naturkatastrofer på Filippinene eller på Haiti. Naturkreftene som er i sving er sterke, men det er imidlertid ikke disse vi skal snakke om. Snarere skal vi snakke om kreftene som får oss til å tenke på det grønne skiftet. Desto oftere vi blir eksponert for slike hendelser, desto sterkere blir vi minnet på at det bør skje en endring. Samtidig mener Weick at en endring i seg selv ikke er lineær, men er mer som en spiral som gir grunn til å snakke om den *skiftende prosessen* heller enn *endring*. "Endring" innebærer at kontinuerlig endring skjer (Chia, 1999) og resultatet av endringen avhenger av hvilke krefter som er aktivert, hvordan de aktiveres, og hvor ofte (Hernes et al., 2015). På tross av hvilke krefter som er i sving, kan vi tenke at en endring må skje ut fra en situasjon til en annen. Om det er fra lav fart til høy fart, fra snø til regn eller fra et ikke-bærekraftig til et bærekraftig samfunn.

2.5 Narrativet i det grønne skiftet

Dimensjonene over beskriver hvordan endringsprosesser kan slå ut på en annen måte enn det som forventes, men at det på ett vis er et resultat av et mønster av lignende art. Prosessen er av en kontingent faktor som implisitt sier at alt kan bli noe, men at det ikke kan bli hva som helst. Vi vet at det grønne skifte kan bli noe, men vi vet ikke akkurat hvor det vil føre oss. Kontingensbegrepet blir i det prosessfilosofiske perspektivet tolket som de hendelsene som gjør at en organisasjon hele tiden er på vei et sted, både indre og ytre elementer og der begrepet er flyttet fra kun rom til også å innebære tid (Hernes, 2016). Hvis vi tenker oss klimaendringer som en trussel, kan det antas at det kontingente er den faktoren som fremstår truende for det globale samfunnet. Vi vet at isbreene smelter, at det er mer CO₂ i atmosfæren enn noen gang, og at de hele tiden er i bevegelse på vei et sted i feil retning. Vi vet at konsekvensene ikke kan bli hva som helst, men vi kan anta at det kan bli katastrofalt. Dette kan gi assosiasjoner til det Bob Cooper (1976) kaller for "det åpne felt", som alltid ligger foran og rommer muligheter for at ting kan bli annerledes (Hernes, 2016) og trekker paralleller til Weicks syn på at sensemaking verken har en start eller slutt, men at den underliggende ideen er at det alltid kan bli noe annet og det ikke har en ordnet rekkefølge (Hernes et al., 2015). Det

ligger i dette, det som rhizom-metaforen representerer, at noe kan skje, som er en forgreining (emergent faktor) av den grunnstammen vi observerer. Eller som hører hjemme i den faunaen vi ser på.

Et emergent system som i et ”endogent prosessperspektiv” (Vikkelsø & Kjær, 2014) viser til de forklaringene som ligger i det som skjer i motsetning til det strukturelle utenifra, og er et begrep vi bruker til å forklare noen av elementene vi finner i sammenheng med Contingencies of Change. Emergens er et abstrakt begrep som illustrerer det som til enhver tid blir synlig og manifesterer seg (Vikkelsø & Kjær, 2014). Et prosessuelt perspektiv kan hevdes å flytte fenomener fra å kun gjelde rom, slik klassiske perspektiver påstår, men også til å gjelde tid, noe som også skiller definisjonen av kontingens fra tidligere perspektiver som preget organisasjonsteorien. Kontingens tar for seg hendelser og utviklingstrekk som påvirker eller endrer deres kurs. Dette refererer til hendelser eller mønstre av hendelser som viser seg å være spesielt innflytelsesrike i løpet av endringen. Dette er interessant fordi de kan samle seg for å skape forutsetninger for endring i en større skala. Etterhvert som mønstre forsterkes, dannes et momentum som beveger seg i enten den ene eller andre retning, og bestemte hendelser begynner å koble lettere enn andre (Hernes et al., 2015). I den kommende analysen er det nettopp disse koblingene som det er interessant å belyse, derfor har vi undersøkt hvordan det grønne skiftet som endringsprosess har endret kursen de ulike aktørene er på (eller var på), hvordan det grønne skiftet kan sees som en naturlig videreføring av det aktørene har arbeidet med tidligere og om endring og endringsprosesser som må til for å komme gjennom det grønne skiftet noe en kan finne næring til i det dagligdage hos de ulike aktørene.

2.6 Konseptuelt rammeverk

Med de fire dimensjonene (Contingencies of Change, Heterogeneity of Factors, Temporalities of Change og Forces at Work) som utgangspunkt i intervjuguiden, har vi samlet inn data som viser hvilke krefter som kan forekomme i en organisasjon i endring. For oss er det interessant å se hvordan de ulike aktørene forholder seg til, og hvilke elementer som kan bidra til å skape mer eller mindre grad av tilslutning til det grønne skiftet. Særlig når vi ser det grønne skiftet ut fra et prosessperspektiv, ser vi også at aktørenes handlinger utføres på bakgrunn av et større bilde av hva hele prosessen dreier seg om, og dette bildet er ikke statisk og uforanderlig. Det helhetlige bildet av det

grønne skiftet, uavhengig av sosiale normer og økonomiske incentiver, kan hevdes å bli formet av aktørene og deres måte å gjøre deres tilstedeværelse meningsfull på. Et utgangspunkt for å forstå hvordan de ulike aktørene er organisert er altså at det handles sosialt ut fra noe meningsfullt (Hernes, 2016).

3 Metode

I dette kapittelet går vi igjennom metoden vi bruker for å besvare oppgavens problemstilling. Først legger vi frem oppgavens forskningsdesign. Så følger et case, som beskriver litt av situasjonen som ligger til grunn for det grønne skiftet, og avslutningsvis en gjennomgang av oppgavens pålitelighet. I dette ligger oppgavens eksterne og interne validitet, og oppgavens bekreftbarhet.

3.1.1 Forskningsdesign

Denne oppgaven bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Slik forskning skriver seg inn i de kvalitative retninger av forskning, og vårt kvalitative forskningsdesign representerer en fenomenologisk tilnærming for å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen et al., 2010). I vår sammenheng er dette fenomenet det grønne skiftet, og våre aktørers tilnærming til dette.

3.1.2 Bakgrunnsstudie

Vi gjorde en del research på norsk petroleumsvirksomhet. En del om historien, noe om forvaltningen, noe om organiseringen mellom de ulike institusjonene. Dette var helt nødvendig for å kunne gå inn i problemstillingen, da petroleumsvirksomheten antakeligvis representerer det største aktørnettverket i Norge, som skal gjennomføre endringen. Bakgrunnsstudien besto i å lese Stortingsmeldinger og gjøre oss kjent med næringen for eksempel gjennom tilgjengelige ressurser på Oljedirektoratet og Olje- og energidepartementet sitt nettsted norskpetroleum.no som er hovedportalen for data om sektoren. Innsikten vi skaffet oss igjennom denne bakgrunnsstudien gjorde oss tryggere på å oss selv i omgang med ulike aktørrepresentanter fra sektoren. Både på den måten at vi uanstrengt kunne referere til hendelser, utviklingstrekk, driftsmetoder, og andre sektorbundne begrep, og på den måten at informantene sine svar, dersom de var på samme måte preget av fagterminologi, gav mening for oss.

3.1.3 Intervju

Med et tema som sensemaking og tilslutning til narrativ omkring det grønne skiftet var vår vurdering at den beste tilnærmingen måtte være å snakke med folk og høre hva de hadde å si om dette. Ikke minst siden vi igjennom får bakgrunnsstudie visste at begrepet det grønne skiftet ikke er bundet opp i en bestemt definisjon, men er et begrep på alles lepper, så ville det å få folk i tale omkring dette være en relevant måte å hente ut kunnskap om vårt tema på. Vår intervjuguide ble bygget opp etter sensemakingteoriens fire dimensjoner for endring slik disse er presentert i teoridelen ovenfor. Med bakgrunn i at narrativet som bygger seg opp igjennom disse endringene, holdt vi intervjuguiden halvstrukturert på den måten at det langs hele intervjuenseansen var mulig å ta tak i digresjoner og plukke opp interessante påstander for videre undersøkelse. Dette kunne være elementer som der og da ikke umiddelbart lot seg knytte til tema, men som i analysearbeidet likevel gav oss et verdifullt innspill. Vi gjorde lydopptak av alle intervjuene. Både litteratur og egne erfaringer fra arbeidslivet talte for at vi ikke kom utenom dette. For eksempel vil en pågående notaskrivning langsetter intervjuet fange så stor oppmerksomhet at det vil være vanskelig å observere kroppsspråk, ansiktsuttrykk og andre fenomener som ikke lar seg fange av en lydopptaker på en smarttelefon. Slike ikke-verbale signaler er lettere å fange opp når man slipper å skrive notater (Repstad, 2007). For vår del satte det oss i stand til å fokusere på informanten og det han eller hun sa og måten det ble sagt på. Repstad skriver at det kan være en fordel å være to intervjuere, men at en balanse er essensielt av hensyn til intervjuobjekter og intervjuere. Fordelen med å være to er at den ene kan observere det ikke-verbale, mens den andre kan konsentrere seg om intervjuguiden. Vi var to intervjuere under det første intervjuet, og den gangen hadde informanten tilfeldigvis med seg en praktikant til intervjuet. Dette gjorde at det var balanse mellom oss på den måten. De resterende intervjuene ble gjort en til en. Noe som fungerte godt, da det første intervjuet også ble som en forsøksseanse hvor vi erfarte hvordan dette skulle gjøres. Intervjuene fordelte vi mellom oss for transkribering. Transkriberingsarbeidet gav oss ofte ny innsikt i hva informanten faktisk hadde sagt. Noe som gir fordelene med lydopptak enda en dimensjon. Det er mulig å bli utsatt for distraksjoner underveis, og det er mulig å gå glipp av ting som blir sagt mellom linjene, til tross for at man sitter og driver «et skamløst detektivarbeid bak taktfullhetens maske», slik Repstad oversetter Ida Nicolaysens beskrivelse av det han kaller en «barsk, men god karakteristikk av det kvalitative intervjuet» (Repstad, 2007).

