

Masteruppsats i offentlig förvaltning [HT13]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Johanna Selin

Handledare: Kerstin Bartholdsson

Examinatorer: Patrik Zapata

**Tanke och handling –
Hållbar utveckling och dess
institutionaliseringsprocess i en hybridorganisation**

Förord

Så var det plötsligt slut. Jag måste börja med att tacka min handledare, Kerstin Bartholdsson, som styrt mig rätt i djungeln av tankar och ofullkomliga meningar och som trott på att jag ska ro detta i hamn. Tack.

Jag vill också tacka Älvstranden Utveckling AB för att de har tillåtit mig att studera dem och ställt upp på intervjuer, givit mig material och låtit mig delta på möten. Tack.

Jag vill tacka min familj, min tryggaste hamn. Jag vill tacka mina vänner som stöttat och fått mig att tänka på annat än institutionaliseringsprocesser. Mest av allt vill jag tacka Kristian Frenander för hans stora tålamod och eminenta bollplanksegenskaper, hans uppmuntran och självförtroendestärkningar.

Tack.

Göteborg, januari 2014

Johanna Selin

Förkortningslista

| | |
|-------|--|
| COP | Conference of the parties |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| FN | Förenta Nationerna |
| IPCC | Intergovernmental Panel of Climate Change |
| ISO | International Organization for Standardization |
| KL | Kommunallagen |
| KLIMP | Klimatinvesteringsprogram |
| LA21 | Lokal Agenda 21 |
| LIP | Lokala Investeringsprogram |
| NPM | New Public Management |

Sammanfattning

Hållbar utveckling är ett konstaterat svårhanterligt begrepp. Detta globala idékomplex innebär en utmaning. Det ses samtidigt som ett av vår tids viktigaste mål att nå. Den lokala nivån framhålls som särskilt viktig i detta arbete. I Sverige har kommunerna intagit positionen som drivande i hållbarhetsarbetet. I den kommunala verksamheten ingår de kommunala bolagen. Hur dessa hanterar idén hållbar utveckling är ett mindre beforskat område.

Syftet är att öka kunskapen om idén hållbar utvecklings institutionaliseringsprocesser, samt om organisationsformen kommunalt bolag påverkar denna process. Kommunala bolag innehar en central roll i den kommunala verksamheten och som genom sitt agerande har direkt inverkan på att möjligheterna nå hållbar utveckling.

För att kunna uppfylla syftet, utformades studien som en fallstudie av ett enskilt fall, utvecklingsbolaget Älvstranden Utveckling AB. En blandning av metoder för empiriinsamling användes: intervjuer, dokumentstudier och observationer. Hela bolagets organisation observerades och personal med skilda uppgifter inom bolaget intervjuades.

Resultatet visar att formen kommunalt bolag framstår som ovidkommande för institutionaliseringsprocessen. Viktigt för hållbarhetsarbetet är istället det faktum att bolaget är kommunägt, att de genom detta har ett samhällsansvar. Resultatet visar på att institutionaliseringsprocessen kring idén hållbar utveckling i själva verket har varit två processer, en av *normen* hållbar utveckling och en kring själva *handlingarna* kopplade till idén. Normen går att räkna som institutionaliserad medan handlingarna inte är lika långt gångna. Processen betraktad som en del av ett handlingsnät belyser hur det sätt på vilket bolaget organiserar sitt hållbarhetsarbete och vad för handlingar som uppstått, görs i relation till både den rådande diskursen kring vad som är hållbar utveckling, men också kring den samhälleliga normen om effektivitet och mätbarhet. Det är önskan om att vara hållbara som kommer först, därefter har handlingar uppstått och kopplats samman för att uppfylla denna önskan.

Nyckelord: översättning, handlingsnät, kommunala bolag, norm, handling, institutionalisering

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1 EN INTRODUKTION TILL PROBLEMET | 1 |
| 2. HÅLLBAR UTVECKLING – NÄR, VAR, HUR, VARFÖR..... | 3 |
| 2.1 ”VÅR GEMENSAMMA FRAMTID” | 3 |
| 2.1.1 INNEBÖRDEN AV BEGREPPET HÅLLBAR UTVECKLING..... | 4 |
| 2.2 SVERIGE OCH HÅLLBARHETEN..... | 6 |
| 2.2.1 DEN SVENSKA KONTEXTEN..... | 7 |
| 2.3 STYRA MOT HÅLLBAR UTVECKLING | 8 |
| 2.3.1 LOKALT MILJÖ- OCH HÅLLBARHETSARBETE..... | 9 |
| 2.3.2 HÅLLBAR UTVECKLING BERÖR ALLA AKTÖRER | 10 |
| 2.4 KOMMUNALA BOLAG – HYBRIDER OCH VIKTIGA KOMMUNALA AKTÖRER | 11 |
| 2.4.1 HYBRIDA ORGANISATIONER – EN MOTSTRIDIG TILLVARO | 11 |
| 2.4.2 VAD ÄR ETT KOMMUNALT BOLAG? | 12 |
| 2.5 SAMMANFATTNING..... | 13 |
| 3. INSTITUTIONER, IDÉER OCH ÖVERSÄTTNINGAR | 14 |
| 3.1 HUR GÖR ORGANISATIONER? | 14 |
| 3.1.1 INSTITUTIONELL TEORI..... | 15 |
| 3.2 IDÉER PLOCKAS UPP OCH RESER | 17 |
| 3.2.1 FÖRFLYTTADE IDÉER ÖVERSÄTTTS..... | 18 |
| 3.2.2 ÖVERSÄTTNINGSTEORI – VARFÖR? | 19 |
| 3.3 HANDLINGSNÄT | 21 |
| 3.4 KNYTA IHOP TRÅDARNA | 22 |
| 3.5 SYFTE | 22 |
| 4. STUDIENS GENOMFÖRANDE | 24 |
| 4.1 DESIGN | 24 |
| 4.2 VAL AV FALL..... | 25 |
| 4.3 METODEN | 26 |
| 4.3.1 DOKUMENTSTUDIER..... | 26 |
| 4.3.2 OBSERVATIONER SOM TEKNIK | 27 |
| 4.3.3 INTERVJUER OCH INTERVJUPERSONER | 28 |
| 4.3.4 REFLEKTION KRING METOD | 29 |
| 4.4 BEARBETNING AV DATA..... | 31 |
| 4.4.1 HUR EMPIRIN FÖRSTÅS..... | 32 |
| 5. IDÉN HÅLLBAR UTVECKLING OCH BOLAGET | 35 |

| | |
|--|------------------|
| 5.1 ÄLVSTRANDEN UTVECKLING AB | 35 |
| 5.1.1 HISTORIEN – ÄLVSTRANDEN UTVECKLING AB..... | 35 |
| 5.2 ARBETET MED HÅLLBAR UTVECKLING | 36 |
| 5.2.1 ÄLVSTRANDSMODELLEN | 38 |
| 5.3 OBSERVATIONERNA | 39 |
| 5.3.1 FYRA OLIKA MÖTEN..... | 39 |
| 5.4 SAMTAL MED TJÄNSTEMÄNNEN | 42 |
| 5.5 REKAPITULERING | 47 |
| | |
| <u>6. ANALYS</u> | <u>49</u> |
| | |
| 6.1 IDÉN HÄMTAS | 49 |
| 6.2 PAKETERINGEN AV EN MODELLÖS IDÉ | 51 |
| 6.2.1 HUR IDÉN TAR PLATS I BOLAGET | 52 |
| 6.2.2 DEN ALTERNATIVA BILDEN..... | 54 |
| 6.3 MOTTAGNINGEN | 55 |
| 6.4 HANDLINGARNA | 57 |
| 6.5 ÖNSKAN OM EN INSTITUTION KOMMER FÖRST, HANDLINGARNA SEN | 59 |
| | |
| <u>7. SLUTSATSER</u> | <u>61</u> |
| | |
| 7.1 MÅNGA SAKER INVERKAR | 61 |
| 7.2 REFLEKTERANDE AVSLUT | 63 |
| | |
| <u>BILAGA 1. INTERVJUGUIDE – EN UTGÅNGSPUNKT</u> | <u>65</u> |
| | |
| <u>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</u> | <u>66</u> |

1. Inledning

De globala utsläppen är rekordhöga. Inget internationellt klimatavtal finns. Politikerna är upptagna av ekonomi- och finanskris och eurokris. Hållbarhetsfrågorna står inte i fokus. Kraftfulla åtgärder vidtas inte. Under de närmaste årtiondena lär utsläppen därför öka avsevärt.

Yvo de Boer, fd chef för FN:s klimatförhandlingar i Vetenskapens värld

Hösten 2013 släppte International Panel of Climate Change (IPCC) en ny rapport. I den konstaterades att målet om en ökning av jordens medeltemperatur med max 2 grader Celsius endast kan uppnås om vi från 2020 påbörjar en radikal minskning av koldioxidutsläppen. Redan en sådan temperaturökning innebär klimatförändringar med svåra konsekvenser: kraftigare stormar, klimatflyktingar och utbredd torka etc. Klimatmålet är en del av hållbar utveckling, hållbar utveckling som verkar hamnat i skymundan. Med bakgrund i detta framstår arbetet för att nå hållbar utveckling ännu viktigare. Avsaknaden av politiskt mod att agera i hållbarhetsfrågor är oroväckande och fler och fler pekar på att vi borde ha gjort något igår, för att rädda oss idag. Läget är så allvarligt att, för att citera en forskare på Chalmers: *"We have to grasp at every straw."* (Orden uttalades under en föreläsning i Sustainable Energys Futures, på Chalmers Tekniska Högskola, av en föreläsare i fysisk resursteori.)

Behovet av ett globalt agerande är påtagligt, men hållbar utveckling berör alla nivåer och aktörer i ett samhälle. Sverige har länge ansetts vara föregångare i detta arbete. Här förväntas de offentliga aktörerna vara drivande i hållbarhetsarbetet. Hållbar utveckling är en utmaning, sedan länge konstaterats komplext och svårhanterat. Ändå finns det de som försöker. Hur gör olika aktörer för att jobba mot en hållbar utveckling? Hur gör man för att hantera ett begrepp som ifrågasätter hela samhällsstrukturer? Att öka kunskaperna om de utmaningar hållbar utveckling innebär är därför relevant. Vi måste ju greppa efter varje halmstrå.

1.1 En introduktion till problemet

Hållbar utveckling har blivit svaret på hur fortsatt ekonomisk och samhällelig utveckling kan möjliggöras, samtidigt som essentiella ekologiska värden bevaras (Jagers, 2005:9). Det handlar om en helhetssyn på samhället och det är där de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet, möts som ett hållbart samhälle blir möjligt. I arbetet för en hållbar utveckling har den lokala nivån pekats ut som särskilt viktig. På samma gång är hållbar utveckling en utmaning. Begreppet är till sin karaktär svårdefinierat och diskussionerna om

dess innebörd, är ständigt pågående. (Olsson, 2005:25, 81-82) Det ställer krav på en helhetssyn där alla aspekter vägs in i alla beslut som tas. Ökat materiellt välstånd eller bättre välfärd åt flera är inte värt något om detta sker på bekostnad av ekologiska värden. Å andra sidan är inte större naturhänsyn och effektivare resursanvändning värt något om det leder till svält eller orsakar andra socioekonomiska problem. Att medvetandegöra att ett fortsatt gott liv, och ett gott liv för alla, är beroende av att mer än en aspekt tas hänsyn till när beslut fattas, är vad hållbar utveckling syftar till. (Pettersson, 2005, kap.3-4)

Att bredda kunskaperna kring de utmaningar som idén hållbar utveckling innebär, har gjorts på olika vis. Det har visat sig att hållbar utveckling ges olika betydelse av olika aktörer (Bretzer, Forsberg & Bartholdsson, 2006), såsom skiljelinjen mellan ekologisk modernism och ekologism (Olsson, 2005), vilket ger implikationer för hur ett arbete med idén ska organiseras. Hur den lokala kontexten, kommuner men också företag, hanterar införandet av ett hållbarhetstänk och miljöarbete i sin organisation har fått mycket uppmärksamhet. Bland annat att den specifika kontexten har stor betydelse för omsättandet. (Stranegård, 1998; Olsson, 2009) och hur idén i sig innebär förändring och ger upphov till komplexa ställningstaganden (Lundqvist, 2004) och att det på den lokala nivån såsom i städer, många gånger finns hinder i form av stuprörstänkande och forstsatta svårigheter att integrera hållbarhetstanken inom olika politikområden (SOU 2011:01/2012/66).

Ett fortsatt ökande av kunskaperna om processer berörande hållbar utveckling, på lokal nivå, är dock högst relevant. En lokal aktör är de kommunala bolagen. Dessa spelar ofta en central roll i kommunerna och deras ansvarsområden berör många gånger områden som direkt griper an till hållbar utveckling. Kommunala bolag har definierats som så kallade offentliga hybridorganisationer. De har fler än en organisatorisk tillhörighet, de befinner sig mellan ett renodlat offentligt uppdrag och ett bolagsmässigt sådant. En följd av detta kännetecknas de därför av en inbyggd motstridighet. (Thomasson, 2009) Det har konstateras att formen kommunalt bolag medför fördelar i fråga om organiseringen men att det också leder till tvetydighet i vilka värden och mål som ska få styra verksamheten. Vilken roll formen kommunalt bolag spelar för det lokala hållbarhetsarbetet är däremot mindre beforskat.

Kommunala bolag är offentliga aktörer och som en sådan förväntas de bidra till hållbar utveckling. De ska hantera de utmaningar som hybridformen i sig innebär, samtidigt som de ska få hela sin verksamhet att bidra till en hållbar utveckling. Hållbar utveckling som i sin tur präglas av dem och har visat sig vara en utmaning för såväl internationella organisationer som små företag. Hur kommer hantering av idékomplexet hållbar utveckling ta sig uttryck i kommunala bolag?

2. Hållbar utveckling – när, var, hur, varför

Hållbar utveckling uppstod när miljöproblemet vidgades till att innefatta hela samhällets aktiviteter. Hållbar utveckling är mer än bara ekologiska aspekter och kräver en helhetssyn och ett integrerande av ekonomiska, sociala och ekologiska perspektiv för att bli verklighet.

Begreppet är idag aktuellt och att utge sig för att jobba hållbart, ta hänsyn till aspekter av hållbar utveckling i sin verksamhet, kan betraktas som en självklarhet och något av nästintill ett måste (Olsson, 2005:7). I dess spår har det uppstått en mängd modeller, projekt, visioner och planer, alla för att bryta ner hållbar utveckling till hanterbara bitar. Ändå kantas hållbar utveckling av problem och frågetecken. Det visade sig tidigt vara ett komplicerat mål att försöka nå och trots alla intentioner fortlöper arbetet långsamt (Supermiljöbloggen, 2013). Idén hållbar utveckling verkar innebära en utmaning (Olsson, 2005:13-15).

Hållbarhetsarbetet har sina rötter i det tidiga miljöarbetet. Miljöpolitiken under 1960- och 70-talen präglades av ett naturvetenskapligt synsätt, utformad efter punktinsatser. Miljöproblem sågs i princip enbart som lokala företeelser, möjliga att hantera på varje enskild plats. Det var inte förrän på 1970-talet som insikten om att miljöförstöring också kunde ha en global dimension, en dimension omöjlig att avgränsa, etablerades. Mänskliga göromål hade alltså konsekvenser för omgivande natur men också för människor. Perioden som följde kan liknas vid ett miljöuppvaknande och det började talas om att samhället måste utformas med hänsyn till omgivande miljö. (Corell&Söderberg, 2005:23) Miljöengagemang hade inte varit icke-existerande tidigare, men det hade handlat om miljövard och skydd, kopplingen till mänskliga aktiviteter och samhälle hade inte varit det centrala. Den tidigare naturvetenskapligt präglade miljödebatten fick nu även ett rättviseperspektiv och det konstaterades ett samband mellan ekonomisk och social utveckling och en god miljö. Miljö och utveckling kopplades ihop och diskussionen om denna sammankoppling intensifierades, vilket leder till att Brundtlandkommissionen tillsattes 1983 (Pettersson, 2005:48-50). 1987 presenteras deras rapport, den nu vitt kända ”Our common future”.