3.1.4 Informantutvalg

Arbeidet med å skaffe informanter var mer utfordrende enn vi hadde sett for oss. I første fase ringte vi rundt til ulike personer som vi visste hadde stått i ulike posisjoner som var relevante og tett knyttet opp mot problemstillingens kjerne fra ulike vinkler. Det fungerte til en viss grad, men tok langt lengre tid enn hva vi så oss fortrolige med på det gitte tidspunkt. Da resultatene uteble, forfattet vi en epost som vi sendte ut til en rekke potensielle respondenter. I begynnelsen var vi forsiktige og tilbaketrukkne. Vi forsøkte et par mennesker for å se om det gav resultat. Et par prøveballonger. Så ble vi mer offensive på vegne av arbeidet vårt og det vi ville finne ut av, og sendte vår epost til omlag femti mottakere, hvorav vi til slutt fikk fem respondenter som sa seg villige til å stille til intervju innenfor de to ukene vi hadde satt av til dette. Utvalget ble en fin blanding av aktører. En står som sentral aktør i midt i den norske petroleumsnæringen. Informanten fra denne aktøren er spesialrådgiver på fagfeltet klima og energipolitikk. To er representanter for et politisk parti, den ene stortingsrepresentant med tilhørighet i energi og miljøkomiteen, og den andre som politisk rådgiver. To representerer to ulike naturvernorganisasjoner, den ene som fagsjef og den andre som fagrådgiver. Vi kunne fått andre informanter også, men på grunn av flere faktorer var vi forhindret fra å gjøre lengre reiser for å gjøre intervju.

3.2 Presentasjon av case

Det grønne skiftet er et begrep som er mye brukt i det offentlige ordskiftet. Begrepet ble som sagt kåret til årets nyord i 2015, og begrepet ligger ofte som premiss for politiske argumentasjoner og beslutninger som fattes både politisk og i ulike sektorer. Det grønne skiftet var for eksempel nær ved å forårsake regjeringsskifte ved budsjettforhandlingene i høst, da denne oppgaven ble ferdigstilt. Som en del av debatten i etterkant av budsjettenigheten mellom regjeringen og støttepartiene, er det blitt påpekt at dersom vi skal nå Parisavtalens mål innen 2030, nemlig å kutte 10 millioner tonn CO₂, må det kuttes 800.000 tonn årlig. Nærmest dette tallet kommer Venstre, som igjennom sitt budsjettforslag vil kutte med 250.000 tonn (Morgenbladet, 2016, 2.12.). Det er med andre ord langt mellom de forpliktelser vi har tatt på oss, og det vi viser i handling. I alle fall politisk. Kombinert med at begrepet i seg selv, det grønne skiftet, er uavklart og definisjonsløst, vil vi undersøke hvordan sensemaking og tilslutning skaper

narrativer som igjen hjelper aktørene på veien igjennom denne endringen, eller i beste fall i retning av den.

3.3 Ethiske spørsmål

Våre informanter er anonyme og aktørene de representerer er anonyme. Vi var trygge på at problemstillingen og temaet ikke var av en slik karakter at etiske problemstillinger var nevneverdig tungtveiende knyttet til det som et felt. Vi opplevde ikke at noen av informantene, verken i kroppsspråk, verbalt, eller gjennom det vi mente å kunne tolke indirekte på noen måte signaliserte at de var utilpass med det de fortalte oss. Siden bidraget deres skulle anonymiseres, var vi ikke pålagt å melde prosjektet inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), noe vi opplyste informantene om. De var innforstått med dette. En av informantene ba om en sitatsjekk, noe vi sendte og fikk en godkjenning på. Et annet aspekt som vi diskuterte en del og som vel hovedsakelig var av en etisk karakter, sprang ut av spørsmål knyttet til vår data og vår analyse. For hva var egentlig innholdet i det som ble sagt? Hvordan brukte vi svarene og sitatene? Var vi rause nok med den kontekstuelle rammen sitatene fikk stå i, eller tok vi setninger helt ut av sammenheng? Og hva med tolkningen av det som ble sagt? Ville andre få samme resultat som oss dersom de skulle analysere de samme intervjuene? Dette er etiske spørsmål som er typiske for det fenomenologiske intervjuets dataanalyse. Metode er også forklart som å hente inn intersubjektivt pålitelige resultater (Kvale, 1997). Spørsmålene over knytter seg til nettopp slike etterprøvinger utført av flere. Det er et metodisk ideal at slik etterprøving av metode og datasett gir en høy grad av intersubjektiv reproduserbarhet. Samtidig advares det mot at dersom kravet om slik intersubjektiv reproduserbarhet er for strengt, at en tolkning bare er reliabel når alle er enige om den, trivialisere tolkningen og danner et minste felles multiplums tyranni (Kvale, 1997). Hva spørsmålene over angår var vi hele tiden nøye på å ikke legge mening til, eller trekke mening fra de sitatene vi brukte som eksempel i analysedelen. Vi kunne ikke annet enn å ta vare på våre transkripsjoner og være forberedt på å legge de frem om noen skulle ønske å gjøre tolkningen på nytt.

3.4 Forskningsmessig kvalitet

Her ser vi nærmere på oppgavens pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) for å kunne si noe om oppgavens faglige soliditet og om noen av funnene kan generaliseres

over og gi kraft til hypoteser omkring samme tema, i andre organisasjoner. Pålitelighet og gyldighet er begreper som av flere blir ansett som å være bedre egnet som kvalitetskriterier for kvalitative forskningsopplegg enn reliabilitet og validitet, som er særlig egnet for å måle kvaliteten på forskning der resultatet i større grad er ugjendrivelig. Altså der det er snakk om “enten-eller” og ikke “både-og” (Johannessen et al., 2010).

3.4.1 Pålitelighet

Informantene våre er alle virksomme i fagfelt inn mot miljø, energi, eller teknologi, i sine respektive organisasjoner. Organisasjonene, eller aktørene har uttalte ambisjoner og målsettinger om å bidra konstruktivt inn mot en miljømessig bærekraftig fremtid, og et samfunn med mindre utslipp av klimagasser. Dette er ikke nødvendigvis kjernevirksomheten deres, men noe de i alle fall jobber for i en eller flere seksjoner av sin virksomhet. Bakgrunnen for valg av aktører, selv om utvalget var tilfeldig på den måten at vi tok de som meldte seg, er altså pålitelig i den forstand at aktørene har noe å faglig fundert å melde om vårt tema, det grønne skiftet. En oppgaves, eller et datasett sin reliabilitet gjenspeiler hvilke data som brukes, hvordan den er samlet inn, og hvordan den er bearbeidet. Disse kvalitetskriteriene blir problematisert som nettopp kvalitetskriterier av flere (Johannessen et al., 2010) i en kvalitativ forskningskontekst. Reliabilitet blir i den sammenheng oversatt til pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2010). I forhold til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål finner vi grunn til å tro at påliteligheten er sterk blant våre informanter. Men påliteligheten skapes ikke bare gjennom informantene og dataen de gir fra seg, den skapes også av de spørsmålene som stilles. Påliteligheten påvirkes på den måten igjennom våre formuleringer. Klarer vi å fange opp det vi er ute etter? Og dernest, klarer informanten å svare på en tilfredsstillende måte? Våre spørsmål omhandler i stor grad også organisering og prosesser i organisasjonen. Det er kanskje ikke gitt at en fagsjef, eller en annen ekspert har et nevneverdig fokus på disse dimensjonene ved aktørhverdagen. Likevel ser vi i dataene at samtlige informanter klarer å svare fyldig og informativt på spørsmål om disse tingene, noe som vel vitner om en viss grad av nettopp pålitelighet.

Et annet aspekt er kjønnsbalansen i utvalget. Med fem respondenter måtte den nødvendig vis gi oss tre av det ene og to av det andre kjønnnet. Videre hadde vi som sagt ingen geografisk spredning blant informantene. Alle ble intervjuet på sine arbeidsteder

i Oslo. Det kan altså tenkes at vi ville fått annen data dersom vi hadde møtt med aktører andre steder i landet. Videre er det mulig at dataen hadde endret seg om informantene hadde møtt på «nøytral grunn», noe ingen av de gjorde.

Oppsummert for denne delen er vår påstand at dataen er pålitelig både fordi informantene var kvalifiserte representanter for sine organisasjoner, med særkunnskap om temaer relevante for det grønne skiftet, og ikke minst fordi våre spørsmål er formulert nettopp for å fange opp forklaringer og beskrivelser av hvordan de fenomen som søkes identifisert i problemstillingen arter seg hos den enkelte aktør. En kritikk av dataen kan være knyttet til at organisasjonsteoretiske begrep og perspektiv kan være vanskelige å formulere inn i et hverdagspråk. Det er også godt mulig at organisasjonsperspektiv, slik de for eksempel kommer til uttrykk igjennom sensemakingteorien ligger så langt unna det man vanligvis driver med jobb, at det er vanskelig å svare godt på spørsmål som etter beste evne er utformet for å avdekke slik teori i praksis, på et mer eller mindre folkelig språk.

3.4.2 Gyldighet

Under vil gå igjennom hvorvidt vår metode er gyldig som metode for å belyse vår problemstilling. Vi ser på om våre data kan sies å ha relevans utover det felt vi har undersøkt, altså om de ha noen overføringsverdi til andre enn de aktørene vi har snakket med, og vi ser på om teorien vi har brukt lar seg anvende til å belyse det vi har satt oss fore å finne ut av. Dette kalles gjerne ekstern og intern gyldighet.

3.4.3 Ekstern Gyldighet

Det som åpner for å kunne antyde at våre funn har ekstern gyldighet, altså at man kan vente å finne lignende tendenser hos andre aktører, er det faktum at vi finner mange sammenfallende moment i de ulike informantenes svar på samme spørsmål. Vi kan på den måten si at vi høyst sannsynlig er inne på en gyldighet som gjelder for andre aktører. Ikke minst siden vårt aktørutvalg er såpass mangfoldig og i ytterkantene nesten motsetningsfulle, med en aktør fra oljesektoren på den ene siden og to miljøorganisasjoner på den andre. En slik grad av ekstern gyldighet er interessant da den kan brukes til å spille inn kunnskap om hvordan tilslutning til det grønne skiftet skapes og på den måten hvordan man kan bidra til det.