2.1 ”Vår gemensamma framtid”

Det brukar sägas att det var i och med Brundtlandkommissionens rapport 1987 som idén hållbar utveckling först fick sin verkliga innebörd och förankring i miljödebatten (Jagers, 2005:10). Kommissionens huvudsakliga syfte var att visa att miljö och tillväxt inte behövde stå i konflikt med varandra och lösningen fann de i *hållbar utveckling* (Pettersson, 2005:69, 50). I rapporten definieras begreppet som en utveckling: ”som tillfredsställer dagens behov

utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.” (Vår gemensamma framtid, 1988:57) Rapporten fastslår att jordens resurser är begränsade och att vi därför måste fördela dem så de kommer alla till gagn och alltså kan fortsätta utvecklas. En ekonomisk utveckling utan ett hållbarhetsperspektiv riskerar utarma jordens resurser. Tar resurserna slut kan vi inte fortsätta utvecklas ekonomiskt och utan ekonomisk utveckling kan inte alla på jorden få det gott ställt (Pettersson, 2005:71-72). Att kombinera hållbarhet och utveckling innebär alltså inte en konflikt, de är snarare beroende av varandra. När vi arbetar för fortsatt utveckling och välstånd för alla på jorden innebär det att vi samtidigt möjliggör hållbara samhällen. (Ibid., 2005 kap.4)

Begreppet som helhet andas framtidsoptimism (Jagers, 2005:13). Brundtlandkommission är tydlig med att poängtera att nyckeln för att nå hållbar utveckling är den ekonomiska utvecklingen. Utan den kommer fattigdomen att öka, vilket i sin tur leder till ökade miljöpåfrestningar. (Olsson, 2005:50;69) Samtidigt är solidaritetstanken central. Hållbarhet nås genom hänsyn till denna, utveckling kan inte enbart vara ekonomisk, den måste även vara ekologisk och social. Ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet är alla nödvändiga och utgör grunden för hur hållbar utveckling ska kunna nås. Att göra avkall på någon av dessa är inte görbart (Pettersson, 2005:72-74)

Hållbar utveckling var på många sätt ett helt nytt sätt att betrakta relationen miljö och människa och presenterades också som en lösning på de motsättningar som den genererade. Det var nödvändigt att föra in ett samhällsperspektiv för att finna denna lösning och till skillnad från tidigare vävdes tillståndet i miljön samman med möjligheten till fortsatt välstånd för hela mänskligheten. (Eckerberg, Lundgren, Svedin & Sörlin, 2003)

2.1.1 Innebörden av begreppet hållbar utveckling

Begreppets definition och innebörd har sedan starten diskuterats och tolkningar har ifrågasatts. (Olsson, 2005:81-82; Pettersson, 2005:75) Att definiera vad som är en hållbar utveckling är svårgjort, den definition som görs av Brundtlandkommissionen är aldrig preciserad utan av en mer allmän karaktär (Eckerberg et al., 2003:167; Pettersson, 2005:68-69). Samtidigt är vagheten idéns styrka, den möjliggör för olika tolkningar och anpassningar utifrån varje enskild kontext. (Eckerberg et al., 2003:167-169) Det innebär inte att begreppet hållbar utveckling är lätthanterat. Att operationalisera idéns innebörd så det leder till något hanterbart och verkningsfullt är svårt.

Otydligheten har sin grund i att hållbar utveckling är ett begrepp som är gränsöverskridande, dynamiskt och förutsätter flernivåhantering, både på ett globalt plan men

också inom exempelvis en organisation. (Olsson, 2005:15) Det finns ingen given hemvist för arbetet med hållbar utveckling, inget givet hur, när och av vem. "Alla" behöver vara involverade, något som kan leda till otydlighet kring hur styrning och organisering kring hållbarhetsarbetet ska gå till. (Bartholdsson, 2011:13) Hållbar utveckling är något som kontinuerligt måste anpassas på alla nivåer och ställer krav på organisationer att arbeta annorlunda och integrera flera perspektiv (Corell&Söderberg 2005:32). Den öppna definitionen innebär att vad som faktiskt anses *vara* en hållbar utveckling, och vilket som är det bästa sättet att nå dit, kan variera kraftigt. (Eckerberg et al., 2003:168-169) Trots att man är överens om målet är det möjligt att tolka in olika innebörder i vad hållbar utveckling är, och vilka medel som är användbara för att nå dit. En kombination av hur man ser på andra samhällsaspekter, vilket språkbruk man än använder och om man över huvud taget tror på idén hållbar utveckling, mynnar ut i vilken innebörd, och således hantering, av begreppet man förespråkar. (Lundberg, 2005:150) Ett exempel på detta är de ideologiska inställningarna ekologisk modernisering och ekologism. De ser båda hållbar utveckling som något nödvändigt men står ändå i kontrast till varandra. Ekologisk modernisering betonar hur hänsyn till miljö kan tas i en fortsatt utvecklings- och moderniseringsprocess, medan ekologism ifrågasätter den ständiga moderniseringen och ser den som ett av problemen i sig. Med två så olika ingångar kommer operationaliseringen av ett begrepp som hållbar utveckling att starkt skilja sig åt, och vad som anses vara hållbart kan hamna i konflikt med varandra. (Olsson, 2005:85-89)

I Brundtlandkommissionens rapport diskuteras inte heller vilka konsekvenser en anpassning till hållbar utveckling kan komma att innebära. Konflikter som kan tänkas följa i dess spår problematiseras inte. Att driva en politik enligt ekologiskt rationella perspektiv innebär ett utmanande av vad som i dagens samhälle anses vara normativt godtagbara socioekonomiska principer. Att försöka finna legitimitet för en sådan styrning är problematiskt. (Lundqvist, 2004:5-6) Dessutom förutsätter rapporten att de tre dimensionerna, ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet, alltid väger lika tungt, utan behov av kompromisser eller avkall på något område. Detta är ingen självklarhet, hållbarhetsbegreppet med sina tre grundpelare, innebär enligt många forskare, en inbyggd motsättning: "*These principles exhibit a dialectical tension*" (Low, 2000:6). Det är snarare så att där måste ske en kontinuerlig avvägning dimensionerna emellan. Vilka grunderna för denna avvägning är, har betydelse för hur motsättningarna hanteras och konflikter mellan dimensionerna kan uppstå. Spänningen uppstår som ett resultat av respektive dimensions relativa hanterbarhet.

Att det lokala måste vara delaktigt för att hållbar utveckling ska nås, har alltid varit en viktig aspekt av begreppet, framför allt efter konferensen i Rio de Janeiro 1992 där beslut fattades om projektet Agenda 21¹. Där lyftes den lokala nivån fram som särskilt strategiskt betydelsefullt (Olsson, 2009:129). Vikten av lokala myndigheters delaktighet i hållbarhetsarbetet framhölls i Sverige som avgörande och i och med Agenda 21 positionerade sig kommunerna som särskilt viktiga aktörer för detta arbete. (Bartholdsson, 2009:78)

2.2 Sverige och hållbarheten

Till skillnad från kommunens ansvar för tillsyn av miljöfrågor, är inte det miljöstrategiska arbetet lagstiftat. Det miljöstrategiska arbetet tar avstamp i frågan om hur tillväxt och hållbarhet ska kunna kombineras och uttrycks genom visioner och mål. (Bartholdsson, 2009:kap.4) Precis som Brundtlandkommissionen konstaterade i sin rapport, anser den svenska regeringen att hållbarhet och tillväxt är tätt sammankopplade och beroende av varandra. Den svenska miljö- och hållbarhetspolitiken karaktäriseras av tankar från ekologisk modernisering och störst fokus läggs på den ekologiska hållbarhetsaspekten (Forsberg, 2007:24; Montin&Granberg, 2013:129). I den delrapport om en grön framtid som Framtidskommissionen presenterade i början av året (2013) konstaterar näringsminister Annie Lööf att: *"Tillväxt kräver hållbarhet, men låt oss inte glömma att hållbarhet också kräver tillväxt."* (Framtidskommission, 2013) På regeringens hemsida proklameras att prioriteringarna för arbetet med hållbar utveckling är att skapa hållbara städer, korrekt värdera ekosystemtjänster, att nyttja energi och vatten hållbart och att jobba för införandet av globala hållbarhetsmål. Samverkan är viktigt och bör uppmuntras mellan många olika aktörer. (Regeringen, 2013) Det har antagits en nationell strategi för hållbar utveckling, reviderad 2005/2006, där det tydligt poängteras att vi på intet sätt kan leva så att vi undergräver framtida generationers möjligheter till ett gott liv. Vägen till en hållbar utveckling går genom den gröna tekniken, den gröna handeln, den gröna tillväxten (Montin&Granberg, 2013:129).

Kommunerna ska fungera som motorer som driver det svenska hållbarhetsarbetet framåt. Kommunernas hållbarhetsarbete mynnar ur den kommunala miljöhistorien som går att spåra tillbaka till slutet av 1800-talet, då kommunerna ansvarade för arbetet med hygien och smittskydd (Bartholdsson, 2009:75). Under samma tid som decentraliseringstrenden inom

¹ Agenda 21 var en plan framtagen av FN. Där betonades hållbar utveckling som en underifrån rörelse och målet var hållbar utveckling på global nivå. (Bartholdsson, 2009; Forsberg, 2007) I de svenska kommunerna kom det att kallas Lokal Agenda 21 (LA21) och innefattade en rörelse, inte enbart uppbyggd kring Rio-dokumentet, utan samlade en mängd aktiviteter kring hållbarhet och miljö i kommunerna (Forsberg, 2007:26). Från mitten av 1990-talet blev LA21 en form av samlingsnamn för hållbarhetsarbetet runt om i landet och som Forsberg påpekar, var detta arbete väldigt aktivt och skedde dessutom på frivillig basis och med ett tydligt underifrån perspektiv (Forsberg, 2007:26).

offentlig sektor, förflyttades i slutet av 1980-talet mycket av ansvaret för hanteringen av miljöproblemen till kommunerna (Bergström&Dobers, 2000:167). Sedan 1991 står det klart att det är kommunerna själva som äger miljöfrågan och hur detta arbete ska organiseras (Baker&Eckerberg, 2007:327-328).

2.2.1 Den svenska kontexten

Den ledande roll Sverige anses ha i arbetet med miljö, går att spåra tillbaka till ett aktivt ställningstagande för miljöfrågor sedan efterkrigstiden (Fudge&Rowe, 2001:1530). Till störst del sköttes detta genom regleringar och styrning från statligt håll, men redan under 1950-talet började ansvar för miljöfrågor så smått föras över på kommunerna, dock inte som miljöfrågor i modern mening, utan i form av miljö- och hälsoskyddsaspekter. (Baker&Eckerberg, 2007:327) Miljöproblem betraktades som avgränsbara och hanterbara genom central styrning och staten hade fortsatt huvudansvar för området (Montin&Granberg, 2013:122). När nya typer av miljöaspekter tillkom innebar det behov av ett annat sätt att tänka. Ett mer öppet och flexibelt styrningssätt började förordas. (Bergström&Dobers, 2000:167-169) Utvecklingen har därefter generellt präglats av en allt mindre central styrning, färre regleringar och allt större tilltro till ekonomiska styrmedel (Forsberg, 2007:23).

Från att ha haft en allt mer framträdande roll gick alltså aktiviteten från statligt håll tillbaka gällande denna typ av frågor under 1990-talets ekonomiska krisår (Bartholdsson, 2009:76). Arbetslösheten ökade och likaså budgetunderskottet, vilket ledde till åtstramningar i den offentliga politiken (Baker&Eckerberg, 2007:329). Samtidigt fick den tidigare socialdemokratiskt präglade styrningen stå tillbaka för idéer från neolibertalt håll. Statens inblandning skulle minska och arbetet med att decentralisera ansvar och stärka den lokala demokratin betonades allt mer. I samband med hållbar utvecklings inträde i den svenska miljöpolitiken fick den lokala en allt mer framträdande roll. I kommunerna förekom dock ett aktivt arbete med miljöfrågor i mitten av 1990-talet. Det koncentrerades runt Agenda 21 som utvecklades till att engagera merparten av de svenska kommunerna. (Forsberg, 2007:25-26) I slutet av 1990-talet minskade intresset för Agenda 21 och istället infördes 16 miljö kvalitetsmål², vars syfte var att stärka utvecklingen mot en hållbar utveckling genom att

² 1999 antogs 15 miljömålen, 2005 blev de 16 stycken. De 16 miljömålen är: *Begränsad klimatpåverkan, Frisk luft, Bara naturlig försurning, Giftfri miljö, Skyddande ozonskikt, Säker strålmiljö, Ingen övergödning, Levande sjöar och vattendrag, Grundvatten av god kvalitet, Hav i balans samt levande kust och skärgård, Myllrande våtmarker, Levande skogar, Ett rikt odlingslandskap, Storslagen fjällmiljö, God bebyggd miljö och Ett rikt växt- och djurliv.* (Miljömålsportalen, 2013)

täcka alla aspekter av samhället och miljö, om än främst, den ekologiska aspekten av hållbarhet (Bretzer et al., 2006:15).

2.3 Styra mot hållbar utveckling

Idag organiseras det kommunala hållbarhetsarbetet runt bland annat dessa 16 miljömål. Ofta sker en anpassning av miljömålen till den lokala kontexten och de blir på så sätt en del av kommunernas visioner och strategier. Miljömålen ligger alltså till grund för den svenska miljöpolitiken och är den miljömässiga aspekten inom politiken för hållbar utveckling (prop. 2009/10:155). Ifråga om miljö och hållbarhet har det också handlat om en form av projektorienterad politik från statligt håll (Montin, 2004:43), där bland annat LIP³ och KLIMP⁴ har ingått men också stöd till, till exempel energieffektiviseringssatsningar. Att lyfta fram goda exempel genom olika rankinglistor är ett annat sätt att mana till aktivitet i hållbarhetsarbetet ute i kommunerna. Det är inte ovanligt att kommuner använder sitt hållbarhetsarbete för att profilera sig och visa sig som föregångare. Kommunerna är således inte pålagda tvång att delta i arbetet. Även om det inte finns något av tvingande karaktär i denna styrning, finns indikationer på att staten allt mer definierar vad hållbarhet på lokal nivå ska innebära. (Bretzer et al., 2006)

Att använda sig av mål- och resultatstyrning var ett sätt att lösa problematiken med resursåstramningarna som följde de ekonomiskt utsatta åren under 1990-talet (Bartholdsson, 2009:76). Tanken med mål är att de ska ställas upp från politiskt håll och att det sedan står förvaltningar/utförare fritt hur utföra dem (Bartholdsson, 2011:13). Detta är menat att öka möjligheten att nå målen på ett ekonomiskt effektivare sätt. Miljömålen blev således ett svar på hur miljö- och hållbarhetsarbetet skulle kunna fortgå utan extra tillskott av resurser. (Ibid., 2011:64) Mål- och resultatstyrning var också ett uttryck för den ideologiska skiftning som den svenska politiken genomgick. Den är en del av den strömning som går under benämningen New Public Management (NPM), där marknaden fungerar som riktmärke för organisering och styrning av den offentliga sektorn (Montin, 2004:108-129, Tilling, 2008:73). Som Tilling (2008) uttrycker det i sin avhandling: *"...NPM-ideologin [har] kommit till uttryck i en rationaliseringstendens utifrån neoliberal idéer som syftar till att komma bort från hierarki och stat och där marknad och företag utgjort förebilder."* (Tilling, 2008:74) Genom att ta idéer från det privata näringslivet, skulle de offentliga utgifterna minskas, valfriheten öka och kvaliteten säkras. NPM består av ett flertal reformer och idéer och trots att NPM inte är lika

³ LIP står för Lokalt Investeringsprogram

⁴ KLIMP står för Klimatinvesteringsprogram

aktuellt idag som det var under 1980- och 90-talet, finns de ideologiska grundtankarna kvar och påverkar den offentliga sektorns organisering. (Montin, 2004:12-14, 110-117; Erlingsdóttir, 1999:8-10)

Införandet av de 16 miljömålen är ett sätt att från nationellt håll omsätta den ekologiska visionen om hållbar utveckling. Genom att använda sig av mål- och resultatstyrning ges lokala aktörer och förvaltningar, ökat handlingsutrymme i hållbarhetsarbetet och tydliga mål utan detaljstyre ska innebära effektivitet och följaktligen kostnadsreduceringar (Tilling 2008:63). Det har dock visat sig att där finns en tendens till att målstyrningen gällande hållbarhetsarbetet leder till att mest fokus läggs på direkt mätbara aspekter av miljömålsarbetet. Den tolkningsbara form av arbetsorganisering som miljömålen ger upphov till, och som också har att göra med begreppet hållbar utvecklings själva natur, verkar leda till vissa svårigheter med konkretisering i offentliga organisationer. Osäkerheten kring hur begreppet ska omsättas gör det enklare att vända sig till de konkreta instrument som finns. (Ibid., 2008:72)

2.3.1 Lokalt miljö- och hållbarhetsarbete

Hållbarhetsarbetet och miljömålsarbetet är inte samma sak, även om miljömålsarbetet är en del av arbetet med hållbar utveckling. Däremot innebär dessa politikområden liknande utmaningar på grund av gemensamma drag, såsom sektorsöverskridning och dynamiska till sin natur⁵. Därför är det också möjligt att se på vad forskning kring miljöfrågor och miljömålsarbete har kunnat visa på, och till viss grad föra över det, till frågan om hållbar utveckling. Det bör dock förtydligas att i denna studie är det hållbarhetsarbetet som studeras, alltså i dess generella och globala betydelse där alla tre dimensioner ingår. Däremot är det inte ovanligt att det är miljöfrågor och miljömål som ofta diskuteras när hållbar utveckling kommer på tal. I studiens sammanhang kommer sådana situationer betraktas som ett uttryck för hållbar utveckling.