3.4.4 Intern gyldighet

Vi operasjonaliserte vår intervjuguide etter slik teorien om sensemaking legges frem av Hernes med flere. Ved å systematisk ta for oss hver enkelt endringsdimensjon, og formulere spørsmålene slik at de etter vårt skjønn ville kunne fange hvordan denne teorien kommer til uttrykk i praksis slik vi er inne på ovenfor. I og med at vi her brukte etablert teori for å undersøke den i en gitt kontekst, nemlig det grønne skiftet, er det bare teoriens anvendelse i dette spesifikke feltet, som skiller vårt arbeid fra den opprinnelige teoretiske forankringen. Sensemaking tar for seg endring, endring i vår kontekst her er det grønne skiftet.

3.4.5 Bekreftbarhet

Det er fullt mulig å ta med seg vår intervjuguide til andre aktører og gjenta undersøkelsen der. Det er ikke sikkert at resultatene vil bli helt ulike. Det er garantert at de ikke vil bli identiske. Selv om vi finner sammenfallende trekk i mye av dataen, er det likevel ikke mulig å si at de samme funnene vil åpenbare seg i møte med alle andre typer organisasjoner. For eksempel snakker alle våre informanter uanstrengt om myndighetene og deres rolle inn mot det grønne skiftet. Dette kan tolkes som et uttrykk for et institusjonelt perspektiv som er dominerende først og fremst på det nivå disse aktørene befinner seg på, nemlig et nasjonalt og i mange tilfeller storpolitisk nivå. Slik sett bør vi kanskje formulere vår problemstilling enda snevrere hva aktørdefinisjonen angår. På den annen side kan man ikke vite dette før man faktisk har gjort det. Vi var selv overrasket over å finne at aktøren fra oljesektoren i så stor grad så seg selv som en kraft inn mot det grønne skiftet. Vi var heller ikke forberedt på at alle skulle svare like unisont omkring sin forståelse av det grønne skiftet som begrep. Heller ikke at alle i så stor grad la ansvaret for det grønne skiftets hastighet på staten. Alt dette, og det faktum at vi nok hadde forventet en rikere bruk av historiske elementer, symboler og artefakter, i beskrivelsene av noen av de tingene vi spurte om, gjorde at vi i alle fall fikk en korrigerende av egne antagelser. Gjennom å erkjenne dette er vi inne på den selvkritiske vurderingen av prosjektet, og på den måten vise til en konfrontasjon med egne fordommer, som igjen gir et grunnlag for ytterligere bekræftbarhet (Johannessen et al., 2010).

3.5 Analytisk tilnærming

Her går vi igjennom måten vi analyserte dataen vår på. De 48 sidene med transkriberte sider fra intervjuene ble satt inn i en kodetabell. Dette for å hente ut de meningsbærende elementene av de nokså ulike, men likevel like svarene. Vi ble enige om å kode teksten etter de teoretiske begrepene vi skulle belyse dataen med, og som også intervjuguiden var konstruert etter. Ettersom spørsmålene ble formulert systematisk, for nettopp å hente ut kunnskap om de fire endringsdimensjonene, var det relativt greit å sette svarene inn og markere de ulike kodeordene der vi mente de ble belyst av informanten. Denne fremgangsmåten, kodingen, var et verktøy for å finne, påvise og organisere meningsbærende informasjon (Johannessen et al., 2010).

Et eksempel på slik koding er følgende utsnitt

Informant: <i>“Det er beslutningsmyndighetene her i Norge, Storting og Regjering, som har en helt avgjørende effekt. For de gjør både middel og virkemiddel tilgjengelig. På sitt beste setter de også konkrete og langsiktige mål, og det er ekstremt viktig for at næringslivet skal kunne tilpasse seg. De investeringene du gjør i dag skal stå seg de neste 15-30 årene. Da trenger du langsiktighet, da trenger du konkrete mål. Og de mangler i dag” (informant 5).</i>	Hvilke institusjoner kan utløse potensialet og få aktøren (og andre) inn i det grønne skiftet?	Myndigheter - Forces/Contingencies Heterogeneity Contingencies?
---	---	--

Dette arbeidet gav oss til slutt en oversikt over hvilke dimensjoner vi ville spisse analysen inn i mot, og fokusere mest på i oppgaven. De som er dominerende er kanskje de som ligger nærmest å definere som de kreftene vi er på jakt etter. Graden de virker på er det den enkelte formulering som avgjør, samt vår egen tolkning og graden av sammenfallende vinklinger de blir referert til av våre respondenter. Kodingen skjedde kort tid etter transkriberingen og fremstår i etterkant som en og samme prosess. Derfor virker den som en veldig sentral del av fortolkningen, tross i at den kun er et ledd i fortolkningsprosessen slik Johannessen forklarer det.

4 Analyse og resultater

I denne delen presenterer vi resultatene fra dataen vi har samlet inn. Vi har kategorisert resultatene etter Forces at Work, Heterogeneity of Factors, Temporalities of Change og Contingencies of Change, men vi har trukket ut noen av de kjennetegnene som ligger til grunn for dimensjonenes definisjon, slik disse er formulert og gjort rede for i metodekapitlet. Datagrunnlaget er et resultat av fem kvalitative, semistrukturerte intervjuer, med informanter fra ulike aktører, hvor det grønne skiftet har implikasjoner for samtlige. Formålet med analysen er å finne ut (1) hvilke krefter som driver det grønne skiftet og (2) hvordan det skapes tilslutning til det grønne skiftet. De to forskningsspørsmålene skal gi analysen en helhetlig mosaikk som bærer frem noe av det bildet vi søker å identifisere gjennom oppgavens problemstilling.

4.1 Del 1: Hvilke krefter driver det grønne skiftet?

4.1.1 Forces at Work

Dimensjonen rommer endring som den pågående aktivering av krefter i sving. I et prosessperspektiv blir kreftene sett på som utøvelse av aktiv, kreativ energi, hvor kreftene blir sett på som flere og pågående. Analysen oppsøker de krefter som bidrar til å skape et visst momentum i en endring (Hernes et al., 2015). Ut fra et sensemakingperspektiv, innebærer det at en kontinuerlig endring skjer, og resultatet av endringen avhenger av hvilke krefter som er aktivert, hvordan de aktiveres og hvor ofte de er aktivert. Broen mellom prosessperspektivet og sensemaking, er at en endring ikke er lineær, men at den blir sett som en skiftende prosess, snarere enn en endring. I et sensemakingperspektiv kan dette være enkelte narrativ, drevet av narrativer som er viktige drivere av forpliktelse til å endre noe (Hernes et al., 2015).

4.1.2 Narrativ

Narrativ består av etiketter og hendelser som er relatert til hverandre, men som knyttes sammen på en slik måte at de generer momentum for endringsprosessen gjennom samspillet som foregår mellom aktørene (Hernes et al., 2015). Ut i fra et sensemakingperspektiv er det ikke informantene som antas å være driverne for endring,

men i hvilken grad engasjement utvikler seg rundt visse narrativ som holder aktiviteter og mennesker sammen i en bestemt retning av endring (Hernes et al., 2015). Hensikten med denne delen av analysen er å skape et helhetlig bilde ut i fra hvordan de ulike aktørene forholder seg til det grønne skiftet, og på den måten kunne si noe om hvilken retning endringen går.

4.1.2.1 Metafortelling

Et narrativ er en slags “metafortelling” som beskriver en organisasjon som den er (Hernes, 2016). Metafortellingen i denne sammenhengen beskriver ikke en organisasjon, men det grønne skiftet som prosess. I resultatene kommer det frem at det grønne skifte er et lite definert begrep. På en annen side kommer det i større grad frem hvilken retning skiftet tar. Et narrativ kan være et større bilde som sier noe om hva organiseringen sikter mot (Hernes, 2016). Selv om det er en betydelig forskjell på et karbonnegativt og et nullutslippsamfunn, vil resultatet indikere at momentumet trekker i en retning av et mer miljøvennlig samfunn. Dermed kan vi utelukke at det grønne skifte, slik som aktørene beskriver det, skal bidra til et mindre bærekraftig samfunn. Det som er interessant her, er ikke i hvilken grad samfunnet blir mer bærekraftig, men hvordan aktørene forteller, og gjenforteller deres forhold til det grønne skiftet og hvordan narrativets kraft skaper et momentum som kan føre til at det faktisk vil skje en endring. I intervjuet ble informantene innledningsvis spurt om deres forhold til det grønne skiftet, og hva begrepet innebærer for dem. Noen sier at det kan brukes for alt og ingenting, at begrepet mangler substans eller at det er en “hype”. Andre kaller det et “ullent” begrep.

- *“Vi opplever egentlig at det ikke er så godt forankret. Ordet kommer ikke fra oss. Og jeg tror det er ganske mange, inkludert meg selv som oppfatter at det grønne skiftet har et litt sånn ullent innhold” (informant 4).*

Resultatene beskriver det grønne skiftet som en endring det norske samfunnet skal gjennom. Noen beskriver endringen som at Norge, i løpet av 20-30 år, skal bli et nullutslippsamfunn eller et lavutslippssamfunn. En annen beskriver et *karbon-negativt samfunn i 2050*.

- *“For oss er det grønne skiftet å kutte utslippene til null. Altså, et nullutslippssamfunn” (informant 3).*

Resultatene indikerer også at samtlige informanter henvender seg til en reduksjon, der karbonutslippet reduseres fra dagens nivå. Samtidig ligger det store nyanseforskjeller i de ulike aktørenes formulering av reduksjonsgraden. På den ene siden ser vi at utslippene skal reduseres i en slik grad at Norge blir et lavutslippssamfunn. På den andre siden ser vi at reduksjonen sikter mot et karbonnegativt samfunn. På tross av at aktørene har en felles forståelse for hvilken retning det grønne skiftet peker, ligger det i dette et betydelig gap mellom et lavutslippssamfunn og et karbon-negativt samfunn. Gapet representerer to gjensidig utelukkende fremtidsscenarioer, hvor i det ene Co2 forekomst i atmosfæren er redusert, og hvor i det andre en viss grad av Co2 fremdeles slippes ut i atmosfæren.

4.1.2.2 Temporalitet

Forståelsen av tid og temporalitet gir inspirasjon til å tenke mer nyansert rundt det fremvoksende i tiden (Hernes, 2016). Det som vokser frem i det grønne skiftet kan ikke være uavhengig av verken fortid eller fremtid, men finner sted i en nåtid som rommer både fortid og fremtid. Fortid er for eksempel fanget i historier om enkelthendelser eller store bragder, fremtid prosjektert i visjoner og strategiske målsetninger. Deler av det som finner sted i nåtid finner vi i resultatene over, videre kan vi se av resultater at det finnes en tendens til historiske særtrekk som korresponderer direkte med det grønne skiftet. Blant aktørene finner vi beskrivelse av egen organisasjon og virksomhet som et grønt skifte som har pågått i 100 år.