Idéns komplexitet innebär problem för det nationella, såväl som det kommunala arbetet med att nå hållbar utveckling. Där krockar dess flernivåproblematik och otydliga definition med andra politiska visioner, traditionella sätt att styra och redan existerande målkonflikter. (Bretzer et al., 2006:49-71) Hanteringen av hållbar utvecklingsperspektivet uppvisar stor variation kommunerna emellan. Hållbar utvecklings öppna innebörd och opreciserade

⁵ Jmf Montin i Ugglå&Elander, 2009, och hans resonemang om tredje generationens politikområde. Det kännetecknas av frågor som inte kan lösas av separata åtgärder. För att nå en lösning krävs engagemang inom flera olika sektorer samtidigt. Dessa problem löses alltså snarare av en effektivare omfördelning av befintliga resurser, än tillförsel av nya.

operationalisering innebär att egen tolkning är nödvändig för att omsättningen av begreppet ska blir relevant och användbart. (Olsson, 2005:134)

Det har tidigare pekats på att kommuners arbete med miljömål är avhängigt den lokala kontexten, kommuner har olika förutsättningar. Framför allt spelar socioekonomiska aspekter in för hur stora möjligheter kommunerna har att arbeta enligt miljömålen. Eftersom de inte måste organisera allt i enlighet med miljömålen kan de välja bort miljöfrämjande åtgärder om de finner dessa betungande. Ett exempel på detta är att mindre kommuner eller utflyttningskommuner inte har, eller känner sig ha, möjlighet att alltid välja det bästa ur hållbarhetssynpunkt med risk att då förlora arbetstillfällen eller andra ekonomiska fördelar. (Bretzer et al., 2006:64) Det handlar hela tiden om avvägning mellan mål och politiska visioner (Tilling, 2008:24-25).

Andra komponenter som förklarar miljömålsarbetets relativa framgång handlar till exempel om att det politiska ledarskapets engagemang i miljöfrågor är av betydelse, precis som ett brett och stabilt nätverk av miljöintresserade aktörer, offentliga som privata. (Bretzer et al., 2006) Eldsjälar i form av tjänstemän eller andra personer är viktiga (Bartholdsson 2009) men kan inte stå helt ensamma, det skapar en bräcklig grund för miljöarbetet. En central iakttagelse för framgång i miljömålsarbetet är det faktum att kommuner tjänar på att fokusera på innehållet och göra målen nåbara. Målen måste vara formulerade på ett sådant sätt att förväntningarna står i paritet med vad den lokala kontexten har möjlighet att faktiskt genomföra. (Bretzer et al., 2006:60) Det handlar också om att få en sådan spridning av hållbarhetsbegreppet, att frågan kommer att bli självklar i både tekniska som mer socialt orienterade förvaltningar och inte bara en fråga för miljöförvaltningen. Kommuner där man har kommit långt med sitt miljömålsarbete, präglas oftast av ett miljöansvar fördelat över hela förvaltningsapparaten och inte enbart miljöförvaltning eller dess motsvarighet (Ibid., 2006:63). Många gånger är det kunskapsunderlaget som avgör vad som blir ett miljöproblem och vad som räknas in i hållbar utveckling. Det avgör i sin tur vilken form av åtgärder som föreslås. (Tilling, 2008:24) En svårighet med att arbeta med hållbar utveckling genom mål är den mängd andra intressen och mål som konkurrerar om uppmärksamheten, vilket kan leda till ett fragmenterat arbete (Olsson, 2005:135).

2.3.2 Hållbar utveckling berör alla aktörer

När man talar om kommunerna och deras hållbarhetsarbete så innefattar det hela den kommunala organisationen och alla dess verksamheter. Dessa ska vara med och bidra till måluppfyllelse och följa miljöpolicy och vara delaktiga i strategiarbeten kring hållbarhet.

Några av de mer centrala aktörerna är de kommunala bolagen. Ofta har de ansvar för grundläggande samhällstjänster såsom energi, vatten och bostäder (Montin&Granberg, 2013:41-42). På så sätt blir de direkt betydelsefulla för arbetet med hållbar utveckling.

2.4 Kommunala bolag – hybrider och viktiga kommunala aktörer

Att driva verksamhet i bolagsform har blivit vanligt i de svenska kommunerna (Montin&Granberg, 2013:41). Bolagen är ekonomiskt betydelsefulla och utgör en viktig del av den kommunala verksamheten. Organisationsformen förväntas ge fördelar genom ökad effektivitet, större handlingsutrymme, snabbare beslutsvägar och framför allt med ekonomiska möjligheter. De kommunala bolagen är så kallade hybridorganisationer. De är offentliga aktörer samtidigt som de är aktiebolag. Det innebär att de på samma gång som de ska tillhandahålla allmännyttiga värden också ska agera affärsmässigt (Ibid., 2013:42). Detta innebär en mängd intressen att förhålla sig till, intressen som många gånger drar åt olika håll.

2.4.1 Hybrida organisationer – en motstridig tillvaro

Att offentliga hybridorganisationer har kommit att existera, kan bland annat förklaras med den marknadsieringstrend som tog plats under 1990-talet, då NPM och tankar från det privata näringslivet fick allt större utrymme. (Thomasson, 2009:1-2) En förändring där den tydliga skiljelinjen mellan vad som är offentligt respektive privat, blev otydligare (Almqvist, 2006). Detta har lett till att offentliga organisationer rent generellt, allt mer har drag som förut ansetts förbehållna enbart privata organisationer (Thomasson, 2009:1). Konceptet hybrid används för att beskriva alla typer av organisationer vars själva struktur består av inbyggda motstridigheter. Hybridorganisationen är en blandning av väsensskilda element, vilka ger upphov till en typ av inre motsättningar som är av en sådan art att de inte går att upphäva. Även om en viss hybriditet går att återfinna i alla organisationer, särskiljer hybrida organisationer sig genom att konfliktpunkterna som uppstår hos dem, är permanenta och kontinuerligt måste balanseras och hanteras. (Engelstad&Steen-Johnsen, 2010:3-6) De kommunala bolagen är en form av offentlig hybrid organisation och dess hybriditet består i att de intar en mellanform mellan det renodlade offentliga och renodlade privata organisationsformerna. De är organisationer som kombinerar uttryck från offentlig sektor men också privata företag. Forskningen beskriver dem som tillkomna för att möta medborgarnas behov och ge offentlig service, samtidigt som sättet man organiserar och sköter sin organisation, liknar de privata företagen. Formen har visat sig ge upphov till en viss

tvetydighet genom att bolagen ska vara demokratiska entiteter men samtidigt måste följa marknadsmekanismer. Kraven som ställs på bolagen, ställs å ena sidan utifrån den offentliga logiken och å andra sidan från den privata, något som ger upphov till målkonflikter och en ökad mängd intressen att ta hänsyn till. Ofta innebär detta att man inom hybridorganisationer har motsägelsefulla mål, vilka leder till osäkerhet och svårigheter med måluppfyllelse. (Thomasson, 2009:6ff)

2.4.2 Vad är ett kommunalt bolag?

Det huvudsakliga syftet med att driva kommunala bolag ska vara att bidra med någon form av allmän nytthet. Enligt kommunallagen⁶ (KL) 2 kap. 7 § får bolagen inte drivas i vinstsyfte. Självkostnadsprincipen ska råda, där avgifter måste stå i paritet mot den reella kostnad tjänsten innebär för kommunen. Kommunala bolag får inte heller ta ekonomiska risker och skiljer sig därmed från ett privat bolag. (KL 2 kap. 7 §) Att ge ansvar för kommunal angelägenhet till annan form av organisation, godkänns så länge beaktning också tas till den lagstiftning som berör denna organisationsform. (KL 3 kap, 16 §) Majoriteten av Sveriges kommunala bolag bedrivs som aktiebolag och måste därför följa aktiebolagslagen. Utöver denna lag gäller de lagar som berör alla offentliga, kommunala verksamheter, bland andra lagen om offentlig upphandling, offentlighetsprincipen och kommunallagen. (Albrektsson&Adrell, 2001)

De kommunala bostadsbolagen har dock undantagits från självkostnadskravet och förbudet mot att näringsverksamhet i kommunal ägo ska bedrivas utan vinstsyfte. I de kommunala bostadsbolagen måste affärsmässighet tas i beaktande. Sedan den 1 januari 2011 slår lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag⁷ fast, att allmännyttiga bostadsbolag ska agera enligt affärsmässiga principer. Lagen syftar till att undvika snedvriden konkurrens mellan privata och offentliga bostadsbolag. De kommunala bostadsbolagen blir därför, till skillnad från andra kommunala bolag, mer lika privata aktörer där värden som affärsmässighet och bolagets bästa kan stå i fokus för verksamheten. Här blir fördelarna med bolagsformen tydliga, bland annat genom att beredningstvånget som annars föreligger, inte behöver tas i aktning och att det är möjligt för beslut att gå vägar som är mindre formella än de inom vanlig kommunal förvaltning. (Hallgren, 1997:88)

Kritik har framförts av bland annat Montin och Lanto (citerade i Larsson Lif, 2012) mot tanken att en överföring av privata konstruktioner till offentliga aktörer automatiskt skulle

⁶ Kommunallagen 1991:900.

⁷ Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag SFS 2010:879

generera effektivitet. Skillnaderna mellan sfärerna är alltför stora. Genom sammanblandningen av offentligt och privat, uppstår också en rad komplikationer, däribland att hänsyn till demokratiska aspekter, såsom möjligheten till ansvarsutkrävande, försvåras. Bolagen ska agera på marknaden och generera finansiell avkastning men samtidigt se till allmännyttan. Bolaget får inte heller styras enligt ideologiska övertygelser, trots att styrelsen består av förtroendevalda politiker. Allt detta leder till motstridiga intressen som de kommunala bolagen kontinuerligt måste arbeta med. (Thomasson, 2009) Frågan om varför kommuner bedriver bolag har olika svar men förklaringar återfinns i att bolag anses effektiva, de är en friare form av organisation och framför allt väger ekonomiska aspekter in. Om de lever upp till detta och om dessa värden väger upp de problem som formen verkar generera är dock svårare att svara på. (Larsson Lif, 2012:45-48)

Studier på specifikt kommunala bolag och hållbar utveckling, är inte vanligt förekommande. Däremot har andra aspekter studerats, som kopplar till hållbarhetsperspektivet.

2.5 Sammanfattning

Hållbar utveckling är ett aktuellt och brännande begrepp. Många regeringar, organisationer och företag världen över, säger att de arbetar för att hållbar utveckling ska bli verklighet. Inte minst i Sverige, som länge har setts som ett föregångsland inom miljö, är hållbar utveckling något man säger sig ta på största allvar. Styrningen sker bland annat genom att ställa upp mål, men det finns inga lagkrav och således inte heller några sanktioner. Däremot finns det en uttalad förväntan om att alla offentliga aktörer ska delta i arbetet mot hållbar utveckling.

Samtidigt är hållbar utveckling ett konstaterat svårhanterligt begrepp. Dess oavgränsbarhet, svåroperationaliserbarhet, flernivåproblematik och tolkningsmöjligheter innebär en utmaning för hur hållbar utveckling ska kunna nås. Det är en idé som kräver och uppmuntrar nya former av handlingar, men också att redan existerande görs om. Många gånger finns en överhängande risk att uttalade ambitioner antar formen av fasad.

De kommunala bolagen är offentliga aktörer. De är lokala aktörer som ska ta emot och omsätta idén hållbar utveckling. De är också så kallad hybridorganisationer, organisationer vars själva organisering består av inbyggda motsättningar. Om idén hållbar utveckling i sig är svår att omsätta och förankra, vad händer när kommunala bolag och idén möts? Hur gör en sådan organisation för att hantera idékomplexet? Hur ser institutionaliseringsprocessen ut?

3. Institutioner, idéer och översättningar

Idéer kommer och går i takt med samhällets förändringar och skiften i rådande ideal. Idén om hållbar utveckling är däremot inte menad att vara enbart en idé möjlig att ersätta när tiden känns mogen. Den ska bli en självklar del av våra samhällen. Den ska permanentas i organisationer, företag och i våra dagliga förehavanden. Hållbar utveckling ska institutionaliseras överallt.

Nya idéer, såsom hållbar utveckling, innebär ofta förändring i de organisationer som möter och tar in, dessa idéer. Hur organisationer hanterar förändring och hur de påverkas av andra organisationer och av sin omgivning, hur likriktning bland organisationer kan förklaras, hur organisationers agerande kan förstås och vad som krävs för att de ska bli stabila enheter, är aspekter av den gren av organisationsforskningen som kallas institutionell teori. (Eriksson-Zetterquist, 2009:5). Teorins fokus på institutionella processer och organisationers beteende möjliggör en studie som utforskar hur en idé av stor betydelse, med nästintill krav på institutionalisering, påverkar och hanteras av organisationer.

I följande avsnitt redogör jag inledningsvis för valda delar av denna forskningsgren. Detta för att kontextualisera de teorier jag ämnar använda för min studie och således skapa en grund att utgå ifrån. Därefter presenteras de operativa teoretiska perspektiven: översättningsteori och handlingsnät.

3.1 Hur gör organisationer?

Forskaren Christine Oliver beskriver institutionell teori som att den försöker förklara hur organisationer agerar i relation till olika typer av institutionella processer (Oliver, 1991:145). Med utgångspunkt i just institutioner är institutionell teori en del av organisationsforskningen med sitt intresse för organisationer och organisering. Till skillnad från tidigare organisationsforskning tar institutionell teori avstånd ifrån antagandet att organisationer skulle vara rationella aktörer. Organisationers beteende belyses istället utifrån rådande institutionella ramar, omgivningens påtryckningar och organisationers legitimitetssökande.

Det centrala för institutionell teori är institutioner. Dessa betraktas som ett resultat av vår sociala verklighet, alltså en konstruktion av mänskligt handlande (Eriksson-Zetterquist, 2009:7) som också styr det mänskliga handlandet (Erlingsdóttir, 1999:15). Vad som menas med institution är dock en fråga för tolkning. Det finns ingen enhetlig definition, olika komponenter ges olika tyngd beroende av var inom den institutionella forskningen man står (Eriksson-Zetterquist, 2009:13). Institutioner är institutioner för att de växer fram långsamt

och är långvariga, att idén om dem delas av ett kollektiv av människor. De handlingar som utvecklas till institutionaliserade måste ”erkännas” och ärvas vidare för att få räknas som detta. (Czarniawska, 2009:423) Institutionell teori menar dock inte att institutioner är något evigt. Det är snarare något som ett kollektiv delar och upprätthåller, men som därför också kan ifrågasättas av detta kollektiv och på så vis omdanas. Utifrån att försöka analysera och förstå institutioner, kan vi alltså förstå olika processer i samhället. Institutionell teori handlar i mångt och mycket om att studera olika former av förändring i organisationer (Eriksson-Zetterquist, 2009:5) och att organisationers beteenden måste förstås utifrån gällande institutionella ramverk (Ibid., 2009:12). Det är både tryck inifrån organisationen och externt tryck som påverkar. Förändring är således centralt i betraktandet av organisationen och organisering. (Ibid., 2009:62)

Inom den institutionella teorin har det sedan utvecklats andra teoretiska perspektiv, den nyinstitutionella teorin och utvecklade ifrån denna, den så kallade skandinaviska institutionella teorin.