- *“Vi er 100 år gamle. Og vi har egentlig jobbet med det grønne skiftet helt siden vi startet” (informant 3).*

Dette kan tjene som eksempel på hvordan samtidens tilbakeblikk på mange måter kan relativisere fortiden, og således finne næringer til videre endring i slike endringstemporaliteter. For selv om det grønne skiftet som begrep rommer mye, er det ikke et 100 år gammelt begrep. Aktøren går altså langt i å tillegge egen aktivitet i et

historisk perspektiv ganske andre motiver enn det som ligger til grunn for det grønne skiftets fremtidsvisjoner. Energieffektivisering og sysselsetting beskrives som aktivitet som har pågått i flere år og som kan trekke paralleller til det grønne skifte er i dag. Mer presist viser en annen aktør til miljøverndepartementet som ble opprettet på starten av 70 tallet som det første i verden, og en lang rekke ledere som i stor grad har vært opptatt av miljøet, som illustrerer en dypt forankret tradisjon for miljøhensyn. Resultatene viser at fortiden inneholder erfaring, som likevel verken er konstant eller utvetydig. Tvert imot må den til enhver tid fremkalles, noe som gir rom for nyfortolkning av erfaring som kan forme det grønne skiftet (Hernes, 2016).

Videre ser vi at resultatene indikerer at en fortelling om en historisk enkelthendelse forsterker intern og ekstern tilslutning til aktøren, og dermed også det grønne skiftet. Det siste da aktøren er en miljøvernorganisasjon.

- *En veldig morsom historie som går langt tilbake igjen, som sjefen ofte forteller om, handlet om da vi jobbet med atom i Russland. Det startet tidlig på 90-tallet. Da chartret vi en atomisbryter i Murmansk og inviterte den daværende energikommisæren fra EU og andre prominente gjester opp dit til lunsj. Det var for å adressere problematikken med store mengder atomavfall som var på avveie, eller som ikke ble håndtert på en skikkelig måte etter Sovjetunionens fall. Midt under lunsjen, så skrudde vi på Geiger-telleren, og den kneppingen der den fikk det til å våkne hos mange av de som var til stede, og nå i dag så ser vi at det er blitt fasett inn over 2 mrd. euro internasjonale midler til oppryddingsarbeid av atomavfall og usikrede atomressurser i Russland. Så det var en liten gimmick (informant 5).*

Sitatet viser hvordan aktøren ved hjelp av et narrativ ladet med en mer eller mindre spektakulær hendedåd, opprettholder endringskraft i organisasjonen. Sitatet viser også til at en enkelthendelse brukes aktivt til å påminne om aktørens arv og identitet, og at fortellingen på den måten brukes til å nå frem med et budskap om å ivareta miljøet, og at uortodokse metoder kan gi gode resultat. Vi kan tenke oss at aktørens medlemmer vil kunne se på de økonomiske bevilgningene og arbeidet de blir brukt til, som direkte

resultat av denne historien. Slik forsterkes betydningen av aktørens rolle og innsats mange år etterpå.

4.2 Heterogeneity of Factors

Heterogenitet signaliserer et verktøy for å søke etter faktorer som forklaring til annet enn de som er rent organisatorisk. Prosessperspektivet ser organisasjoner som heterogene sammensetninger, eller som kobler prosesser mellom heterogene aktører, inkludert sosiale aktører, konsepter og teknologier (Hernes et al., 2015).

4.2.1 Institusjonelle krefter

Resultatene indikerer at de aktørene som står utenfor politikken, mener at det er politikere som må ta ansvaret for at det grønne skiftet ikke skjer raskere. Allikevel finnes det heterogene sammensetninger som i større eller mindre grad, uavhengig av politikken, kan være med på å skape et momentum for endring. Politikere, på sin side, legger ansvaret på velgere, og mener at de er avhengig av å skape tilslutning hos de for å kunne gjennomføre endring. Videre ser vi at institusjonelle forhold som fagbevegelse, næringsliv, internasjonale aktører, politikere og forskningsinstitusjoner kan i større eller mindre grad skape et momentum for endring. Graden av momentum varierer blant de ulike aktørene, eksempelvis vil fagbevegelsen representere et kraftigere momentum for et politisk parti, enn for eksempel en miljøvernorganisasjon. Tidligere studier har vist at kilder til endring er institusjonelle, ikke som eksterne, statisk innramming av organisatoriske endringer, men som internaliserer elementer av sensemakingprosesser (Hernes et al., 2015). Weick (1993) hevder at sensemaking kan bli en kraftig driver for endring når det relateres til bredere institusjonelle forhold som kan forklares med det faktum at maktforhold utover den umiddelbare organisatorisk sammenheng ofte er institusjonelt basert (Hernes et al., 2015). Dermed kan institusjonelle faktorer, som for eksempel marked, miljø eller fagforeninger representere kraftige elementer som underbygger endringsprosesser.

4.2.1.1 Politiske institusjoner

Resultatet antyder en årsakssammenheng mellom folkelig oppslutning og erkjennelse av endringsbehovet for det grønne skiftet, og politikernes vilje til å ta slik endringsrisiko.

- *Hvordan får du hele samfunnet til å forstå at denne endringen må til. For det er først når vi får til det vi klarer å dytte politikerne inn døren (informant 5).*

Aktøren mener det veldig ofte handler om å åpne nye markeder. Noe man trenger en av de store aktørene med på for å få til. Aktøren er av den oppfatning at det er Stortinget og Regjeringen som er den største hindringen for et grønt skifte. Dette begrunnes med at de:

- *“helt åpenbart ikke klarer å se potensialet i grønn akselerasjon og vekst, og ikke tar de beslutningene som må til for å skape langsiktighet” (informant 3).*

Jo større folkelig oppslutning, jo større sannsynlighet for å få politikerne “inn døren”. Dette indikerer en dynamikk mellom institusjonelle og organisatoriske krefter, som aktøren fremholder som kritisk for å komme raskt i gang med det grønne skiftet. På en annen side ser vi at politikere henvender seg til en toveis påvirkning der velgerne har en større betydning.

- *“Hvis velgerne vil er mer opptatt av klima og miljøet, så blir jo politikerne også det. Her er det jo, en toveis påvirkning. Hvis politikerne snakker mer om det, så blir også velgerne mer opptatt av det
(Informant 1).*

En toveis påvirkning ser vi når ledelsen hos aktøren vier store deler av taletiden på et landsmøte til å handle om klima og hvilke tiltak som kan iverksettes, viser resultatene at det i stor grad kan bidra til større oppmerksomhet omkring det grønne skifte, både internt og eksternt.

- *“Det var et landsmøte da han brukte nesten hele taletiden sin til å snakke om klima. Da så man etterpå at det ble en større*

oppmerksomhet om det. Både internt i partiet og så etterhvert internt i politikken. Og dermed også hele Norge” (Informant 1).

4.2.1.2 Fagbevegelsen

Resultater indikerer at fagbevegelsen opptrer som betydelig institusjonell kraft i en politisk organisasjon. Fagbevegelsen er av betydning fordi den representerer halvparten av Norges befolkning. Den politiske aktøren beskriver en endringsvillig fagbevegelse som en forutsetning for at aktørens bidrag til det grønne skiftet skal skyte fart.

- *“fordi at når man har gehør, så er den en så sterk kraft som drar i samme retning” (informant 1).*

For å illustrerer kraften som ligger i bevegelsen, karakteriserer informanten bevegelsen som et lokomotiv. Videre ser vi at relativt små aktører får en større grad av gjennomslagskraft når de samarbeider med relativt store aktører som fagforeningene.

- *“Det begynte med et løst samarbeid, eller allianse med fagforeningen for å få økt oppmerksomhet rundt klimatrusselen og at vi er nødt til å skape flere grønne arbeidsplasser. Og den alliansen har blitt sterkere og større og nå har det ført til at, sånn som fagforbundet har et mye større fokus på dette kravet om 100.000 klimajobber” (Informant 3).*

Gjennomslagskraften blir synlig når et løst samarbeid utvikler seg til å endre diskursen hos fagforbundet. Tidligere var de for oljeboring i Lofoten, nå er de i mot, og fokuset er flyttet til å etablere grønne arbeidsplasser.

- *“Senest nå på mandag var det et veldig fint VG-oppslag fra fagforbundet hvor de sier at de ikke ønsker å gå innenfor oljeboring utenfor Lofoten og Vesterålen.. Tidligere har det jo vært fagforeningen som kanskje har presset mest på for oljeboring, men nå ser de på en måte at hvis vi skal klare å skape en bra fremtid for våre folk i fremtiden og skape velstand så er vi*

nødt til å liksom etablere grønne arbeidsplasser, og det er det som vil være viktig fremover” (Informant 3).

4.2.1.3 Forskningsinstitusjoner

Resultatet indikerer at samarbeid med forskningsinstitusjoner kan i stor grad bidra til å gi forslag til arbeidsmåte og prioriteringer.

- *“Vi samarbeider med (et norsk universitet) på noe som heter “Folkets klimaforskning”, som ser på hva folk tenker om miljø, og hvilke tiltak som virker. Vi har sammenlignet disse to tingene og funnet at folk tror at for eksempel transporttiltak har lavere effekt enn det faktisk har. Dermed prioriterer vi å informere om gevinsten i slike tiltak” (Informant 3).*

En viktig arena for å skape endring er på forskningsfronten. Her kan politikere stimulere til et grønt skifte ved å endre prioriteringene sier en av aktørene

- *“så lenge det bevilges mer penger til petroleumsforskning enn til fornybar energi og alternativ teknologi - så er det veldig vanskelig å få til et skifte også innenfor forskningsmiljøene“ (informant 3).*

Videre vil en strategisk omlegging ute i petroleumsbaserte virksomheter være en viktig kraft. En kraft som først må finne næring i virksomhetenes eksisterende kompetanse.

- *“Jeg tror at hvis oljebransjen selv endrer sin strategi, rett og slett for å overleve. Da tror jeg at det plutselig kan skje veldig mye, veldig fort. Fordi de har mange dyktige ingeniører. De har veldig mye kompetanse. Så i det de endrer taktikk, da tror også det kan være mye som skjer” (informant 3).*

Men for at slik type risikovilje skal vise seg i konkrete handlinger og prosjekter, må det politisk tilrettelegging til for å sikre at investorene opplever det som trygt å gå inn i slike prosjekter. Det samme uttrykkes gjennom en annen aktørs refleksjoner omkring innovasjon og omlegging.

- *“Det er beslutningsmyndighetene her i Norge, Storting og Regjering, som har en helt avgjørende effekt. For de gjør både middel og virkemiddel tilgjengelig. På sitt beste setter de også konkrete og langsiktige mål, og det er ekstremt viktig for at næringslivet skal kunne tilpasse seg. De investeringene du gjør i dag skal stå seg de neste 15-30 årene. Da trenger du langsiktighet, da trenger du konkrete mål. Og det mangler i dag” (informant 5).*

4.2.1.4 Næringslivet

Resultatet indikerer at næringslivet sees som en viktig institusjon, og at det finnes strategiske mål for å nå ut til morgendagens ledere.

- *“Næringslivet er en viktig endringsagent, og de som er 20 år i dag det er de som er næringslivsledere om 10 år og 20 år. De må vite hvem vi er. De må vite hva vi står for. Og det er viktig for oss at vi kan få de med på endringer” (Informant 5).*

Resultater viser at kompetanse veksler mellom aktører på ulike nivåer. Dette ser vi når en internasjonal romfartsaktør etablerer seg i Stavanger for å lære av norsk olje og gassindustri. På den andre siden er oljenæringen opptatt av å ikke miste den kompetanse romfartsaktøren besitter.

- *Vi må justere. Vi må ikke miste den kompetansen som (en romfartsaktør) har opprettet et distriktskontor for i Stavanger. De følger med på de store trykkene vi har på havbunnen. Sånn at de lærer av norsk olje og gassnæring (Informant 2).*

Resultater indikerer at intern kompetanse kan bestå av heterogene sammensetninger som i større eller mindre grad bidrar til det grønne skiftet. Dette ser vi når store aktører innenfor olje og gassindustrien leverer plattformbein den ene dagen, vindmøllebein den andre dagen. Andre aktører leverer elektronikk til vindmøller den ene dagen, elektronikk til oljeplattformer den andre dagen.

- *“det viser at kompetansen innenfor olje og gass er til stor nytte i det grønne skiftet. Og akkurat som at fornybar vokser ellers i samfunnet, så vokser det også ut av olje og gassbransjen, som en del av det”*
(Informant 2).

4.3 Del 2: Hvordan skapes tilslutning til det grønne skiftet?

En av hovedideene bak rammeverket for sensemaking, er at samhandling ikke bare knyttes opp mot det gjeldende narrativ, men understøtter det og holder det levende (Hernes, 2016). I den første delen av analysen tok vi for oss forskningsspørsmål 1, og så på hvilke krefter som driver det grønne skiftet. Blant disse kreftene blir narrativet om det grønne skiftet beskrevet gjennom resultatene. I denne delen skal vi undersøke hvordan aktørene skaper tilslutning til det grønne skiftet og da vil vi beskrive hvilke handlinger som bidrar til at det grønne skiftet holdes levende.

Tilslutning er handlinger som knytter aktørene og deres handlinger til det gjeldende narrativ, eller det de selv beskriver som det grønne skiftet i denne sammenhengen (Hernes, 2016). Handling, samhandling, tilslutning og narrativ er knyttet sammen på den måten at det utføres på bakgrunn av et større bilde av hva hele prosessen dreier seg om. Allikevel er ikke dette bildet statisk og uforanderlig, men det går i begge retninger ved at narrativ både kan sette noen rammer for samhandling samtidig som det kan være påvirket av samhandling.

4.3.1 Handling og samhandling

Resultatene indikerer at økonomiske virkemidler kan være en handling som fører til samhandling. Enten en handling fremkalles med eller uten tvang, vil handlingen føre til en respons som utgjør et samhandlingsmønster. Sensemaking tar utgangspunkt i at det som gir mening i en sosial verden, blir formidlet gjennom narrativ. Uten handlinger, derimot, gis ikke narrativer mening. Handlinger er det vi gjør individuelt, mens samhandling er det vi gjør i forhold til hverandre (Hernes, 2016). I det grønne skiftet er det det aktørene gjør i forhold til hverandre som er av betydning, og som er en forutsetning for forståelse.

Resultatene viser at institusjonelle, økonomiske, virkemidler påvirker hvordan aktøren må tilpasse seg det grønne skiftet. CO₂-avgiften er ett av Finansdepartementets virkemidler for å redusere utslippene av klimagasser. Hvilket innebærer at det settes en pris på utslipp av CO₂.

- *Co₂ avgiften er viktig fordi den planlegges det etter på 20 års sikt. Selskapene har også lagt inn forventning i forhold til karbonprisen om 20 år (informant 2).*

Når aktørene må betale mer for sin virksomhet på norsk sokkel, indikerer resultat at aktørene blir tvunget til å se etter nye, mer miljøvennlige måter å operere på. Videre ser vi at når målet er å skape mer engasjement omkring det grønne skiftet, kan en konkret handling i større grad skape tilslutning hos medlemsmassene. Dette ser vi når en av aktørene har igangsatt et tiltak som skal få flere til å bruke sykkelen.

“Man kan si at sykkelprosjektene våre har gått kjempebra, og verver masse medlemmer - hvis du ser på hvert enkelt tiltak da” (aktør 3).

Videre ser vi at subsidier og marked er to institusjonelle krefter som kan være retningsgivende dersom de blir endret på. Slike endringer kan skape en dynamikk som gjør at sluttbrukere flytter sin forbruker- og kjøpsadferd over til nye løsninger.

- *“Den skatteordningen og de subsidieordningene som oljebransjen i Norge får, og på global basis også de fordelene*

man får i kjøpsøyeblikket, som opprettholder en kunstig karbonøkonomi, i stedet for at det blir riktig priset slik at vi kan flytte oss over på nye løsninger og nye næringer” (informant 5).

For å nå målet om et karbon-negativt samfunn i 2050, viser resultatene at strategiske virkemidler tas i bruk for å skape tilslutning hos befolkningen.

- *“Den viktigste rollen vår er å beskrive hvilke løsninger som hører hjemme i det karbon-negative samfunnet i 2050, og det er de vi skal satse på” (Informant 5).*

Videre kommer det frem at arbeidet så langt, gjennom mange år har vært fokusert på teknologi og innovasjon. Middelet er førsteprioritet, snarere enn målet. Likevel står aktøren overfor en mer langsiktig tankegang i dag, som igjen impliserer gitte strategiske endringer.

- *“Vi tenker nytt på hvordan vi skal kommunisere med samfunnet. Når vi nå flytter oss inn i en enda tydeligere diskusjon om teknologi, næringslivsløsninger, og om politikk, så er det også en utfordring at man kanskje fjerner seg litt fra hverdagen til enkeltmennesker (Informant 5).*

4.3.2 Samhandlingsmønstre

Resultatet indikerer at mønstre av samhandling gjentas når nye løsninger settes ut i praksis. Etter hvert skaper dette gjensidig forpliktelse mellom aktørene, ikke til hverandre som sådan, men til den interaktive prosessen mellom dem. Dermed oppstår et mønster av samhandling som forlenges ved at aktørene opparbeider tilslutning til selve prosessen (Hernes, 2016). Resultatet indikerer at erkjennelse og forståelse for miljøvennlige løsninger, oppstår gjennom handling, som igjen fører til samhandling og et samhandlingsmønster. Informanten henviser til et samarbeidsprosjekt mellom aktøren og et rederi. Tidligere fikk skipene elektrisitet fra egne dieselmotorer, som forurenset både lokalt og globalt. Nå får de strøm fra land, der elektrisitet i all hovedsak kommer fra ren, fornybar energi.

- *“Når man viser det igjennom økonomiske tall, at det er teknologisk mulig, at det kan skape muligheter for ny vekst i maritim næring i Norge, og når det er den typen argument vi legger på bordet, og sier “Ok, detter her er mulig - Seing is believing” (informant 5).*

Videre ser vi at lobbyvirksomhet er en form for samhandling som indikerer at det etableres en agenda for det grønne skiftet. Aktøren har, over en tretti års periode, jobbet kontinuerlig for å posisjonere miljøvennlige løsninger. Mye av det som snakkes om nå, og som blir etablert som nye løsninger er karbonfangst, bærekraftig biomasse, og også ting som industriell størrelse på løsninger for alt fra avfallshåndtering til produksjon av batteri.

- *Det er ting som vi har snakket om, bedt om, og jobbet med veldig lenge. Det handler jo om vekst i forretninger - “Growing green by black numbers” også videre, at det faktisk må være en forretningsmodell i også grønn industri (informant 5).*

På en annen side indikerer resultatene at aktøren henvender seg til spesialister når de skal finne praktisk, gode gjennomførbare tiltak som henvender seg til det grønne skiftet.

- *“Vi er tilbake til liksom å det å kontakte folk som kan fortelle oss helt konkret om hvordan biodrivstoff fungerer. Altså, det er jo liksom helt ned i detaljene for å finne ting vi tenker kan hjelpe (Informant 4).*

Aktøren fokuserer på å handle ut fra noe som er gjennomførbart. Informanten mener selv at de har en instrumentell tilnærming til det å handle. I dette ligger det å knytte seg opp mot spesialister som kan komme med råd som er i tråd med det som forventes av aktøren.

Resultatet indikerer at de handlingene som blir lagt til grunn på et landsmøtet, legger føringer for hvordan det skal satses på det grønne skiftet.

- *“Det er landsmøtet som bestemmer. På siste landsmøtet ble det bestemt at vi skal ha en hovedsatsning på det grønne skifte. Da ble det også bestemt hva det grønne skiftet skal innebære. Det som har vært utfordringen vår er å se helhetlig på alle sakfeltene vi jobber med” (informant 3).*

Når landsmøtet har vedtatt noe, ser vi videre at handlingen flyttes fra et internt til et eksternt handlingsnett, der handlingen i all hovedsak innebærer å inspirere og engasjere.