3.1.1 Institutionell teori

Från början var den institutionella teorin ett nytt och alternativt sätt att se på frågor som ekonomi, statsvetenskapliga företeelser och sociologiska aspekter. Uppstånden i slutet av 1800-talet, såg man organisationers strukturer och organisering som svar på de krav som förekom för organisationens arbete. Det skulle finnas ett bästa sätt, utifrån en objektiv verklighet, att organisera olika verksamheter. Förklaringsmodellen förutsatte att organisationer betraktades som rationella aktörer, utförandes sina uppgifter på det mest effektiva sättet. (Eriksson-Zetterquist, 2009:5-13) På 1970-talet började detta synsätt ifrågasättas och teorin tog en ny vändning. Berger & Luckmann (1979) menade att det vi betraktar som objektivt tillkomna företeelser, egentligen är sociala konstruktioner. Genom att se att ”verkligheten konstrueras socialt” (Berger&Luckmann, 1979:10), kunde vi bättre förstå varför institutioner uppstod och varför vissa sätt av organisering ansågs vara de bästa. Det nya med teorin var att fokus flyttades från ett abstrakt beskrivande av organisationen och dennas relation till dominerande institutioner, till att istället handla om organisationernas faktiska praktiker. Intresset låg bland annat i hur gemensamma drag hos organisationer kunde förstås och vilken roll stabilitet och legitimitet spelade i organisationers agerande. (Eriksson-Zetterquist, 2009:63-64) Det var ett slags övergivande av synen på organisationen som en helt rationell aktör (Strannegård&Eriksson-Zetterquist, 2011:38). Att organisationer förändrades var ett resultat av institutionellt tryck och dominerande idéer inom de organisationsfält där

organisationerna verkade (Erlingsdóttir&Lindberg, 2005). Organisationsfält består av organisationer som på något sätt har utbyte av varandra och är beroende av samma institutioner, men utan att behöva ha direktkontakt med varandra. Att ge efter för de förhärskande idéer som dominerar organisationernas respektive organisationsfält och anpassa sig efter de institutioner man är beroende av, sågs som ett sätt för organisationer att få tillhörighet i ett fält och på så sätt tillskansa sig legitimitet, stabilitet och överlevnad. Denna anpassning var det som genererade homogenisering bland organisationer och benämns som isomorfism. Den isomorfa rörelsen uppträder antingen som tvingande, imiterande eller normativ och dessa påverkar, var för sig eller tillsammans, på organisationer att uppföra sig på ett visst sätt (DiMaggio&Powell, 1991).

Tidigare hade forskningen lyft att införandet av nya modeller och idéer kan leda till ett visst motstånd inom organisationerna, vilket förklarar varför organisationerna inte alltid är de effektiva och rationella aktörer som de förväntas vara. Den tillsynes rådande likriktningen, behövde inte vara något mer än en yta. En viss idé kan finnas enbart för legitimitet och stabilitet och att denna yta egentligen är särkopplad från vad som försiggår inom organisationen, alltså i den informella strukturen. Denna särkoppling kan handla om att organisationen behöver tid på sig att ta in idéerna men att den samtidigt inte vill riskera att få sin existens ifrågasatt och därför visar upp att idéerna råder, trots att den informella strukturen är opåverkad. Organisationen anpassar sin så kallade formella struktur efter dessa rådande ”institutionella myter”, medan den informella strukturen lämnades orörd. Därför kopplas de isär, inte helt och fullt, men så att en viss förändring för att uppnå stabilitet, kan upprätthållas. Mängden idéer och kraven på införandet av dessa, kan också vara för många och motstridiga och svåra att sammanföra med organisationens rådande struktur, och särkopplas därför. Detta motstånd är inte nödvändigtvis negativt, utan kan ses som pragmatiskt handlade av organisationen för att de ska ha möjlighet att överleva. (Meyer&Rowan 1977)

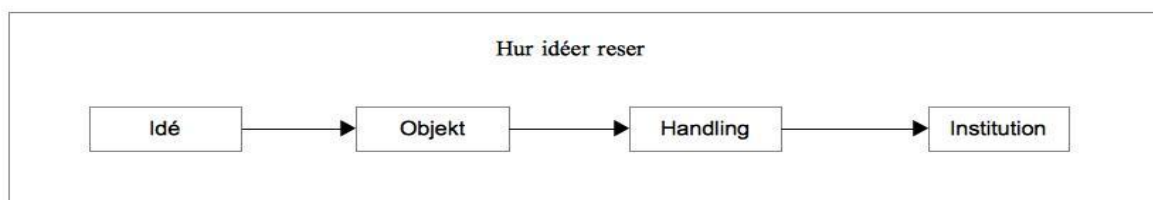
Dessa teorier har varit, och är fortfarande, tongivande för hur man ser på hur organisering sker inom olika organisationsfält och relationerna mellan organisationer inom dessa. Dock ifrågasätts nyinstitutionell teori för att inte lyfta fram en tids- och rumsmässig aspekt av idéerna som florerar inom fälten (Erlingsdóttir, 1999:155). Teorin kan ses som alltför trubbig för att faktiskt kunna fånga in detaljer i förändringsprocessen. Själva institutionaliseringsprocessen och de förändringar den ger upphov till, har därmed inte varit i fokus. (Ibid., 1999:24-26)

3.2 Idéer plockas upp och reser

Inom institutionella teori har det utvecklats en förgrening som benämns skandinavisk institutionell teori. Till skillnad från nyinstitutionell teori utgår den skandinaviska till stor del från empiri och studiet av organisationers praktiker för att finna förklaringar på hur exempelvis institutionalisering sker och hur idéer har kommit att påverka organisering (Eriksson-Zetterquist, 2009:112). Fokus ligger på processer och organisering betraktas ske genom en kombination av både förändring och stabilitet (Ibid., 2009:111). Detta skiljer den skandinaviska inriktningen från den nyinstitutionella traditionen, som lägger stort fokus på organisationers beteenden utifrån antaganden om homogenitet och stabilitet (Strannegård&Eriksson-Zetterquist, 2011:78).

Hur idéer mottas, hanteras och kommer till uttryck i en viss organisation kan förklaras som att idéer reser över tid och till nya platser, genom att de översätts (Erlingsdóttir, 1999:27). Själva begreppet översättning är till viss del en reaktion på tanken framförd av nyinstitutionell teori om att idéer spreds genom att diffundera. Översättning är det som sker när idéer, moden, objekt, tekniker blir en del av en lokal praktik och dess organisering (Strannegård&Eriksson-Zetterquist, 2011:79). Detta översättningsperspektiv är en del av den skandinaviska institutionella teorin och är ett sätt att studera organisationers förändringsprocesser (Erlingsdóttir&Lindberg, 2005:1). Inom översättningsteorin ses organisering som ett resultat av både avsiktligt handlande och av slump, i kombination med de institutionella normer som finns (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:27).

Kortfattat kan översättningsteori beskrivas genom att en idé översätts till ett objekt, objektet kan nu flyttas till en ny plats där det översätts till nya objekt vilka i bästa fall leder till handlingar, som, om dessa upprepas tillräckligt många gånger, institutionaliseras. Därefter kan processen påbörjas återigen. (Czarniawska, 2009:425)



Figur 1. Skiss över idéers resa över tid och mellan platser, löst baserad på Czarniawska 2009

Tanken med översättningsteorin är att kunna belysa förändringsprocesser och vad som sker vid införandet av nya tankesätt i organisationer (Tilling, 2008:34). De förändringar som uppstår på grund av en ny idé kan alltså förklaras genom att det har skett olika

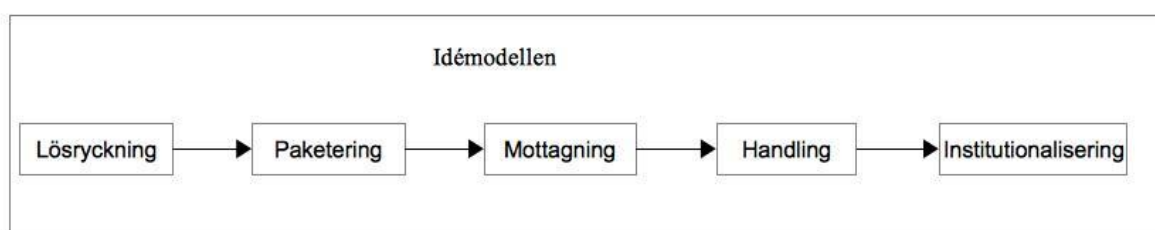
översättningsprocesser av den ursprungliga idén (Erlingsdóttir, 1999:33). Idén har tolkats och omtolkats flera gånger under institutionaliseringsprocessens gång.

3.2.1 Förflyttade idéer översätts

Inom översättningsteorin förflyttar sig idéer enbart om någon plockar upp dem och på så sätt för dem vidare. Det är därifrån energin till förflyttningen kommer och om ingen tar upp idén, avstannar idéns rörelse (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:29). På den här punkten skiljer sig översättningsteori från nyinstitutionell teori. Där betraktas idéers förflyttande som en diffusion, när en idé väl har börjat röra på sig kommer den att fortsätta med detta tills den stöter på motstånd. (Erlingsdóttir&Lindberg, 2005:2) Ur ett översättningsteoretiskt perspektiv måste den ryckas bort från sitt tidigare sammanhang och därefter paketeras om, alltså göras kontextlös, mer abstrakt och möjlig att omtolka, för att kunna flyttas till att börja med (Czarniawska, 2009:425).

Översättning som begrepp kommer från sociologin och är mest känt genom användning av Bruno Latour och Michel Callon. Bruno Latour, förklarad av Czarniawska & Sevón, utvecklade en översättningsmodell där egentligen vad som helst kan delta i en översättningsprocess och därmed vara med om att skapa och återskapa samhällen (Czarniawska&Sevón, 2005:8). Michel Callons utgångspunkt var istället de som översatte. Hur dessa kopplades samman under en översättningsprocess och hur dessa sedan blev omtolkade vid andra översättningar. Både Latour och Callon ser på översättning som en process där tolkning och omtolkning ges utrymme och där översättningen i sig inte är en rak linje, utan alltid är beroende av när den omtolkas och var detta sker. (Callon citerad av Erlingsdóttir 1999)

Latour har använts av Czarniawska & Joerges (1996) i deras framtagande av idémodellen som genom denna modell införst översättning till organisationsforskningen. De har kombinerat Latours syn på översättning med Berger & Luckmanns teorier om institutionaliseringens faser, för att ta fram en modell för att skapa en överblick över förändringsprocesser.



Figur 2. Idémodellen utifrån Czarniawska & Joerges, 1996:46.

Denna process går att beskriva som lösryckning med efterföljande paketering (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:31) och förutsätter någon form av idébärare. Denna idébärare är någon som tar med sig idén till en ny plats men som inte nödvändigtvis är med och omsätter den i praktiken. Varje gång en översättning sker, kommer idén att förändras och så också den som översätter (Czarniawska, 2009:424). Översättningar sker i princip aldrig slumpartat, de indikerar medveten eller omedveten tolkning, ofta riktat mot ett specifikt intresse. Översättaren har möjligheten att enbart imitera rådande ordning men har även makten att kombinera idén med den lokala kontextens yttringar och därmed skapa nya skiftningar i betydelse och innehåll av idén (Zapata Campos&Zapata, 2012:2-3). Det är en maktposition där det är möjligt att rikta idén på det vis som för översättaren förefaller bäst. ”*Differently expressed, power emerges as a result of the translations enacted by development brokers.*” (Zapata Campos&Zapata, 2012:3)

För att en idé ska bli attraktiv för en organisation måste den paketeras på rätt sätt. Ju längre en idé är i ropet och får uppmärksamhet, desto större är sannolikheten att den blir intressant för omgivningen (Czarniawska, 2009:427). Det är också av betydelse var i processen översättningen sker och vilka aktörerna är och hur dessa agerar (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:28). Dock är dessa aktörer aldrig de enskilt viktigaste för en idéns genomförande. De är aldrig oberoende av omgivningen för sin framgång, idéernas relation till den samhälleliga diskursen är av stor vikt och det är många saker som ska harmonisera för att en idé ska få genomslagskraft (Czarniawska, 2009:437-439). Detta idépaket mottas sedan av en organisation där den alltså möter en redan existerande kontext och ett visst sätt att arbeta och organisera verksamheten. Idén måste kännas meningsfull för mottagarna och att den på något sätt känns som deras egen. Den bör inte uppfattas som något påtvingat uppifrån, utan synbar relation till deras uppgifter i organisationen. (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:37, 40) Utrymmet för omtolkning och kreativt användande av idén varierar med idéns utseende och med vilken prägel översättaren som paketerade idén har givit den. Om mottagningen går väl kommer idén omformas till någon typ av handling, alltså konkretiseras, och antingen kopplas till tidigare praktik eller bli något helt nytt. Lyckas denna handling fortleva inom organisationen, har idén blivit institutionaliserad.

3.2.2 Översättningsteori – varför?

Översättningsperspektivet har blivit vanligare inom organisationsforskningen och har använts för att studera vitt skilda företeelser. Lindberg & Erlingsdóttir jämför hur

översättningsprocesser för två olika idéer, idén om värdekedja och idén om kvalitetssäkring, har sett ut och vad som har varit betydelsefulla händelser i denna process. De har ett särskilt fokus på just *hur* översättandet går till, för att kunna synliggöra de förändringsprocesser en ny idé kan ge upphov till. (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005) Czarniawska är central inom översättningsforskningen och har bland mycket annat studerat hur stadsplanering i en stad i Italien, kan förstås genom översättning och handlingsnät (Czarniawska 2010). Dessutom har hon med hjälp av ett översättningsperspektiv gått djupare in i påståendet om att det finns något som institutionella entreprenörer, vilket hon konstaterar är möjligt, men att deras roll inte är ensamt avgörande för utvecklingen av en organisation eller idé (Czarniawska 2009). Översättningsperspektivet har även använts på hemmaplan, där de svenska kommunerna och deras hållbarhetsarbete har studerat ur ett underifrånperspektiv med hjälp av ett översättningsperspektiv (Olsson, 2009) och hur miljömålen har översatts till den lokala, kommunala kontexten (Bretzer et al., 2006). Zapata Campos & Zapata (2012) har använt översättning för att studera hur ett slumområde utanför Managua i Nicaragua, har utvecklats från ett område i fokus för ett internationellt utvecklingsprojekt till att sedan bli en del av den lokala stadsplaneringen.

Översättningsteorin är menad att fånga in lokala uttryck och beskriver och analyserar, hur organiserandet kring idén kan se ut, vad utfallet har blivit och framför allt hur själva processen går till (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:28). Modellen syftar till att förklara införandet av nya idéer, alltså förändring, som en form av en kedja av lokala översättningar (Erlingsdóttir, 1999:27). Den kan fånga in både reaktioner som kan vara förväntade från en organisation men också det oväntade och det plötsliga och synliggör därför förändrings- och institutionaliseringsprocesser. På detta sätt är det lättare att förstå hur hanteringen av samma idé, praktik, koncept, kan se olika ut i olika organisationer, samtidigt som en bild av det mer generella beskrivs. Förändring blir på så sätt ett resultat av såväl slump som avsiktliga handlingar och rådande institutionella normer. Viktigt att komma ihåg är att den översättningsprocess som betraktas, alltid betraktas i relation till rådande samhällelig diskurs och hur väl en idé etableras, avgörs av dess koppling till dominerande idéer och normer. Att studera översättning av en idé innebär dock inte att man kan följa hela processen från början till slut. Det är oftast en avgränsad del som studeras. Det centrala är fokus på själva processen och inte en utvärdering av om den har varit bra eller dåligt. Meningen med översättning är inte heller att få fram resultatet, utan det är processen i sig som relevant. Således kan inte de översättningar som upptäcks användas som färdiga recept på framgång utan måste alltid förstås utifrån den studerade kontexten. (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005)

3.3 Handlingsnät

Ett annat sätt att förstå organisationers beteende är att titta på vilka handlingar som uppstår i spåren av en idé eller ett övergripande mål, och hur dessa handlingar är kopplade till varandra. De hopfogade handlingarna är del av så kallade handlingsnät, vilka går att se som en utgångspunkt för att förstå organisering och således vilken roll och utseende en organisation får. Det är handlingen som definierar aktören, vilket innebär att aktörer är ett resultat av, och alltså inte upphovet till, hur organisering sker. Det är genom handlingarna vi kan förstå aktörer och det är också genom handlingar som aktörer tillskrivs sin identitet. (Lindberg&Czarniawska, 2006:294) Det innebär att vad eller vem som helst kan vara aktör, om detta utför något som anses som en meningsfull handling. Därmed är också aktörer utbytbara (Czarniawska, 2004a:780).

Handlingarna i ett handlingsnät kopplas samman genom översättningar. Översättningar är mekanismen som får ett nät att skapas, de gör att mål, projekt, kan bli verkliga (Zapata Campos&Zapata, 2012). Kopplingen sker om handlingarna anses leda till ett effektivt sätt att nå ett visst mål, eller om de på något sätt anses i behov av varandra inom en viss, bestämd kontext. Med hjälp av översättningarna görs aktörer och deras handlingar förståeliga för varandra (Corvellec&Czarniawska, 2013).