- *“Før var vi formanende, nå handler vår satsning på det grønne skiftet om å inspirere og engasjere, og å vise at det ikke er for sent. Peke på konkrete løsninger for hva som gir effekt og på hva folk kan bidra med selv” (Informant 3).*

Resultatet indikerer at en handling som kan spores flere år tilbake i tid kan være en emergent faktor som har ført til et mer helhetlig fokus på klimaspørsmålet.

- *“Da vi ble etablert, da hadde man ofte veldig fokus på at vi må verne akkurat det treet, fordi det er verdifullt. Mens nå har vi kanskje litt mer sånn helhetsperspektiv - at vi må ta vare økosystemene og ta vare på - ikke bare liksom den skogen - men helheten. Og forsøker å kommunisere det inn i det grønne skiftet. Vår rolle inn i det grønne skiftet er at vi må tenke på helheten. At det er bra med teknologiske nyvinninger, men hvis du mister biene på veien så overlever vi uansett ikke - så vi må ha den helhetstankegangen” (Informant 3)*

4.4 Oppsummering av resultater

På tross av at det grønne skiftet er et uklart begrep viser resultatene at “skiftet”, eller endringen innebærer en reduksjon av utslipp i forhold til dagens nivå. Resultatene forklarer i større grad at endringen omhandler en bestemt retning som utelukker at det grønne skiftet skal bidra til økte utslipp. Hvis økte utslipp representerer venstresiden av to mulige retninger og reduserte utslipp høyresiden, kan resultatene indikere at det grønne skiftet går til høyre. På en annen side sier resultatene mindre om hvilken grad av reduksjon endringen innebærer.

Videre ser vi at vi at emergente faktorer kan forklare hvordan det grønne skiftet vokser frem fra elementer i fortid og fremtid. Selv om det grønne skiftet er et begrep av nyere tid, viser resultatene at flere av de samme elementene som begrepet i dag rommer kan strekkes over et lengre tidsperspektiv, der enkelthendelser kan forklare deler av nåtidens grønne skifte. Eksempelvis finner vi dette gjennom aktørens beskrivelse av egen organisasjon og virksomhet, der de påstår at det grønne skifte har pågått i flere år.

Resultatene indikerer også at heterogene sammensetninger kan i større eller mindre grad skape et momentum for endring og forklare hvordan det grønne skiftet er i en kontinuerlig bevegelse. De institusjonelle kreftene viser en årsakssammenheng mellom folkelig oppslutning og erkjennelse av endringsbehovet for det grønne skiftet. På den måten indikerer resultatene at kompetansen for å nå det grønne skiftet er tilstede hos aktørene, men at politikere bremser potensialet. På en annen side hevder politikere at hvis velgerne vil være mer opptatt av det grønne skiftet, så blir politikere også det. Dermed oppstår et samhandlingsmønster når politikere snakker mer om det grønne skiftet, så blir også velgerne mer opptatt av det.

Videre viser resultatene at det oppstår tilslutning til det grønne skifte på to nivåer, både frivillig og tvungen. En frivillig tilslutning kan finne sted når erkjennelse og forståelse for det grønne skiftet oppstår gjennom tidligere handlinger som viser seg å være økonomisk lønnsomme. Som for eksempel når aktøren utfører et samarbeidsprosjekt med et rederi. En tvungen tilslutning ser vi når økonomiske incentiver legges til grunn for at aktørene skal handle i ønsket retning. For eksempel når Finansdepartementet legger en Co2-avgift til grunn, som fører til at olje- og gassindustrien må finne nye løsninger for å tilpasse seg avgiften.

5 Diskusjon

5.1 Utfordringer knyttet til å finne mønstre

Når vi, gjennom en kvalitativ undersøkelse, intervjuer fem aktører i et semistrukturert dybdeintervju kommer vi over en rekke handlinger hos aktørene. Spørsmålene i undersøkelsen er operasjonalisert slik at de skal avdekke blant annet handlinger. For eksempel har vi spurt informantene *hvordan de har jobbet med å aktivere hverandre i arbeidet med å komme i gang med det grønne skiftet*. En måte å få en oversikt, har vært å gruppere handlingene ved å velge ut de som ligner på hverandre. Allikevel er datagrunnlaget begrenset til fem, relativt ulike aktører, noe som gjør at dataene ikke representerer en sammenheng mellom aktørene. Om vi for eksempel hadde undersøkt fem medarbeidere hos kun en aktør, ville det vært et bedre utgangspunkt for å kunne gruppere handlingene ved å se nærmere på de handlinger og samhandling som oppstår når et bestemt tema kommer opp og blir gjenstand for debatt. At det samme temaet tas opp, betyr noe fordi det gjør at denne gruppen opprettholder et spesielt fokus (Hernes, 2016). På en annen side har formålet med undersøkelsen vært å få frem et større mosaikkbildet, der vi har forsøkt å få frem hvordan de forskjellige informantenes fortelling om det grønne skiftet bidrar til et større bilde (Hernes, 2016).

Narrativ er et sentralt begrep i problemstillingen og kan sees som en slags større fortelling som gir mening til det grønne skifte, og som blir støttet opp av samhandlingsmønstre. Hernes (2016) sier på den ene siden at narrativet er det som gir samhandling overordnet mening, og at det man kan fornemme som det samlende, er det drivende bak samhandling og samhandlingsmønstre. På den andre siden kan narrativet være mangfoldig, uten en entydig størrelse, noe som gjør at narrativet ikke trenger å være spesielt samlende (Hernes, 2016). Det er nettopp et mangfoldig narrativ som er en del av vår undersøkelse og som vi har forsøkt å få frem gjennom å legge et puslespill, eller mosaikkbildet av de ulike informantenes fortellinger. Når vi undersøker hvordan de ulike aktørene har jobbet med å aktivere hverandre i arbeidet med å komme i gang med det grønne skiftet, kunne det vært hvilken som helst gruppe som er berørt av det grønne skiftet. Men fordi vi fornemmer mange andre biter i mosaikkbilder, gjennom flere spørsmål og lar informantene snakke fritt, gir det mening å undersøke våre aktører og deres forhold til det grønne skiftet slik. Når vi ser aktørene som en bestanddel og det

grønne skiftet som helhet, ser vi at de to er avhengige av hverandre fordi det grønne skiftet skapes av aktørens fortellinger, og fortellingene skapes av det grønne skiftet (Hernes, 2016).

5.2 Handling og samhandling

I følge Hernes (2016) er et viktig poeng med sensemaking at det er forankret i handling. Sensemaking tar utgangspunkt i at det som gir mening i en sosial verden, blir formidlet gjennom narrativ. Uten handlinger, derimot, gis ikke narrativet mening. I resultatene ser vi at det som er felles for de kreftene som driver det grønne skiftet, er at de alle kommer fra en form for handling. Til eksempel ser vi at institusjonelle, økonomiske, virkemidler påvirker hvordan aktøren må tilpasse seg det grønne skiftet. CO2-avgiften er ett av Finansdepartementets virkemidler for å redusere utslippene av klimagasser innebærer at det settes en pris på utslipp av CO2. Når aktørene på norsk sokkel må betale mer for sin virksomhet, er det et insentiv for se etter nye, mer miljøvennlige måter å operere på. Når aktøren handler i samsvar med det større bildet, ved å se etter nye måter å operere på, opplever de å være del av et større fellesskap og tilslutte seg det med sin energi (Hernes, 2016). Det som er interessant her, er at aktørene ikke nødvendigvis tilslutter seg det grønne skiftet frivillig, men resultatene indikerer at myndighetene i større grad legger føringer for hvordan tilslutning finner sted, noe som også samsvarer med uttalelsene til en av informantene: *Det er beslutningsmyndighetene her i Norge, Storting og Regjering, som har en helt avgjørende effekt (for det grønne skiftet). For de gjør både middel og virkemiddel tilgjengelig. På sitt beste setter de også konkrete og langsiktige mål, og det er ekstremt viktig for at næringslivet skal kunne tilpasse seg (informant 5).* Videre ser vi at tilslutning også finner sted som et resultat av et samarbeidsprosjekt, uavhengig av myndighetene. Resultatet indikerer at erkjennelse og forståelse for det grønne skiftet, oppstår gjennom handling, som igjen fører til samhandling og et samhandlingsmønster. Informanten henviser til et samarbeidsprosjekt mellom aktøren og et rederi. Tidligere fikk skipene elektrisitet fra egne dieselmotorer, som forurenset både lokalt og globalt. Nå får de strøm fra land, der elektrisitet i all hovedsak kommer fra ren, fornybar energi. Som det går frem av dette, består sensemaking både av forståelse av hva som skal til, og tilslutning til å oppnå dette. Sensemaking går ut på å finne sin plass i et større bilde og være i stand til å handle ut ifra denne forståelsen (Hernes, 2016).

5.3 Tilslutning

Til nå har vi diskutert hvordan handling og samhandling utfolder seg, men vi har ikke kommet inn på hva som kobler samhandling til narrativet. En av hovedideene bak rammeverket for sensemaking, er at samhandling ikke bare knyttes opp mot det gjeldende narrativ, men understøtter det og holder det levende (Hernes, 2016). Noe av det som holder narrativet levende, er de kreftene som driver det grønne skiftet. Med de fire dimensjonene (Contingencies of Change, Heterogeneity of Factors, Temporalities of Change og Forces at Work) som utgangspunkt i intervjuguiden, har vi analysert data som viser hvilke krefter som kan forekomme i en organisasjon i endring. Resultatene sier noe om hvordan de ulike aktørene forholder seg til, og hvilke elementer som kan bidra til å skape mer eller mindre grad av tilslutning til det grønne skiftet. Tilslutning er handlinger som knytter aktørene og deres handlinger til det gjeldende narrativ (Hernes, 2016).