Att se organisering i ljuset av handlingsnät påpekas av Czarniawska, vara mer av en metod än ett analytiskt verktyg (Czarniawska, 2004a:780). Till skillnad från att betrakta organisationen som själva utgångspunkten för studien och att denna ingår i organisatoriska fält såsom den nyare institutionella teorin förespråkar, så kan vad eller vem som helst som på något sätt har kontakt med varandra vid en viss tid och på en viss plats, ingå i ett handlingsnät (Lindberg&Czarniawska, 2006:293-294). Det innebär många fler möjliga aktörer, något som komplicerar bilden av hur organisering går till, men som också innebär ett breddat perspektiv utan förutfattade meningar. Fram träder ett nät av handlingar som är kopplade till varandra på alla möjliga vis och inte bara för att de sysslar med ett liknande område, vilket gör förståelsen för hur organisering sker mer mångfacetterad. (Czarniawska, 2004a:783) Dessa nät är föränderliga, de kan försvinna men de kan också tränga undan dominerande normer och ersätta dessa (Lindberg&Czarniawska, 2006:294). Blir handlingarna som kopplas samman genom översättning stabila kan de gå från att vara av nätkaraktär, till att börja liknas vid nätverk (Czarniawska, 2004a:783).

Exempel på användning av handlingsnät återfinns i forskning om hur målet om sopminskning kan förstås genom att studera handlingar och skeenden kopplade till varandra (Corvellec&Czarniawska, 2013), hur hjälpprogram blir en del av lokal stadsplaneringspraktik

(Zapata Campos&Zapata, 2012) och hur ett handlingsnät inom ett vårdprojekt stabiliseras, blanda annat genom respekt för redan existerande professioner (Lindberg&Czarniawska, 2006). Poängen med handlingsnät är att kunna visa hur dessa handlingar kopplas ihop och på så sätt få bättre förståelse för hur organisationer betar sig, alltså formas, stabiliseras och upplöses (Czarniawska, 2004a:783). Organisationer blir alltså en produkt av organisering, som sker till följd av handlingar, alla dikterade av de institutionella normer som gäller där och då.

3.4 Knyta ihop trådarna

Hållbar utveckling har blivit ett imperativ i den globala politiken. Det är ett globalt mål som också ska gälla på en väldigt lokal nivå. Det är ingen lag i sin ursprungliga definition, men har inte desto mindre gett upphov till en mängd handlingar, modeller, projekt och visioner. Trots detta är hållbar utveckling något som är kontroversiellt och utmanande. Det är en idé om hur samhällen bör organiseras som ställer helt nya krav på organiseringen av dessa. Hållbar utveckling konfronteras med en överhängande risk att bli enbart en fasad snarare än verkligt handlande. Att finna en enstaka form som är lika med att nå hållbar utveckling är inte görbart, begreppet i sig utvecklas ständigt och för att bli meningsfullt och verkningsfullt måste det omtolkas i varje kontext dit det förs. Det inbjuder till möjligheten att betona olika aspekter och/eller handlingar kopplade till idén i olika stor grad.

Kommunala bolag är en vanligt förekommande och viktig aktör inom den svenska kommunala verksamheten, ofta med ansvar för frågor direkt kopplade till olika aspekter av hållbarhet. De är organisationer i gränslandet mellan offentlig och privat, där demokratiska värden ska väga lika tungt som affärsmässiga. Forskning om kommunala bolag pekar på att denna hybriditet innebär tvetydigheter inför uppdraget som de är ålagda. Det innebär en ökad mängd intressen att förhålla sig till, en otydlighet i vilka mål och vilka medel för att nå dessa mål som ska prioriteras. Utöver målkonflikter som är vanligt förekommande i offentlig verksamhet tillkommer härmed ytterligare en konfliktnivå mellan de två tillhörigheterna.

3.5 Syfte

Att hållbar utveckling institutionaliseras i våra samhällen, betraktas idag i det närmaste som nödvändigt. Genom det kommunala hållbarhetsarbetet sammanförs nu kommunala bolag och hållbar utveckling, en idé präglad av inbyggda svårigheter och en organisation med en inbyggd motstridighet. Kombinationen kommunala bolag och hållbar utveckling leder till frågor om hur detta går till.

Syftet är att öka kunskapen om de institutionaliseringsprocesser som hållbar utveckling ger upphov till, samt om organisationsformen kommunalt bolag påverkar denna process.

Studien fokuserar på det kommunala bostads- och utvecklingsbolaget Älvstranden Utveckling AB. Deras profil är uttalat ambitiös i hållbarhetsfrågor och deras ägare ställer krav på dem att utgå ifrån hållbar utvecklings tre dimensioner i uppdragets genomförande. Ansatsen är att empiriskt studera hållbar utvecklings resa inom Älvstranden Utveckling AB, för att se vad som händer när idén möter redan existerande handlingsmönster och vilka översättningar idén ger upphov till.

I tidigare forskning har fokus till stor del legat på resultat och framgångsfaktorer, snarare än på själva processen som ligger till grund för resultatet. Forskning har identifierat flertalet faktorer när det kommer till varför man väljer att jobba med, och vad som är viktigt för, ett aktivt arbete med miljö- och hållbarhetsrelaterade frågor. För att kunna fånga in själva processen kommer översättningsteori stå i fokus som verktyg för förståelse. Att studera hur en institutionaliseringsprocess kring idén ser ut genom att använda sig av översättningsteori, lyfter fram möjligheter att se de kontextrelaterade handlingarna, samtidigt som detta knyts till ett större samhällsperspektiv. Genom att knyta an till tankar om handlingsnät möjliggörs denna lyfta blick, där studerad organisation inte blir ensam stjärna, utan en del av vad idén hållbar utveckling ger upphov till på denna lokala nivå. För att bredda kunskaperna kring vad hållbar utveckling innebär för organisationer som hanterar idén och mer specifikt lokala aktörer likt kommunala bolag, formuleras följande frågeställningar från vilka studien tar avstamp:

- Hur ser institutionaliseringsprocessen kring idén hållbar utveckling ut?
- Vad av idén blir institutionaliserat?
- Påverkas institutionaliseringsprocessen av idén hållbar utveckling av organisationsformen kommunalt bolag?

4. Studiens genomförande

Utifrån att syfte och frågeställningar handlar om förståelsebreddning och redovisning av hur översättningar och en institutionaliseringsprocess kan se ut, har en kvalitativ enfallsstudie valts som mest lämpad metod.

Fokus ligger på *hur* och *vad* idén hållbar utveckling har institutionaliserats i ett kommunalt bolag, där formen kommunalt bolag är av särskilt intresse gällande översättningar av idén. Studiet av översättning i ett specifikt fall, utvecklar kunskaperna kring det studerade objektet i sig men bidrar samtidigt till en mer generell kunskapsbreddning om hur kommunala bolag agerar i relation till idén hållbar utveckling.

4.1 Design

Det kvalitativa tillvägagångssättet i studien valdes eftersom syftet för studien är att öka kunskaperna kring hur institutionaliseringsprocessen av hållbar utveckling kan gå till. Det handlar om att få mer kunskaper om hur översättningar av idén hållbar utvecklig går till, utifrån fenomenet kommunala bolag. Kunskapsbyggande om denna särskilda företeelse görs bäst genom att befinna sig nära valt fall, vilket innebär att fallstudie var lämpat. Fallstudie möjliggör en fördjupad förståelse för detta fenomen. Genom dokumentstudier, intervjuer och observationer på plats i bolaget möjliggörs en analys som är djupgående och som bidrar till en kunskapsgrund för vilka problem och möjligheter som vald typ av aktör möter i denna process. Den för studien valda designen, gör att dessa iakttagelser inte är av generaliserbar karaktär per se, men kan ändå läggas till pågående kumulativa kunskapsprocesser och kan generera kunskap om liknande aktörers agerande.

Andra former av forskningsdesign hade också varit möjligt, exempelvis en jämförande studie av tvåfallskaraktär. En jämförande studie kan innebära ett mer säkerställt underlag för de resultat som uppvisas än vad som är fallet vid enbart studie av en aktör. Det hade också varit möjligt att genomföra en kvantitativ studie med hjälp av exempelvis enkäter utformade för att få en samlad bild av vad personalen i bolaget har för uppfattning om hur arbetet med hållbar utveckling går, och har gått, till. Dock valdes båda dessa möjligheter bort på grund av det syfte studien har och de frågeställningar som ska besvaras. Det som är intressant är idén hållbar utveckling och formen kommunalt bolag och vad som sker när dessa möts. Att med större precision kunna uttala sig om hur en idé av hållbar utvecklings karaktär omhändertas, omtolkas och vilka förändringsprocesser den ger upphov till, blir möjligt genom studien av ett enskilt fall. (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wägnerud, 2011:kap.6)

4.2 Val av fall

Valet att idén hållbar utveckling skulle stå i fokus för studien, gjordes för att det är en högaktuell och viktig fråga, som samtidigt är utmanande och svårhanterlig. Valet att studien enbart skulle omfatta offentliga aktörer gjordes utifrån att dessa har en förväntan på sig att agera i hållbarhetsfrågor (skr. 2005/06:126). De är dessutom en del av den svenska välfärden och betydelsefulla genom att vara till för alla. Den offentliga organisationen omfattas också av en särskildhet i och med att de alltid ska utgå från demokratiska aspekter. Att det blev kommunala bolag beror på flertalet faktorer. Bland annat för att de är en speciell organisationsform genom sin mellanform av offentlig och privat aktör, något som leder till att de får andra utgångspunkter för sitt agerande än dessa två mer renodlade former. Något som komplicerar, men också inbjuder till andra möjligheter än vad en regelrätt offentlig organisation har. Kommunala bolag ansvarar ofta för stora och viktiga samhällstjänster vilka kommuninvånare är beroende av. Dessa samhällstjänster innebär många gånger inverkan på miljön eller är kopplade till olika aspekter av hållbar utveckling. Deras agerande har med andra ord stor påverkansmöjlighet när det kommer till hur arbetet med hållbar utveckling ser ut i en viss lokal kontext.

I valet av kommunalt bolag handlade det i första hand om att idén hållbar utveckling skulle vara framträdande. Urvalet gjordes därför inte systematiskt utifrån alla kommunala bolag som finns, utan det var själva idén som vägledde. Valt kommunalt bolag har en uttalad miljö- och hållbarhetsprofil med stark ambition att föra fram och utveckla detta arbete. På så sätt går det att anta att olika former av översättningar bör ha skett och det gör det möjligt att studera den pågående institutionaliseringsprocessen och hur nya handlingar möter redan existerande. Profilen måste vara påtalat hållbarhetssträvande för att det skulle finnas möjlighet att studera om det har lett till institutionalisering. Utan en tydlig hållbarhetsambition försvåras möjligheterna att studera vilka beteenden och problem idén med hållbar utveckling ger upphov till hos det valda fallet. Valt kommunalt bolag är ett av de största kommunala bolagen i Göteborgs kommun och tillika ett utvecklingsbolag som sysslar med stadsplanerings- och byggnadsfrågor. Områden som i stor utsträckning påverkar alla aspekter av hållbar utveckling.

Älvstranden Utveckling AB har stor betydelse för den kommunala verksamheten. Bolagets uppdrag griper direkt in i alla de tre aspekter som hållbar utveckling byggs upp av. Byggnation och stadsplanering gör direkt intrång i den fysiska miljön och lämnar spår efter sig en lång tid framöver. Det handlar om materialval och varifrån det kommer, saker som påverkar den ekologiska aspekten. Hur en stad är uppbyggd har dessutom stor inverkan på hur

socialt hållbart ett samhälle blir. Det handlar om tillgänglighet, vem som har råd att bo var, naturliga mötesplatser, aktivitetsmöjligheter, var olika typer av maktcentra placeras och befolkningens sammansättning, bara för att nämna några exempel. Bolagets satsningar har betydelse för kommunens och regionens ekonomiska utveckling. Det handlar om vilken ekonomisk horisont man jobbar mot, på vilka grunder ekonomiska beslut tas och vad detta ger tillbaka till invånarna i kommunen.

Valt fall behövde även vara möjligt att besöka ett flertal gånger och valdes därmed även utifrån praktiska omständigheter.

4.3 Metoden

Utifrån att studien handlar om en idéns institutionaliseringsprocess över ett visst tidsperspektiv, och samtidigt hur den tar sig uttryck på en särskild plats, fann jag det lämpligt att använda observation i kombination med dokumentstudier och intervjuer, för att samla in empiri.

Jag ville inte påverka val av data genom förutfattade uppfattningar om vare sig fall eller idén hållbar utveckling, och utgick ifrån vissa grundläggande drag i grundad teori (Hartman, 2001:36). Ansatsen har dock inte varit att skapa en egen teori, men metoden erbjuder ett flexibelt tillvägagångssätt för förståelsen av materialet. Observation tillåter en kontinuerlig utveckling av studien under det att den pågår. Den har gett möjligheten att vara flexibel i upplägget av studien allt eftersom jag har tillskansat mig information. Dokument lästes som en grund för vad bolaget uttryckte att de gjorde, eller ämnade göra, i hållbarhetsfrågan och också för att se vad man hade att sätta sitt hållbarhetsarbete i relation till. Intervjuerna genomfördes för att se spridningen av idén hållbar utveckling och på vilket sätt den tog sig uttryck i organisationen.

4.3.1 Dokumentstudier

För att få tidsperspektiv på idén hållbar utveckling, utgick jag ifrån dokument som en form av historiskt klagörande över denna resa, där enbart intervjuer i nutid och observationer på plats, inte kan besvara denna aspekt. Dokumenten studerades även som en materialiserad form av idén hållbar utveckling och av andra idéer som ska utgöra kärnverksamheten för bolaget. Dokument som var direkt kopplade till hållbarhetsarbetet i bolaget såsom miljöpolicy från 2013, ägardirektivet från 2013 och visionsdokumentet *Vision Älvstaden*, lästes. De är en form av översättning av idén om hållbar utveckling och en översättning kopplad till den lokala kontext som den ska verka i. Jag har också haft tillgång till dokument av mer allmän karaktär,

såsom verksamhetsberättelse för 2012 och den nya affärsplanen som kom 2013. Alla dessa dokument är således viktiga komponenter för hur personerna i bolaget är uppmanade att hantera idén och vilken form av verktyg de har att tillgå. Dessutom studerar jag en idé i en särskild lokal kontext och en bild av denna kontext byggs upp av övrigt material som beskriver verksamheten.

4.3.2 Observationer som teknik

Att befinna sig på plats i verksamheten gör det möjligt att se hur idén hållbar utveckling har omsatts till praktik, olika handlingar, i bolaget. Det var ett sätt för mig att se hur dokumenten fungerade i vardagen. Det var också ett sätt att studera eventuell överensstämmelse mellan intervjumaterial och dokument i förhållande till praktik.

Den typ av observationer jag använder mig av är direkta observationer (Esiasson et al., 2011:kap. 17). Vid alla observationer var de observerade alltså medvetna om att de var iakttagna. I början av studien deltog jag på tre olika möten: ett internmöte om Kvillebäckens konsortium⁸ och Älvstranden Utveckling AB:s marknadsgrupp, ett hållbar utvecklingsteammöte med representanter från Lindholmshamnens konsortium och ett utvärderingsseminarium under en halvdag för hela miljögruppen i Kvillebäckens konsortium. Jag presenterades alltid och fick själv berätta kort om varför jag var där. Att få access till dessa möten var inte problematiskt, utan vid förfrågan möttes jag av en positiv inställning och en inbjudande attityd. Tilläggas bör att det inte var jag själv som föreslog typer av möten. Eftersom jag inte visste hur de organiserade sitt hållbarhetsarbete var jag inledningsvis utlämnad åt min kontaktpersons tilldelning av typer av möten. Valet av möten var således till en början av ett mer ostrukturerat slag. Att själv styra urvalet av möten utvecklades dock i och med att jag fick större kunskap om organisationen och i slutet gjorde jag aktiva val vid förfrågan om deltagande.

Under mötena antecknade jag så mycket jag kunde av det jag såg och hörde. Efteråt bearbetade jag materialet genom renskrivning och utveckling av tankar. Efter ett antal intervjuer med nyckelpersoner på bolaget, blev det tydligare vad jag skulle leta efter. Jag hade då möjlighet att delta på ett avdelningsmöte för bygg- och miljöavdelningen och fick en chans att observera en vanlig rutin i bolaget.

Jag genomförde inga observationer genom att enbart vara på plats på den fysiska arbetsplatsen och studera vad som skedde under dagen. Den typen av observationer kunde ha

⁸ Älvstranden Utveckling AB:s konsortiumstruktur förklaras på sidan 38.

gett en mer levande bild av praktiken och vad av idén hållbar utveckling som omsattes. På Älvstranden Utveckling AB kretsar mycket av de dagliga rutinerna kring den egna kontorsplatsen eller i form av möten, interna såväl som externa, utan någon miljö där alla måste gå eller naturligt samlas om det ej är i samband med raster. Att vara på plats och direkt observera dagliga skeenden var därför svårgenomfört och valdes bort. Det är ett beslut som kan diskuteras, eftersom det enbart var löst grundat på en informants återberättelse av arbetsplatsen och på det jag hade uppfattat vid mina första besök. Ett alternativ jag funderade över och som kunde ha fungerat som substitut för avsaknaden av platsgenomförd observation, var observation genom skuggning. Då hade problematiken kring närvaro på rummet inte varit lika aktuell. Jag frågade några av mina informanter om möjligheter till detta under början av studien men möttes av tveksamma svar, så detta valdes också bort. Jag ville inte vara i vägen och störa deras rutiner, eftersom detta även skulle påverka mina möjligheter att samla in empiri.

4.3.3 Intervjuer och intervjupersoner

Eftersom jag både behövde spåra idén bakåt i tiden och samtidigt få en bild av nuvarande praktiken, var en blandning av intervjupersoner på sin plats. Det rör sig om intervjuer av både informant- och respondentkaraktär, en form av blandning av dessa två, eftersom en historieberövning och sakkunskap om ämnet i fråga behövdes, men också personernas enskilda uppfattningar och på vilket sätt de förhöll sig till begreppet hållbar utveckling inom bolaget. (Esiasson et al., 2011:283-297) Jag behövde någon typ av expertkunskap i form av detaljer kring hur idén hade förts in i bolaget och om hur det var ämnat att fungera idag. Därför valdes personer som på något sätt kunde anses ha en nyckelroll i arbetet med hållbarhetsfrågorna ut. Miljöansvariga tjänstemän var givna intervjupersoner genom sin expertroll men eftersom studien handlar om institutionalisering av en idé som ställer krav på engagemang från hela organisationen, så var personer med andra arbetsuppgifter också nödvändiga att intervjua. Variationen tillät mig att se hur och vart, idén hade förflyttats och olika tjänstemäns upplevelser och uppfattningarna om, och eventuella betydelse för, hållbarhetsarbetet. En första mer fri intervju genomfördes för att få ett grepp om bolaget men också för att få tillgång till deras verksamhet (Ekholm&Fransson, 1984:13). Den bild som framkom genom de första intervjuerna och observationerna, pekade på en samstämmighet kring uppfattningen om bolagets hållbarhetsarbete. Därför fortsatte jag en nivå ner i organisationsstrukturen för att se om denna uppfattning var spridd. Intervjupersoner valdes

alltså ut allt eftersom studien fortskred och på basis av ett behov av ett spritt underlag. Totalt genomfördes åtta intervjuer under hösten.

I första steget valdes personer ut genom sin roll i bolaget, därefter på rekommendation av de personer jag talade med. Denna form av snöbollsurval valdes på basis av att öka möjligheterna för tillgänglighet hos personalen och för att jag själv inte skulle styra urvalet genom att välja ut vilka jag trodde passade (Jmf med Hartman, 2001:67). Risken med att be om råd från de personer som jag i början intervjuade, låg i att dessa tenderade att peka ut personer som var genuint intresserade av hållbarhetsfrågor och inte visade på den variation av människor och intressen som ett bolag antagligen består av. Vissa nyckelpersoner uteblev på grund av svårigheter att boka in möten, medan andra tillkom på grund av att de hade varit delaktiga under processen när hållbarhetsarbetet påbörjades i bolaget.

Intervjuer tillåter ofta att den intervjuade personen hamnar i fokus. I denna studie är det inte personen, utan idén som är central. Detta hindrar dock inte det kvalitativa tillvägagångssättet eftersom det genom intervjuerna ges olika infallsvinklar på hur idén har rest och hur den omsätts och dessa beskrivningar skapar en bild av hur idén översatts inom bolaget. En kvantifiering av dylikt material, exempelvis genom enkäter, riskerar att förbise detaljer och skeenden som visar på hur översättning har skett och sker. Dessutom ges inte möjlighet till lika uttömmande svar (Ekholm&Fransson, 1984:53).

Frågorna utformas för att fånga in varje aspekt av modellen, de måste vara användbara ur teoretisk synvinkel. Samtidigt är de öppna för att kunna generera svar som är analyserbara och inte av ja- eller nejkaraktär. Sådana frågor skulle begränsa möjligheterna till en större mängd reflektioner och en bredare förståelse för den process idén genererar. Allt för slutna frågor riskerar också att styra de svar intervjupersonerna ger och kan påverka dem att ta ställning utifrån ett scenario som inte egentligen existerar.

Intervjuerna har sedan sammanställts efter genomgång av anteckningar och ljudupptagningar. Transkribering av materialet har inte gjorts, förutom i de fall där citat plockades ut som förtydligande av skeenden. Eftersom det inte är en begreppsanalys som genomförts prioriterades transkribering bort och istället är det hela berättelsen som stått i fokus.

4.3.4 Reflektion kring metod

Att redovisa och analysera en idéns resa och institutionaliseringsprocess är en återberättelse av det verkliga förloppet. Analyserna baseras på den tolkning jag har gjort utifrån det material jag har samlat in, till stor del grundad på människors egna upplevelser. Studien avser inte att

presentera ett resultat som ska vara allmängiltigt för, eller kunna generaliseras till, alla kommunala bolag. Däremot ämnar studien att med hjälp av det teoretiska verktyget kunna lyfta fram företeelser under institutionaliseringsprocessen, som skapar större förståelse för hur idén hållbar utveckling reser och hanteras. Det handlar om hur formen kommunalt bolag påverkar denna process och vad den genererar för problem och möjligheter. Att täcka in hela den resa som idén hållbar utveckling tagit i bolaget är inte görbart, utan studien avgränsas till att enbart titta på en del av översättningarna.

Insikten om att hela översättningsprocessen är svår att täcka in i en studie som denna (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005), har också legat till grund för urval och för vilken typ av material jag har vänt mig till. Det har varit praktiskt omöjligt att samla in allt och därför har en viss sällning skett redan från början. Genom att fråga personer kopplade till mitt fall om vad som utgör kärnan i verksamheten och sedan dubbelkolla dessa uppgifter, har vissa dokument och personer utkristalliserats som väsentliga för att skapa förståelse för de översättningar som skett i bolaget.

I enlighet med Czarniawskas (2004a) resonemang om att man aldrig är på plats när något viktigt händer, utan det viktiga blir viktigt i efterhand genom återberättning, är en kombination av insamlingsmetoder ett sätt att ändå närma sig dessa viktiga händelser. (Czarniawska, 2004a:776) Metoderna innebar alla olika problem som behövdes hanteras.

Dokumenterna var alla offentliga dokument och de flesta tillgängliga via hemsidan. De användes till största del som utgångspunkt i studien och har fördelen att ej vara möjliga för forskaren att påverka genom sin uppenbarelse, såsom vid intervju- och observationssituationer. Däremot blir tolkningssituationen av känslig karaktär. Det är viktigt att ständigt påminna sig om varför materialet har tillkommit, dess syfte och ursprung, eftersom de tenderar visa upp den bild valt fall vill ska synas. Det är således från början ett mer eller mindre vinklat material och inte någon form av objektiv sanning.

Svårigheter med att enbart vara observatör, uppstod när det under mötena riktades frågor direkt till mig. Det blev en avvägning för mig att svara ärligt eller vara mer anonym. Jag ville helst undvika att påverka skeenden med min närvaro, för att få en så klar bild som möjligt av hur samtal fördes och hur man arbetade. Redan när jag presenterades blev jag dock en del av det som skedde. (Esiasson, 2011:355-356) Andra svårigheter med observation är den stora mängd empiri som samlas in, vilket innebär ett stort material att sälla i och med stort material ökar sannolikheten att missa viktiga iakttagelser.

Under intervjuerna var anonymitet för alla inblandade en given utgångspunkt. Detta valdes för att göra situationen så bekväm som möjligt för intervjupersonerna och få ett ärligt

samtal. Den eventuella skillnad i förhållningssätt till idén som olika befattningar i bolaget hade, valdes i och med detta bort. (Ryen, 2004) I studien har dock en viss åtskillnad upprätthållits mellan de olika avdelningarna inom bolaget. Intervjuer genomfördes alltid på bolaget, en miljö där personerna kände sig hemma. En skiss över intervjuguide skapades utifrån de operativa teorierna men intervjuguiden utvecklades ständigt under intervjuerna. Detta eftersom mer kunskap blev känd om fallet och gjorde det relevant att ställa andra typer av frågor. Frågorna var av öppen karaktär och i fallet med bolagsformen användes indirekta frågeformuleringar för att inte få intervjupersonerna att låsa sig eller resonera kring något de egentligen inte ansåg viktigt i deras syn på hållbarhetsarbetet (Ekholm&Fransson,1984:67ff).

De frågor som ställs under intervjuerna är mer eller mindre desamma som ställs till dokumentmaterialet. Frågorna är operationaliserade utifrån den teoretiska ramen och för att samla in data som sammanfattar översättningsprocesser kring idén. Intervjuguiden fick agera bas för frågor som ställdes eftersom dessa justerades beroende på vilka jag pratade med i bolaget, och i och med att mina egna kunskaper ökade. Intervjuerna hade en semistrukturerad form. En viss svårighet fanns i och med utformandet av frågor om själva konkretiseringen av idén och även kring mer handfasta exempel på hur de idag arbetar. Dessa frågor var även svåra att besvara och det var svårt att få personer att stanna upp och se sitt agerande utifrån. Att lyckas formulera frågor som manar till eftertanke, är svårt och speciellt om det finns en tidsaspekt på detta. Att operationalisera idén hållbar utveckling och dess resa, till undersökningsbara frågor, krävde precision och på grund av begreppets egen svårhanterlighet behövdes försiktighet beaktas i formuleringarna.

4.4 Bearbetning av data

Allt material har gått igenom flertalet gånger för att mönster, kategoriseringar och händelser ska upptäckas. Utgångspunkten var att vara öppen inför vad empirin presenterar, utan att till en början ha en för bestämd åsikt eller tanke på, vad detta bör leda till. Intervjuformuläret har formats utifrån idémodellen som den presenteras av Lindberg & Erlingsdóttir (2005), efter deras bearbetning av Czarniawska & Joerges (1996). Den insamlade empirin har sedan i stora drag placerats inom denna modell. De olika faserna i idémodellen har operationaliserats genom flertalet frågor och områden som behövdes fångas in. Även dokumentmaterialet och observationer har hanterats enligt idémodellen för att tydliggöra deras roll i de olika översättningar som pågått och pågår.

4.4.1 Hur empirin förstås

Studien undersöker hur idén hållbar utveckling hanteras och befästs inom organisationen, genom att se vilka översättningar som görs, har gjorts och vilken typ av handlingar dessa har gett upphov till. Översättningarna kan sedan sättas i relation till ett större sammanhang med hjälp av handlingsnätperspektivet. Älvstranden Utveckling AB går att betrakta som en i mängden av aktörer som alla deltar i det handlingsnät som utgör arbetet för en hållbar utveckling.

Den empiri jag samlar in kommer att presenteras med hjälp av idémodellen. Det innebär dock att det resultat jag får, inte med nödvändighet följsamt kommer att passa in. Fokus kommer i första hand att ligga på uppkningsfasen. För att förstå insamlat material ställde jag upp en figur utifrån nämnda idémodell, där faserna operationaliserades med hjälp av frågor att ställa till materialet.

| Teoretiska utgångspunkter | Operationalisering |
|---|--|
| Lösryckning – när idén hämtas från en viss tid/plats och flyttas till en annan tid/plats. Idén abstraheras och görs kontextlös och alltså omtolkingsbar. | <ul style="list-style-type: none"> • Varifrån kom idén? (krav, kopierat existerande upplägg, särskilda aktörer inom fältet/annat fält) • Varför var det/ har det blivit viktigt att arbeta med hållbar utveckling inom bolaget? • Vilka aktörer var inblandade då och vilka är det nu? |
| Paketering – när idén blir flyttbar. Den måste översättas till någon form av objekt. Den ges ett visst utseende och dess relation till institutionell kontext är avgörande. Översättningen sker utifrån översättarens uppfattning om den lokala platsen och dess praktik. | <ul style="list-style-type: none"> • Hur idén först presenterades. Vad för typ av objekt det handlade om och vilka som var inblandade i presentationen. • Hur idén skulle spridas. • Vilken värden/andra idéer/rådande normer, idén kopplas till. |
| Mottagning - handlar om relationen idé till idéanvändare. När en idé möter den redan existerande praktiken, packas upp och eventuellt redigeras. Översättning som sker här beror på det tolkningsutrymme idén medger. Processen kan vara både öppen och kreativ men också styrd eller så är idén så pass detaljerad i sin beskrivning att omtolkningen begränsas. | <ul style="list-style-type: none"> • Utseendet på det tidiga arbetet med hållbar utveckling och dess förändring över tid. • Tecken på motstånd. • Påverkansmöjligheter när idén skulle införas. • På vilket sätt idén fick ta plats i de anställdas arbetsvardag. |
| Handling – när idén ”upptäcks” inom organisationen. Vilket utseende idén får, dokument, rutiner, möten, och vilken roll i verksamheten. Det är här konkretiserade översättningar sker och om idén kopplas till rådande rutiner och integreras i organisationens arbete. Hur den ska användas och dess relation till redan existerande handlingar. Om prioritering i relation till idén och om det har förekommit problem i samband med idén är också centralt. | <ul style="list-style-type: none"> • Hur arbetet med idén idag är organiserat – vem som ansvarar för vad, hur rutiner ser ut, uppföljning och hur spritt det är. • Vilka verktyg det finns att tillgå och hur och om de används. (Dokument, rutiner, stöd från annan personal) • Hur personal uppfattar arbetet med idén och deras egen roll i detta arbete. • Vad är centralt i arbetet med idén, prioriteringar och om detta har inneburit konflikter. • Exempel på svårigheter av själva omsättandet av idén. • Vilken typ av roll arbetet med idén har i organisationen. |
| Institutionalisering – när idén blir en självklar del av verksamheten, när handlingar kopplade till idén upprepas och på så sätt stabiliseras. | <ul style="list-style-type: none"> • Tecken på att handlingar kopplade till idén upprepas. • Självklar närvaro av idén i både dokument, samtal och mötesobservationer. |
| Idebärare – person/personer som sprider idén. Använder inte, eller väldigt sällan idén. | <ul style="list-style-type: none"> • En annan organisation, politiker, chefer osv. |
| Idéanvändare – de som tar emot idén, omsätter och använder den i den lokal kontexten. Är alltså inte alla inom en organisation. | <ul style="list-style-type: none"> • Personer i bolaget med framträdande ansvar eller särskilt drivande. |
| Handlingnät – handlingar kopplade till varandra m.h.a översättningar. Leder till organisering under de institutioner och rådande normer som där och då gäller. | <ul style="list-style-type: none"> • Vilken relation till andra fenomen i samhället har uppkomna handlingar? |

Figur 3. Idén hållbar utvecklings resa enligt översättningsmodellen, en idealbild.

Materialet kommer i stora drag att tolkas med hjälp av ”Hernadi’s triad” (citerad i Czarniawska, 2004b). Presentation av material och tolkning kommer löst att följa de tre stegen: 1) ”explication” vad säger empirin, 2) ”explanation” hur säger den eller varför säger den, 3) ”exploration” reflektion utifrån texten (Czarniawska, 2004b:kap.5). Figuren ovan är inte så mycket ett verktyg, som en bild för att få överblick av teorierna och hur de kan operationaliseras i detta givna fall. Figuren är således mer av en bild för att underlätta förståelse för, och sortera i, materialet. Analysen har följt de olika faserna för att underlätta förståelsen och vad materialet berättar har presenterats i kronologisk följd. Detta är en ideal bild av förloppet. I verkliga fallet rör sig översättningarna inte på detta vis och inte heller görs de en åt gången. Översättningar sker ofta parallellt och påverkar varandra så det jag redovisar blir den berättelse om hållbarhetsarbetet som bolaget presenterar. För analysen räkning så sammanställdes empirin således i ett första steg, utifrån de fem faserna i idémodellen. I empirin upptäcktes sedan vissa återkommande formuleringar och situationer som sammanställdes. Det kunde handla både om sådant som gick att koppla till operativa teorier men också tidigare forskning men också iakttagelser som gick emot detta. Utifrån dessa kategoriseringar ställde jag frågor om materialet utseende och varför de såg ut som de gjorde. I detta steg började de operativa teorierna aktivt användas för att förstå empirin.

Figuren för analys operationaliseras utifrån idémodellen men ställs också i relation till vad forskning tidigare har kunnat konstatera när det kommer till hantering av frågor likt hållbar utveckling. Tecken på institutionalisering kopplas till sådant som delad förståelse av idén spritt över hela verksamheten, ett engagemang eller en ansvarsfördelning som sträcker sig längre än till en liten grupp, närvaro av drivande personer, en lyhörd ledning, förekomst av idén på ett integrerat sätt hos verksamhetens alla delar, tecken på omsättande utifrån den egna kontexten och ett långsiktigt perspektiv på arbetet.