5.3.1 Forces at Work

En måte å finne frem til dynamikken i det grønne skifte har vært å behandle endringen som pågående ved å se på hvilke aktiviteter hos de ulike aktørene som tar hensyn til det grønne skifte. Forces at Work beskriver endringen som aktivering av krefter blant pågående aktivitet (Hernes et al., 2015). Den pågående aktivitet er dynamikken blant aktørene vi intervjuer, og ut fra et prosessperspektiv, er disse kreftene sett på som utøvelse av aktiv, kreativ energi hvor kreftene blir sett på som flere og pågående, og analysen oppsøker de krefter som bidrar til å skape et momentum som bidrar til endring (Helin, Hernes, Hjorth, & Holt, 2014). Oppbyggingen av krefter er gradvis og dynamisk, med sikte på å skape et momentum for de kreftene som allerede er i spill (Hernes et al., 2015). I resultatene kommer det frem at samtlige informanter henvender seg til en reduksjon, der karbonutslippet reduseres fra dagens nivå. Samtidig ligger det store nyanseforskjeller i de ulike aktørenes formulering av reduksjonsgraden. På den ene siden ser vi at utslippene skal reduseres i en slik grad at Norge blir et lavutslippssamfunn. På den andre siden ser vi at reduksjonen sikter mot et karbonnegativt samfunn. På tross av at aktørene har en felles forståelse for hvilken retning det grønne skiftet peker, er det i dette et betydelig gap mellom et lavutslippssamfunn og et karbon-negativt samfunn. Likevel indikerer resultatene i større grad hvilken retning det grønne skiftet tar. Selv om det er en betydelig forskjell på et

karbonnegativt og et nullutslippsamfunn, vil resultatet indikere at momentumet trekker i en retning av et mer miljøvennlig samfunn. Retningen samsvarer med det Weick and Quinn (1999) foreslår om at endingen ikke er lineær, men at det innebærer at kontinuerlig endring skjer, og resultatet avhenger av hvilke krefter som er aktivert, hvordan de aktiveres, og hvor ofte de er aktivert (Hernes et al., 2015). I dette perspektivet blir endring, som vi ser i resultatene, et spørsmål om retning av endring, snarere enn et spørsmål om endring versus stabilitet (Hernes et al., 2015).

Hernes et al. (2015) anser narrativet for å utgjøre kreftene i en endring. Et narrativ er en større fortelling som gir overordnet mening til prosessen (Hernes, 2016). Fortellingen om det grønne skiftet handler for eksempel *om vekst i forretninger*. “*Growing green by black numbers*” (informant 5), eller *at man må selvfølgelig kutte i utslippene* (informant 4), eller slik som en annen aktør ser det, *er jo at det er den egentlig veldig store omstillingen vi skal gjennom i Norge* (informant 1). Poenget er at fortellingene møtes på en slik måte at de genererer momentum for endringsprosessen gjennom samspillet som foregår mellom aktørene (Hernes, 2016). Ser vi på hvilke krefter som er aktivert og hvordan de aktiveres, kan resultatene indikere at aktørene henvender seg til et narrativ, gjennom en slags metafortelling som er en kilde til mening med den prosessen man er inne i (Hernes, 2016). Sensemaking tar utgangspunkt i en fortelling eller et narrativ, en slags metafortelling (Hernes, 2016). Sensemaking drives dermed av den kraften som ligger i de ulike fortellingene om det grønne skiftet. Disse fortellingene kan være utveksling av erfaringer, forklaringer og opplevelser, som vi for eksempel ser i resultatene når en av informantene sier at *det grønne skiftet har fått lov å feste seg i samfunnet, men det har ikke så mye substans, i alle fall ikke enda* (informant 5). Selv om aktøren hevder at begrepet har lite substans, kan svaret være et resultat av tidligere erfaringer eller opplevelser av hvordan aktøren oppfatter begrepet i samfunnet. Hernes (2016) hevder at narrativet kan inneholde en strategi, men at det ikke er begrenset til den. For eksempel vil en strategi om hvordan det grønne skiftet skal være om 30 år, være ensidig rettet mot fremtiden. Narrativet, derimot, sier også noe om hvordan det grønne skiftet kommer fra i fortid, ut i fra de ulike aktørenes tidligere erfaringer og opplevelser. Som fortelling, sier narrativet noe om hva det grønne skiftet er i ferd med å bli og hvilket utviklingsløp den er inne i, inkludert det som er av betydning fra fortiden (Hernes, 2016).

5.3.2 Temporalities of Change

I diskusjonen over sier narrativet noe om nåtiden, om hvordan fortellingen om det grønne skiftet er i dag. Samtidig sier det lite eller ingenting om hvordan det grønne skifte historisk har utviklet seg og hvor det ligger muligheter for fremtidig utvikling. Temporalities of Change beskriver hvordan fortid og fremtid påvirker en endring, og dermed blir det en tidsmessig betinget prosess. Eksempelvis kan vi trekke paralleller til Deepwater Horizon-utblåsningen, som var en miljøkatastrofe i Mexicogolfen som begynte den 20. april 2010 på oljeplattformen Deepwater Horizon, drevet av oljeselskapet BP. Dette var det største uforutsette oljeutslippet i oljeindustriens historie og et eksempel på en emergent faktor som kan forklare hvordan det grønne skifte har utviklet seg historisk. I resultatene ser vi en av aktørene hevde *at det er helt opplagt at det (hendelsen) var utslagsgivende for at vi som jobber med i miljø i den næringen, fikk bedre armslag - det er ikke tvil om noe annet (Informant 2)*. Ulykken gjorde at finanssektoren i næringen forstod at hvis de ikke tar miljø på alvor, så kan multinasjonale selskaper i verste fall gå konkurs, og dermed ble det viet mer oppmerksomhet til miljø og sikkerhet. Resultatet indikerer ikke bare en emergent faktor som gir en tidsmessig forståelse av det grønne skiftet, men det viser også at erkjennelse og forståelse oppstår gjennom handling. En slik pragmatisk tilnærming kan forklare at aktører skaper en følelse av felles historie, som fungerer som et grunnlag for å projisere sine ambisjoner for fremtiden (Hernes et al., 2015).

5.3.3 Contingencies of Change

Ser vi hvor det ligger muligheter for fremtidig utvikling av det grønne skifte, kan Contingencies of Change beskrive hvordan endringsprosesser kan slå ut på annen måte enn forutsatt, men at de ikke kan slippe unna det emergente vi har beskrevet over. Det kontingente forklarer implisitt at alt kan bli til noe, men det kan ikke bli hva som helst og fremgår i resultatene når store aktører innenfor olje og gassindustrien *leverer plattformbein den ene dagen og vindmøllebein den andre dagen (Informant 2)*. Contingencies of Change dekker aspektet av åpenhet, noe som understreker prosessen som "unfinished business", som det er alltid i utvikling og kontingent (Hernes et al., 2015). Når aktøren leverer elektronikk til vindmøller den ene dagen og elektronikk til oljeplattformer den andre dagen, viser det at *kompetansen innenfor olje og gass er til stor nytte i det grønne skiftet. Og akkurat som at fornybar vokser ellers i samfunnet, så*

vokser det også ut av olje og gassbransjen, som en del av det (Informant 2).

Dynamikken kan forklares som at kompetansen er en emergent faktor som gjør det mulig å levere den samme elektronikk til heterogene aktører. På en annen side forklarer det kontingente at dynamikken har en begrensning ved at kompetansen ikke kan brukes til hva som helst, for eksempel tjenester, fordi tjenester ikke vil ha behov for den type elektronisk kompetanse. I følge Hernes et al. (2015) er det kontingente viktig fordi det kan skape forutsetninger for at det dannes et momentum som kan føre til en endring. Når det gjennomføres prosjekter mellom aktørene, som i dette tilfelle er mellom fornybar energi på den ene siden og fossil energi på den andre siden, kan det være et eksempel på en dynamikk som viser seg å fungere, og som i følge Hernes et al. (2015) kan forsterke et momentum som på sin side trekker i en retning av det grønne skiftet.

5.3.4 Heterogeneity of Factors

Ut fra et prosessperspektiv kan organisasjoner sees som heterogene sammensetninger ved at de kobler prosesser mellom heterogene aktører, inkludert sosiale aktører, konsepter og teknologier (Hernes et al., 2015). I resultatene kommer det frem at fagbevegelse, næringsliv, internasjonale aktører, politikere og forskningsinstitusjoner kan være et heterogene sammensetninger som relateres til den enkelte aktørs forhold til det grønne skiftet. Hernes et al. (2015) viser til at kilder til endring kan være institusjonelle, ikke bare som eksterne, statiske innramminger av organisatoriske endringer, men som internaliserte elementer av sensemakingprosesser. Resultatene indikerer at fagbevegelsen opptrer som betydelig institusjonell kraft i en politisk organisasjon. Fagbevegelsen er av betydning fordi den representerer halvparten av Norges befolkning og vil være heterogen sammensetning som kan danne et momentum som kan føre til at politikerne får gjennomslagskraft. Weick (1993) hevder at sensemaking kan bli en kraftig driver for endring når det relateres til bredere institusjonelle forhold som kan forklares med det faktum at maktforhold utover den umiddelbare organisatorisk sammenheng ofte er institusjonelt basert (Hernes et al., 2015).

Weicks sensemaking er i utgangspunktet en prosess som strekker seg over fire stadier, (1) handling, (2) samhandling, (3) kollektiv forpliktelse og (4) forpliktende fortolkning (Hernes, 2013). I resultatene ser vi at hvordan sensemaking finner sted på et møte hos

en av aktørene: (1) *Det var et landsmøte da han brukte nesten hele taletiden sin til å snakke om klima. Da så man etterpå at det ble en større oppmerksomhet om det.* (2) *Både internt i partiet og så etterhvert internt i politikken* (3). *Og dermed også hele Norge* (Informant 1). Det første stadiet, *handling*, dekker en hver form for handling inkludert kommunikasjon der talen på landsmøtet representerer denne formen for handling. Neste nivå er *samhandling*, Her ligger dynamikken som oppstår når en andrepart responderer på den innledende handlingen (Hernes, 2014). De som lytter til talen, altså de som er internt i partiet responderer på handlingen med å vie mer oppmerksomhet til innholdet i talen. Neste stadiet er *sosial forpliktelse*. En forutsetning her er en viss respons på den innledende handlingen (Hernes, 2014). Etterhvert som partiet vier mer oppmerksomhet til innholdet i talen, kan det hevdes at det skaper et momentum som gjør at budskapet når ut, ikke bare internt, men også eksternt, til hele Norge. Datagrunnlaget i dette eksemplet sier lite eller ingenting om det siste stadiet, forpliktende fortolkning, som har den viktige funksjon at det evner å sørge for å videreføre prosessen mot nye runder sensemaking (Hernes, 2014). Allikevel kan vi i mindre grad hevde at sensemaking pågår, på ulike nivåer, mellom heterogene aktører gjennom en toveis påvirkning. *Altså hvis velgerne vil være mer opptatt av klima og miljøet, så blir jo politikerne også det. Her er det jo en toveis påvirkning. Hvis politikerne snakker mer om det, så blir også velgerne mer opptatt av det* (Informant 1).