I avslutande skedet av analysen har jag lyft blicken och reflekterat vidare över vad som framkommit. Poängen med översättningsteori är att dessa lokala uttryck alltid görs i relation till omgivande kontext. Genom att se att dessa handlingar är del av ett handlingsnät breddas perspektiven. En ökad förståelse för denna lokala enhet hjälper till att ge ökad förståelse kring idén hållbar utveckling och de handlingar och nät, den ger upphov till.

5. Idén hållbar utveckling och bolaget

I detta avsnitt kommer jag att presentera det material som samlats in under studiens gång. Redovisningen kommer att utgå från de strategier för insamling av data som presenterades i metodkapitlet.

Inledningsvis ges en kort beskrivning av bolaget och vad de säger sig göra i frågan om hållbar utveckling. Detta följs sedan av en genomgång av de dokument som studerats samt en redogörelse för observationer och till sist återges intervjuerna.

5.1 Älvstranden Utveckling AB

Allt vi gör speglar vår grundläggande strävan – att vara ledande inom hållbart stadsbyggande i Sverige. (Erica Bengtsson, miljöstrateg, ur Verksamhetsberättelse 2012)

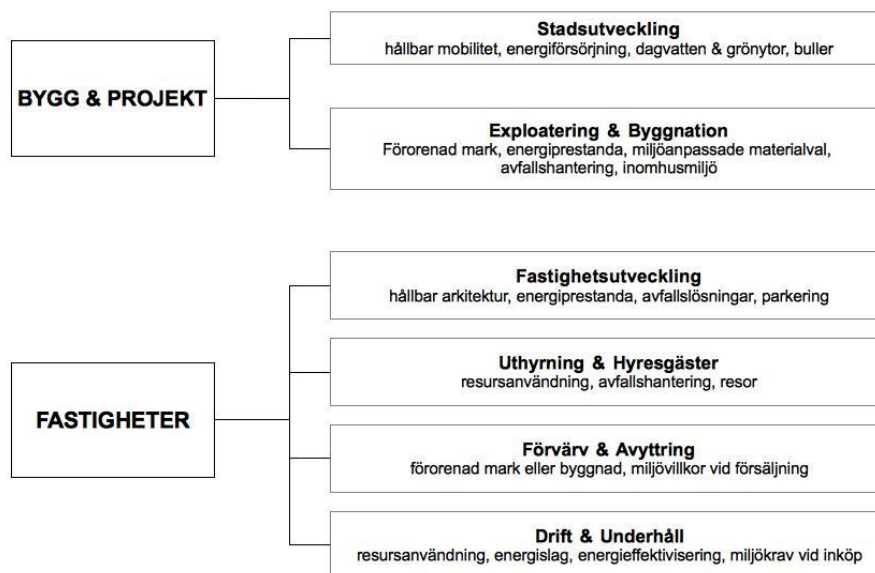
Älvstranden Utveckling AB är ett helägt kommunalt utvecklingsbolag med inriktning mot fastigheter och stadsutveckling. De vill uppfattas som nytänkande, öppna, handlingskraftiga och hållbara (Affärsplan 2013) De beskriver sig vilja *”utgöra spjutspetsen inom hållbar stadsutveckling”* (Verksamhetsberättelse 2012) och de arbetar för att verksamheten ska ha minsta möjliga miljöpåverkan, allt för att bidra till en varaktig och hållbar utveckling (Miljöpolicy 2013). För att möjliggöra detta vill de påverka, ställa krav på, och aktivt samarbeta med, aktörer för att nå hållbar utveckling. I deras miljöpolicy från 2013, går det att läsa att lagstiftning och krav från övriga samhället betraktas som minimikrav för verksamhetens arbete med hållbarhet. De vill se ett miljömedvetande som genomsyrar hela organisationen, inte bara i det externa arbetet utan också att de anställda ska agera hållbart i sina dagliga förehavanden. Formuleringen lyder: *”Miljöpolicyen omfattar **hela** [förf. markering] koncernen Älvstranden Utveckling AB:s verksamhet.”* (Miljöpolicy 2013)

5.1.1 Historien – Älvstranden Utveckling AB

Från början var det som idag är Älvstranden Utveckling AB en enhet inom Svenska Varv AB. 1985 bildade dessa ett dotterbolag med namnet Eriksbergs Förvaltning AB som 1996 blev uppköpta av Göteborgs kommun och namnet byttes då till Norra Älvstranden Utveckling AB. När man senare fick ansvar för Backaplan och Södra Älvstranden utvecklades detta i början av 2006 till Älvstranden Utveckling AB. (Älvstranden, 2013) Detta är moderbolaget med Nora Älvstranden AB och Södra Älvstranden AB som dotterbolag och dessa har i sin tur 20 dotter- och dotterdotterbolag. (Verksamhetsberättelse, 2012) Bolaget har idag 44 anställda

och omsatte 2012, 400 miljarder kronor. Bolaget är uppdelat i två affärsområden, en är bygg och projekt, den andra fastigheter. (Miljöredovisning, 2012) Under bygg och projekt sitter också den personal som arbetar med miljöfrågor, också kallad hållbarhetsgruppen.

Figur 4. Organisationsschema Älvstranden Utveckling AB



Idag är det Älvstranden Utveckling AB ett av Göteborgs kommuns största helägda bolag och som namnet antyder, sysslar man inte enbart med byggnader utan fokus är framför allt på utveckling av stadsutrymmen och av Göteborg som en attraktiv och hållbar kommun.

5.2 Arbetet med hållbar utveckling

Älvstranden Utveckling AB:s arbete styrs av den lagstiftning som gäller kommunala bolag i allmänhet men omfattas även av lagen om allmännyttiga bostadsaktiebolag. Som en del av den kommunala verksamheten styrs de av mål och visioner som kommunen har satt upp. Göteborgs kommun har fastställt att budgeten för 2014 ska utgå från hållbar utvecklings tre dimensioner. Kommunen har även tagit beslut om ett så kallat Miljöprogram för att underlätta hur kommunens miljömål ska uppnås och vara en hjälp för både invånare och företag och organisationer att bidra till detta. Det finns även i kommunen ett klimatstrategiskt program för att få kommunen att samverka för hållbarhet och minska på kolodioxidutsläppen. Dessa program och givetvis budgeten, är dokumenten Älvstranden Utveckling AB måste förhålla sig till. Ett annat, väldigt centralt dokument, är *Vision Älvstaden* som antogs av kommunfullmäktige 2012. *Vision Älvstaden* tar ett helhetsgrepp på stadsområdet kring Göta Älv och med fokus på att vara inkluderande, grön och dynamisk vill man utveckla området hållbart och på så sätt stärka Göteborg med region. Samtidigt ska man tackla framtida

klimatutmaningar och skapar utrymme för en socialt blandad stad. Strategier har tagits fram utifrån punkterna ”hela staden”, ”möta vattnet” och ”stärka kärnan”. Det betonas att framtagandet av visionen har gjorts genom en inkluderande process där alla, från näringsliv till vanliga medborgare, har deltagit med tankar och idéer. (Vision Älvstaden) Visionen är den grund på vilken bolagets hållbarhetsarbete ska baseras framöver (Miljööredovisning, 2012). Genomförandet av visionen ska ske genom en arbetsmodell för stadsutveckling med fokus på ledarskap, helhetssyn, lärande, samarbete och delaktighet (Vision Älvstaden).

Älvstranden Utvecklings miljöarbete utgår från den egna miljöpolicyen, som i sin tur är framtagen inom ramen för Göteborgs kommuns miljöprogram. Miljöpolicyen tar upp aspekter som långsiktigt tänkande när det kommer till investeringar och att miljökonsekvenser ska vägas in i alla beslut. Bolaget ska ta beslut som leder till bättre nyttjande av resurser och att miljöargumentet ska användas ansvarsfullt av bolaget. (Miljöpolicy 2013) För att förverkliga arbetet med hållbarhetsperspektivet hade man tidigare 15 egna miljömål och kopplat till dessa fanns en årscykel som följde Älvstranden Utveckling AB:s övriga arbete, med fortlöpande aktiviteter under hela året. Tillsammans med affärsplanen och budgeten skulle dessa fungera dynamiskt och vara en självklar del i bolagets verksamhet. Dock kom man till insikten att de 15 miljömålen blev svårgenomförda, vilket har gjort att bolaget under 2012 istället valt att prioritera bland miljöaspekterna. På detta vis kan de lättare kommunicera inom, och utom bolaget, och enklare följa upp det hållbarhetsarbete de bedriver. Bolaget har valt att fokusera särskilt på tre områden i sitt hållbarhetsarbete: transport, frågor kring energi samt grönska/dagvatten. Framtagandet av områdena gjordes i samarbete med deras intressenter genom en form av prioriteringsmatris. Fokusområdena ska i fortsättningen fungera som utgångspunkt för projekt och samarbeten kring hållbarhetsfrågor. Till fokusområdena finns mål kopplade och dessa ska vara uppnådda till 2020. (Miljööredovisning 2012)

Som ett kommunalt bolag måste de vara delaktiga i arbetet med de miljömål kommunen har satt upp för sin verksamhet. Nästan alla av kommunens miljömål berör bolaget i den meningen att de ska bedriva sitt arbete hållbart. Det övergripande målet för kommunen är att med hjälp av miljömålen bli hållbara till 2020 och det gäller därför också Älvstranden Utveckling AB. (Miljööredovisning, 2012) Att bolaget ska vara delaktigt i denna process preciseras av ägardirektivet och där fastställs även att bolaget ska vara med och förverkliga Vision Älvstaden. Ägardirektivet är det övergripande, styrande dokumentet för Älvstranden Utveckling AB:s verksamhet, senast reviderat 2013. Där poängteras att i arbetet med Vision Älvstaden ska inte bara ekonomiska värden prioriteras, utan arbetet ska skapa och bevara sociala och ekologiska värden i samma utsträckning. Bolaget ska dock kunna ta risker och ha

en stabil ekonomi. Ägardirektivet deklarerar även att hänsyn kontinuerligt ska tas till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Tydligt görs också bolagets roll i som pådrivande aktör.

Älvstranden Utveckling AB ska samverka i och stödja det strategiska utvecklingsarbetet för en hållbar stadsutveckling som staden bedriver. (Ägardirektiv 2013)

Älvstranden Utveckling AB har således krav på sig från kommunens håll men har ett eget miljöengagemang utöver detta. Det finns en påtaglig vilja att arbeta långsiktigt och för hållbara lösningar. De poängterar att varumärket Älvstranden ska förknippas med just hållbarhet. 1998 antogs den första miljöpolicy och sedan dess har en sådan kontinuerligt varit en del av verksamheten. Policy bygger på miljöledningssystemet ISO 14001 och policyn poängterar att bolaget ska se till att medarbetarna ska vara medvetna om sitt miljöansvar men också uppmuntras att agera i enlighet med detta.

Som bolag utgår deras arbete också ifrån affärsplanen i vilken de har utvecklat verktyg för att kunna strukturera, analysera och styra sin verksamhet. Den senaste togs i oktober 2013 och anger riktning för de tre kommande åren. För att uppfylla sitt uppdrag har fyra så kallade strategiska teman tagits fram: hållbar leverans, organisation och kompetens, samverkan och stabila finanser. Tillsammans med aktiviteter av olika slag ska dessa driva arbetet framåt. (Affärsplan, 2013)

5.2.1 Älvstrandsmodellen

Förutom miljömål, miljöpolicy och vision har man skapat en modell, Älvstrandsmodellen, för att uppnå just hållbarhet i sina områden och framför allt upprätthålla en kommunikation med medborgare och boende, ”Stadsutveckling genom samverkan”. Modellen går ut på att Älvstranden tillsammans med Göteborgs stadsbyggnadskontor bestämmer riktning för området som ska exploateras för att sedan bjuda in alla fastighets- och utvecklingsbolag som är intresserade. Bland dessa sällas de som bäst passar området och kompletterar varandra, fram. Dessa bildar sedan konsortium ihop. Varje exploateringsområde har ett eget konsortium med tillhörande styrgrupp och under denna, undergrupper såsom marknad, arbetsgrupp och miljögrupp. Området delas upp i bygglotter och först därefter får aktörerna önska bland dessa. Poängen med denna metod är att skapa en gemensam helhetssyn och delad målbild för området. För Älvstranden blir det ett verktyg som hjälper dem att få hållbarhetsperspektivet i varje steg i processen. (Älvstrandsmodellen)

5.3 Observationerna

I det inledande skedet genomförde jag observationer för att skapa mig en bild av bolaget. Om sådant de sa sig göra, gick att skönja i deras arbete. Dessa observationer bestod i att närvara under fyra olika möten. Vad som framkom under mötena återger jag här nedan. Redogörelsen ska ses som en form av berättelse, men från en person som befinner sig utanför den studerade kontexten och på så sätt har möjlighet att betrakta handlingarna från en annan synvinkel.

5.3.1 Fyra olika möten

Det första mötet jag närvarade på var ett internmöte med personer som ingick i Älvstranden Utveckling AB:s marknadsgrupp för ett av bolagets konsortium. Mycket av mötet kom att handla om hur Älvstranden Utveckling AB skulle förhålla sig till området som höll på att bebyggas. Det var fokus på att ha ett långsiktigt perspektiv och jobba för att göra området attraktivt och trevligt för de boende där. Det var mycket bifall och samtal där enigheten var stor och där man rörde sig mellan privata referenser, jargonger och jobbrelaterade kommentarer. Det handlade också om hur bolaget skulle ta chansen att visa att de gjorde ett gott arbete och tog ansvar för den långsiktiga utvecklingen. De var måna om att etablera en god kontakt med boende i området och att lyssna in de erfarenheter som fanns där. Ingen talade uttryckligen om hållbarhet men i diskussionerna märktes tydligt en delad syn på frågor kring bilåkande och prioriteringar av cykelåtgärder och grönytor, som indikerade en form av hållbarhetstänkande i gruppen.

Det andra mötet var en konferensdag för hela miljögruppen som tillhörde ett av konsortierna. Syftet var att utvärdera hur arbetet hade utvecklats och vad det fanns att lära så långt. Jag följde under konferensen medverkande från Älvstranden Utveckling AB i första hand. För detta område hade man lagt extra mycket kraft på den sociala hållbarheten, men också att överlag förbättra alla dimensioner av hållbarhet. Älvstranden Utveckling AB själva konstaterade att för deras del gick implementeringen av hållbarhetsfokuset relativt bra i den egna organisationen. En av personerna kommenterar det hela med att det ju egentligen var första gången Älvstranden Utveckling AB verkligen arbetade med så här många aspekter i ett projekt. Man snuddade vid att inledningsskedet hade kantats av vissa problem, såsom osäkerhet kring exakt hur de skulle arbeta. Det var många lovord kring miljöstrategen och dennes framtagande av en modell för att kunna arbeta med den ekologiska dimensionen. I diskussion med andra aktörer framstod Älvstranden Utveckling AB ha ett bredare angreppssätt på hållbar utveckling än dessa, eftersom de från Älvstranden Utveckling AB

resonerade efter en helhetssyn av hållbar utveckling. Det var påfallande ofta de som tog in det sociala perspektivet i samtalet, en dimension som till stor del annars hamnade i skuggan av ekologiska aspekter.

Tredje gången jag närvarade på ett möte, var det återigen ett konsortiemöte med personer från miljögruppen. Denna gång handlade det mycket om projektets kontakt med andra kommunala instanser. Det pratades om upplevelsen av att andra instanser försöker styra dem, vilket är problematiskt eftersom de inte delar syn på vad den hållbara staden är. Diskussionerna uppehöll sig vid hur modeller de utgår ifrån i byggprocessen prioriteras olika och att deras bild av hållbarhet inte alltid är överensstämmande med kommunens. De pratade också om framtagandet av ett hållbarhetsprogram för konsortiet, personalen från Älvstranden Utveckling AB var tydliga med att förankringen av detta är nyckeln, att det är klart hur projektet ska genomföras. Miljöchefen närvarade också och hans resonemang om hållbarhetsaspekter som ska vara med fick hela tiden medhåll av de andra av Älvstranden Utveckling AB:s personal.

Sista möten var ett internmöte för en av avdelningarna i bolaget. Under detta möte presenterades ett schematiskt verktyg för hur de ska ta fram mål som ska gälla för avdelningen inför nästa år. Verktuget tydliggör en struktur och ett underlag för hur processen ska gå till. Reaktionerna var positiva, att få ett konkretiserat tillvägagångssätt för hur den nya visionen ska omsättas och för att allmänt lägga upp arbetet på avdelningen. Visionen diskuterades flera gånger under mötets gång, den ansågs svår att bryta ner till hanterbara delar. Däremot var det ingen som motsatte sig den intention visionen har, visionen betraktades som nödvändig och som något positivt. Samtalet berörde också det faktum att visionen innebär en del frustration på avdelningen, eftersom avdelningen förstår vikten av vad visionen säger och gärna vill nå dit men samtidigt har problem med att finna sätt att förverkliga den. I samband med detta samtal tog de även upp att handlingsplan för uppföljning kommer att vara nödvändig. Strukturdokumentet skulle diskuteras vidare på deras avdelningsdag senare under året.