5.4 Rammeverkets begrensninger

Teorien som ligger til grunn for denne oppgaven er særlig brukt til å forklare endringer og ikke minst beslutningsprosesser i organisasjoner. Da vi bruker denne teorien for å belyse hvordan aktører skaper tilslutning til det grønne skiftet må vi anstrenge oss for ikke å miste kontakt med tema. Ikke fordi teorien over hodet ikke passer til dette tema, men fordi tema er krevende på en litt annen måte enn tradisjonelle organisasjonsperspektiv. Vi snakker om et grønt skifte som et tilsvar til en potensiell økologisk katastrofe relativt langt frem i tid. Selv om tidsbegrepet dekkes godt inn i både teori og tema, er det krevende at vi nå har med å gjøre uante konsekvenser som må imøtekommes med drastiske tiltak hva kutt i utslipp og industriell omstilling angår. Selv om vi tenker og ordlegger oss på en slik måte at vi forsøker å fange teorien i praksis, er vi, både oss som intervjuere og oppgaveskrivere, og informantene som profesjonelle individer i organisasjoner, langt på vei forankret i en faglig kontekst der en slik

katastrofe ikke er et realistisk fremtidsbilde. Når klimaforskere da melder om at vi for å nå Paris avtalens målsettinger må kutte med 800.000 tonn CO2 årlig frem mot 2030 for å bidra med vår del, er det krevende å fange opp dette ved å støtte seg til sensemakingteorien på en objektiv og ikke-ledende måte i både en intervjusituasjon, og i tolkingen av dataen og skrivningen videre. Samtidig så er sensemakingteorien brukt til å forklare katastrofer, men da gjerne hvordan slike har inntruffet. Altså et visst retrospekt ligger til grunn for mange av de eksemplene som er brukt. Det kan være at vi hadde funnet andre vinklinger på hvordan aktørene tilslutter seg det grønne skiftet om vi hadde brukt teori som i større grad vinkler seg inn mot strategisk arbeid, eller risikostyring. På den annen side kan jo sensemakingteorien også ligge som et verktøy i en virksomhets strategiske verktøykasse. Kanskje kunne vi funnet tilslutning ved å se etter andre tiltak enn hos de vi har snakket med. Vi kunne for eksempel snakket med beredskapsmiljøer eller forsvarsmiljøer, og undersøkt hvordan disse jobber for å være rustet til et fremtidig, annerledes klima. Ville de kanskje i større grad vist oss hvordan sensemaking i det grønne skiftet gir seg utslag i organisasjoners adferd? Det er vanskelig å bruke denne teorien til å kartlegge hvordan store grupper som jobber i lag sanser, føler, tenker og handler i møte med samtidens ambisjoner om det grønne skifte, og hvordan de skriver seg inn i dette narrative. Dimensjonene, global oppvarming og alt hva den kan dra med seg om 30, 50 eller 100 år, er av en slik karakter at det er mulig sensemakingteorien ikke er den som egner seg best til å fange svarene vi har vært ute etter. Samtidig er det på dette mikronivået vi må snevre oss ned på for å finne de små tannhjulene som tilsammen utgjør hele maskineriet. På den måten gir sensemakingteori et like verdifullt bidrag til kunnskapen om det grønne skiftet og ulike aktørers tilnærming til det, som noe annen teori.

6 Konklusjon

Det grønne skiftet er et begrep, som tross manglende definisjon og uavklart innhold, er noe som alle aktørene identifiserer sin virksomhet med, noe alle aktørene ser som en fremtidsvisjon for sin virksomhet, uavhengig av aktørens kjernevirksomhet. Det grønne skiftet er på mange måter først og fremst en beskrivelse av et paradigmeskifte i, for aktørene, deres sektor, som all fremtidig vekst skal skje på grunnlag av. Det er derfor noe de slutter seg til.

Gjennom en kvalitativ undersøkelse med fem ulike aktører som alle er berørt av, og i vel så stor grad berører det grønne skiftet, har vi innhentet et relevant datagrunnlag som grunnlag for analyse og drøfting. Hensikten med datainnsamlingen har vært å danne et empirisk grunnlag for å kunne besvare følgende problemstilling:

I hvilken grad er narrativet om det grønne skiftet drevet av ulike institusjonelle krefter, og hvilken dynamikk skapes mellom de?

Vi har funnet ut at fortellingen om det grønne skiftet består av en reduksjon i karbonutslipp ut i fra dagens nivå. Selv om resultatene sier lite om hvilken grad reduksjonen innebærer, sier det noe om at det grønne skiftet er et steg mot et mer bærekraftig samfunn. Ved å benytte dimensjonene Forces at Work, Contingencies of Change, Heterogeneity of Factors og Temporalities of Change til å belyse de kreftene som driver det grønne skiftet, har vi funnet en rekke bestanddeler som utgjør narrativet i det grønne skiftet. Blant disse bestanddelene kan vi hevde at emergente faktorer kan forklare hvordan det grønne skiftet vokser frem fra elementer i fortid og fremtid, der historiske enkelthendelser kan påvirke hva det grønne skiftet rommer i dag, og hva det kan romme i morgen. Alle aktørene vi har snakket med skriver sin egen historie inn det pågående narrativet om det grønne skiftet, og finner næring til dette narrativet i hvordan de har handlet i nyere tid, og i tidligere tider, fra allerede før begrepet eksisterte. Videre kan vi hevde at heterogene sammensetninger blant aktørene viser en årsakssammenheng mellom folkelig oppslutning og erkjennelse av endringsbehovet for det grønne skiftet. Dette kan på en måte beskrive hvordan tilslutningen skjer, men det kan også beskrive hvordan tilslutning ikke skjer. At aktører frastår fra å handle før et tydelig ønske eller krav om dette er uttrykt hos andre aktører eller institusjoner de samhandler med.

Dynamikken som skapes mellom de kreftene som driver det grønne skiftet oppstår i den grad det skapes tilslutning til det grønne skiftet. Ut i fra empirien, kan vi hevde at tilslutning skjer på to nivåer, både frivillig og tvungen. Frivillig gjennom oppriktig ønske om å snu den globale miljøutviklingen, som gjennom teknologisk utvikling, inspirerte valg og beslutninger, gjennom optimisme, eller proaktiv næringsdrift. Tvungen tilslutning skapes gjennom sterke insitamenter, som i beste fall ikke levner mange valgalternativ. Altså at tilslutning til det grønne skiftet skjer fordi å forholde seg passiv blir for dyrt, ikke mulig på grunn av lover, eller at utviklingen gjør en status quo umulig i et konkurranseperspektiv.

7 Litteraturliste

- Bjartnes, A. (2015) Det grønne skiftet. Frekk forlag.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology 46(S1), 244-269. Retrieved from doi:10.1111/j.1467-954X.1998.tb03477.x
- Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227. doi:10.1111/1467-8551.00128
- Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski, I., . . . Turner, R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change*, 26, 152-158.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- De Caprona, Y. (2013). *Norsk etymologisk ordbok: tematisk ordnet*: Kagge.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Harari, Y. N., & Stokseth, L. (2016). *Sapiens : en innføring i menneskehetens historie*. Oslo: Bazar.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*: Cambridge University Press.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (2014). Process is how process does. *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*, 1-16.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hernes, T., Hendrup, E., & Schäffner, B. (2015). Sensing the Momentum: A Process View of Change in a Multinational Corporation. *Journal of Change Management*, 15(2), 117-141.
- Hernes, T., & Weik, E. (2007). Towards a theory of organizational becoming *Individuum und organisation* (pp. 73-95): Springer.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Ludwig, D., Hilborn, R., & Walters, C. (1993). Uncertainty, resource exploitation, and conservation: lessons from history. *Ecological Applications*, 3(4), 547-549.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Simon, D. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development (Book Review). *Third World Planning Review*, 9(3), 285.
- Vikkelsø, S., & Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori*. København: Hans Reitzel.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

- Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative science quarterly*, 40(3), 385-390.
- Weick, K. E. (2011). Reflections: Change agents as change poets—On reconnecting flux and hunches. *Journal of Change Management*, 11(1), 7-20.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889-911.
- Sondre, K. P. (2016). *Grønn energi i annerledeslandet Norge-En analyse av fornybar energi som drivkraft for det grønne skiftet* (Master's thesis, University of Stavanger, Norway).

Internett

FN- Sambandet (2016, 09.07). FNs bærekraftsmål. Hentet fra

<http://www.fn.no/Tema/FNs-baerekraftsmaal/Dette-er-FNs-baerekraftsmaal>

Regjeringen.no (2016, 12.07). Grønt skifte – klima- og miljøvennlig omstilling.

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>

Miljødepartementet, K.- og. (2014). Grønt skifte – klima- og miljøvennlig omstilling.

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>

Kvatningen, R. (2016). - Vi er den siste generasjonen som kan gjøre noe. Hentet 30.

november 2016, fra <http://www.nettavisen.no/nyheter/utenriks/--vi-er-den-siste-generasjonen-som-kan-gjre-noe/3422814937.html>

Sustainable Living. (2016). Hentet 22. november 2016, Hente fra

<https://www.unilever.com/sustainable-living/>

morgenbladet.no. (2016). Hentet 13. desember 2016, fra

<https://morgenbladet.no/aktuelt/2016/12/den-som-noler-taper>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Dimensjon	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Contingencies of change	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive hvordan det grønne skiftet som endringsprosess har endret kursen dere er på (eller var på)? - Kan du beskrive overgangen til det grønne skiftet for dere? 	<p>Hvordan historie og tradisjoner internt har virket inn i dette.</p> <p>Hvordan jobber dere for å avdekke/fange det?</p> <p>Holdninger, formaliteter, program</p>
Forces at Work	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har dere jobbet med å aktivere hverandre i arbeidet med å komme i gang med det grønne skiftet? - På hvilken måte kan en se det grønne skiftet som en naturlig videreføring av det dere har jobbet med tidligere? 	
Heterogeneity of Factors	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke institusjoner har sterkeste påvirkningskraft for å utløse det potensialet som finnes i deres virksomhet til å ta det endelige steget inn i det grønne skiftet? 	
Temporalities of Change	<ul style="list-style-type: none"> - Finnes det noen spesielle hendelser i historie sammenheng som påvirker deres arbeid med det grønne skiftet? 	I hvilken retning.