En intressant incident var när chefen för avdelningen uppmärksammade att de har ett dokument som det är meningen att de ska använda, men som i princip ingen har brukat. Reaktionerna var skamsna och det är ingen som visar tecken på att dokumentet skulle vara en del av deras dagliga arbete. De fick bakläxa och måste gå igenom och fylla i till nästa gång. Hållbar utveckling dök annars upp i majoriteten av ämnen som avhandlades. De diskuterade hur hållbar utveckling ska kommuniceras och att det måste bli tydligare att se vad bolaget menar i denna fråga och att den informationen är lättillgänglig. Diskussionerna berörde också

frågan om hur kommunikation kring dessa frågor ska fungera mellan avdelningarna. Att det finns behov av att skapa sammanhang där dessa blandas för att uppnå ett mer dynamiskt arbete.

De gick också igenom NMI (Nöjd Medarbetar Index) och såg att överlag har siffran sjunkit. Det var oroväckande men ingen visade särskild förvåning. De pratade om att det har varit mycket det senaste året, VD som avgick, ny och omfattande vision, nytt ägardirektiv och en överhängande otrygghet i om bolaget över huvudtaget skulle få vara kvar. En fråga som kom upp var frågan om mångfald, där samtalet började behandla det faktum att de måste bryta sig loss från invanda mönster. De måste hitta nya kompetenser, de måste samla på erfarenheter från vitt skilda håll och de måste få till ett sätt så de vaknar upp ur sin vardagsrutin, allt för att bolaget ska bli bättre och för att de mål de arbetar mot ska kunna nås. Kunskaper som tillförs bolaget måste de också finna ett sätt att omsättas i det dagliga arbetet och mycket rör saker som att ändra vanor, få helhetssyn, tydlighet i hållbarhetsfrågan och prioriteringar i arbetet. Den nya ekonomiska kalkylmodell som visades är fortfarande under uppbyggnad men många röster hörs mot att den verkar stel och odynamisk och att den inte någonstans explicit uttrycker hållbar utveckling i sina beräkningsmodeller. Framför allt lyfte en av dem som arbetar med miljöfrågor, att den sociala hållbarheten inte alls verkar finnas i modellen. I samband med detta kommer också undringar om varför man i bolaget inte riktigt har koll på hur ekonomin fungerar, det finns en önskan om större överblick. Samma önskan uttrycks om att få möjlighet att på ett överskådligt vis veta vad som pågår både på respektive avdelning och i samarbete med externa aktörer. Synpunkter samlas in av chefen som är tydlig med att han vill vara ett stöd för dem och tar deras frågor på största allvar. Under mötet fanns en enighet kring alla de frågor och aspekter som togs upp, även om det är tydligt att personer från miljö var mer aktiva än de andra i frågan om hållbarhet.

Sammantaget är intrycket från observationerna att det i bolaget ofta kommer upp frågor eller kommentarer kring hållbar utveckling. Det finns osäkerhetsmoment som påtalas men också en attityd av att man har kompetens och framför allt vilja att arbeta med dessa frågor. Det är ett begrepp man är bekväm med att använda, men att mer strukturering på området efterfrågas. Vad jag tyckte mig se under mina observationer gav en fingervisning om hur de som bolag förhåller sig till vad de säger att de gör och säger att de ska göra. Därför gick jag efter detta vidare och genomförde intervjuer för att få ytterligare infallsvinklar på hållbarhetsarbetet från personer på plats över hela bolaget.

5.4 Samtal med tjänstemännen

Bilden som framträder är att idén hållbar utveckling finns överallt i bolaget. Begreppet verkar närvarande var helst jag rör mig, om än på olika sätt. Idén hållbar utveckling, berättas det för mig, har alltid funnits inom bolaget.

Hållbarhetstänket har ju funnits. Och sen gäller det bara att ta det i en ordning som är hanterbar och begriplig. (Intervjuperson 1)

Det är ju nånting som vi har jobbat med länge, man kan ju säga att det alltid har funnits med i det här bolaget sen det startade. Men det är väl först på senare år man har börjat prata i termer av hållbar utveckling. (Intervjuperson 5)

Så länge jag har varit och haft kontakt med bolaget, så har det alltid funnits målet om den goda staden. Det har alltid varit den goda staden. (Intervjuperson 8)

Upplevelsen av bolagets relation till idén framställs som en inifrån rörelse, en ”egen drivkraft” säger en person på bolaget. Uppdraget har ju alltid varit att skapa liv även om benämningar som de idag använder, inte fanns då.

[...] egentligen att skapa möten mellan människor. [...] och det är ju mycket den sociala hållbarheten, fast vi visste inte att det hade namn på det då. (Intervjuperson 1)

Berättelsen som intervjupersonerna framför pekar på att det tidigt fanns personer i bolaget som insåg att hållbarhets- eller egentligen var det då, miljöfrågor, var något man var tvungen att arbeta med. Denna inifrån rörelse kom från alla nivåer inom bolaget, ”gräsrotter” som fick gehör för sina tankar och idéer. Det berättas att den ekonomiska faktorn var grundläggande, en stabil ekonomisk grund var en förutsättning. Med en ekonomisk modell på plats fanns det sedan utrymme att ställa andra krav, krav på hur det byggdes. Från början verkar hållbarhetsarbetet ha varit mer av ett renodlat miljöarbete. Tidigt började det fokuseras på energifrågor och materialfrågor i byggprocesserna. Etablerandet av en ekonomisk struktur var alltså förutsättningen, processen därefter beskrivs sedan som att fokus på miljö och utveckling på detta område skulle ske stegvis. Hela tiden sikta på att kunna göra bättre nästa gång, att höja ambitionerna och kraven. Trots bilden av ett drivet bolag, berättas det också om motstånd från personal. Ett ifrågasättande om varför just de skulle vara så mycket bättre än alla andra, än alla lagar och krav utifrån.

Men då fanns det eldsjälar som drev frågan. För det är så att ska vi överleva den här planeten så måste vi ju ändra beteende. (Intervjuperson 1)

Att ta fram krav på olika miljöaspekter och att faktiskt veta vad man som bolag var ute efter var till en början svårt, trots att viljan berättas vara stark. Något som pekas ut som av avgörande betydelse var anställningen av personen som senare har blivit miljöchef.

[...] anställdes 2002 tror jag, så det fanns ju ett miljöarbete innan också men det blir lite mer fokus på det när det kommer in någon med kunskaper. (Intervjuperson 3)

Det som lyfte organisationen, eller som lyfte miljöarbetet var givetvis att man anställde en person med kompetens, engagemang och uppdraget att driva frågorna. (Intervjuperson 8)

Samtidigt vidhåller flertalet av intervjupersonerna att trots den viktiga roll denna persons inträde i bolaget har spelat, att det ledde till ett mer fokuserat arbete, har ambitionerna funnits där sedan tidigare. Bland annat berättas att den första miljöpolycyn för bolaget antogs 1997, långt innan anställningen av miljöchefen och att Grön El också hade börjat användas då. Bilden som ges är att miljöarbetet nu snarare intensifierades. En uppfattning som delas av alla som intervjuas är att det är under de senaste åren som hållbarhetsarbetet verkligen har utvecklats och blivit mer konkret och greppbart.

[...] men det har blivit tydligare för företaget att jobba med frågorna. (Intervjuperson 6)

Det har hänt massor med det. I början så fanns ju [namn] miljöchef [förf anm], han var här när jag kom, han var ju ensam och jobbad lite så i bakgrunden. Asså ja det var ingen fråga. Hade nån sagt: 'jobbar ni med miljö? Ja lite grann eller så.' Från att ha varit på den, till idag då det är liksom miljö, social hållbarhet är en av ledstjärnorna. Så det har verkligen, det har varit megautveckling på det området här skulle jag vilja säga. (Intervjuperson 4)

Idag har arbetet utvecklats, den ekologiska dimensionen framställs nästan som den vore självklar. Den ekologiska dimensionen var den första som omsattes, något som ter sig naturligt utifrån faktumet att bolaget håller på med byggfrågor av olika slag. Intervjupersonerna beskriver en mängd olika verktyg tillgängliga i miljöarbetet. De har numera en modell att använda i projekt och internt används deras version av miljöledningssystemet och en aktivitetskalender som är kopplad till bolagets årscykel. Exempel på hur hållbarhetsarbetet upplevs mer greppbart gör en av personalen från miljösidan:

Vi hade 15 miljöråden förut som konsulter sagt till oss var alla lika viktiga. Så gick inte att jobba [...] Nu har vi tre prioriterade områden istället, och så har vi några som är bubblare som vi bevakar [...] Vi är vassare i omvärldsbevakningen, vi är bredare och prioriterar för att få tryck och för att komma längre i de här frågorna istället för att jobba med alla i en enda röra. (Intervjuperson 3)

Fler aspekter av hållbarhet tar nu också plats i bolagets hållbarhetsarbete. En förändring är att de i höstas tillsatte en tjänst för hållbarhetskommunikation. Ett steg mot att bli ännu tydligare i vad bolaget faktiskt gör hållbarhetsmässigt och ett steg mot att få ett tydligare förhållningssätt till sina målgrupper. Man försöker ägna mycket tid till omvärldsbevakning,

vara delaktiga i sammanhang och ha kontakt med akademi och näringsliv, det är något som framförs som viktigt. Idag trycker man mycket på den sociala dimensionen. Bolaget har nyligen anställt en person med uppdrag att enbart fokusera på att ta fram ett arbets- och synsätt för dimensionen. Det beskrivs som en process där alla på bolaget är delaktiga för att få fram vad social hållbarhet är för bolaget och vad de kan göra som leder till detta. Den goda ambitionen till trots, upplevs arbetet som svårt, där bolaget trevar sig fram och där det fortfarande råder osäkerhet på hur social hållbarhet ska ta sig uttryck i organisationen.

Det är alltid lite lättare med miljöfrågorna när det gäller bostadsbyggande för där kan du ganska lätt räkna på saker och ting. Och det är mycket svårare när det gäller de sociala aspekterna. Och de ekonomiska. Om det inte är den krassa projektekonomi eller fastighetsekonomi. (Intervjuperson 2)

Skillnad på hur de olika dimensionerna av hållbarhet hanteras, avspeglas till viss del också i hur personalen beskriver sin relation till bolagets hållbarhetsarbete. Var i bolaget du jobbar, på vilken avdelning, och vad du har för roll, verkar påverka denna relation. Ett talande exempel är hur ekonomiavdelningens möjligheter till bidrag i hållbarhetsarbetet anses vara begränsade, medan upplevelsen av fastighetsavdelningens möjligheter är mycket större. Det manifesteras i vad man väljer att ta upp som exempel, det går från det stora breda, helheten av hållbarhet, ner till att ordna med lågenergilampor i bolagets fastigheter. Däremot uttalas ingenstans skepsis eller tveksamheter mot bolagets satsning för hållbar utveckling. Personalen delar uppfattningen att man har kommit långt i sitt hållbarhetsarbete.

[...] för vi jobbar så otroligt mycket med miljöfrågor, har jag förstätt jämfört med andra bolag, så lägger vi mycket kraft och resurser på det. (Intervjuperson 4)

Min uppfattning är att vi har väldigt höga ambitioner. (Intervjuperson 5)

Fler vittnar också om att det finns möjligheter att tillsammans arbeta fram idéer och förslag till olika hållbarhetslösningar. Styrelsen pekas ut som engagerad och även ledning och chefer framställs vara stödjande i hållbarhetsarbetet.

Det välkomnas verkligen att tänka utanför boxen. (Intervjuperson 5)

Trots den självklarhet med vilken alla jag talar med i bolaget, pratar om hållbarhetsarbetet så påtalas också svårigheter. Att man är positiv är inte likställt med att det är en enkel process. Den vasshet som beskrivs präglar miljöarbetet verkar inte ostört. Trots upplevelsen att de har koll på processerna som pågår och projekten som startar, upptäcker de alltid nya ställen där det borde ha med hållbarhetsperspektivet. Ofta sker det helt naturligt, men som en personal

från miljösidan berättar, kan de ibland behöva ”stövla in” för att dimensionerna ska uppmärksammas. Alla upplever inte heller att det är självklart att alla faktiskt tänker hållbart.

Jag tror inte det är självklart för alla som jobbar här. Och inte heller för cheferna alla gånger. (Intervjuperson 2)

Det är väl just det med att få med alla på samma bana, det är väl det som är den största utmaningen. (Intervjuperson 5)

Brist på kunskap om hållbarhetsfrågorna pekats ut som ett av de största hindren.

Kompetens, är alltid ett problem. Kunskapsnivån är olika hos olika personer som är engagerade i olika skeden i projekten och även internt. (Intervjuperson 3)

Det gäller både enskilda personer men också att de som bolag, saknar kompetens på vissa områden. Till exempel upplever de att de saknar personer med kunskap kring aspekter ekonomisk hållbarhet. Under intervjuerna är inte det heller någon fråga som tas upp och diskuteras, förutom faktumet att man behöver stabila finanser för att kunna arbeta vidare.

Flera nämner styrdokumentet och att de har arbetats om och blivit tydligare i frågan om hållbarhet och vilka krav som finns på bolaget. För vissa är detta dokument att luta sig mot vid framtagandet av idéer, men berättelserna ger också en bild av att de är svåroperationaliserade, att de egentligen inte används i någon större omfattning i det dagliga arbetet.

Vi har ju policys och riktlinjer. Men där är det ju inte så specifikt, asså det finns ju miljöpolicy och du vet... Men det går ju inte ner så specifikt kanske. (Intervjuperson 5)

Många berättar att de ofta vänder sig till dem som arbetar med miljö i bolaget om de har frågor eller får frågor utifrån. Hållbarhetsgruppen är uppskattad, tilltron till deras kompetens är stor och framför allt är deras tillmötesgående sätt och starka engagemang något som pekats ut som avgörande för den utveckling bolaget har genomgått och fortsätter genomgå i hållbarhetsfrågorna. Deras engagemang ”smittar” och det är bland annat därför genomslaget för hållbarhetsfrågorna är så stort. Detta beskrivs av en i hållbarhetsgruppen som något problematiskt:

Men sen finns ju problemet att när det finns några som ska arbeta fokuserat med de här frågorna så är risken att det blir väldigt lätt att ”det är ni som jobbar med det”, fastän det är hela bolaget som ska jobba med det. (Intervjuperson 2)

Både det arbete som processledaren ansvarar för i de sociala frågorna och framtagandet av modellen för ekologisk hållbarhet, vittnar om försök att bryta ner visioner till något hanterbart i verksamheten. Det berättas att det finns risk att ambitionerna upplevs som en ”påлага”, ett extraarbete som måste hinnas med utöver de vanliga uppgifterna. De strävar efter att hållbar

utveckling ska bli en integrerad del av arbetet i bolaget, där perspektiven ska finnas med hela tiden och överallt. Det är ett återkommande tema, de kan inte påbörja ett arbetssätt bara för att det skulle se bra ut, det måste vara till verklig nytta för bolaget och för personalen, ”inget spel för galleriet”. Det de gör ska få dem att nå längre i hållbarhetsarbetet, för ska de fortsätta ställa krav på sin omgivning och leva upp till sitt uppdrag, måste de själva hela tiden gå före. Det är en övertygelse som återkommer i flertalet av intervjupersonernas berättelser. En konversation mellan två anställda på bolaget illustrerar inställningen tydligt:

Intervjuperson 6: Vi stannar ju aldrig av i de här frågorna, utan vi jobbar ju... ”Kan vi göra något nytt?”

Intervjuperson 7: Jag tror det viktigaste med miljöarbetet, alltså att vi själva här uppe lägger en bra grund. Om det ska leda till något, om vi ska ha samma miljötank så måste ju alla jobba efter det.

Intervjuperson 6: Man får ju leva som man lär.

Intervjuperson 7: Det är vardagen som styr oftast, man kan ju prata miljö och allting men man ska handla därefter också.

Samtidigt som denna berättelse om en hållbarhetsambition framvuxen inifrån förmedlas, finns där parallellt en berättelse utifrån det faktum att man ägs av kommunen. Som en del av den kommunala verksamheten finns det således krav på Älvstranden Utveckling AB att också bidra till kommunens hållbarhetsmål. Bolaget agerar ju på uppdrag av kommunen och utifrån det ägardirektiv och den vision som kommunen har fattat. Det är i dessa dokument stöd för idéer måste finnas för att kunna förverkligas. Det finns aspekter som bolaget alltså måste göra, att arbeta mer med social hållbarhet är ett sådant exempel.

Det är mycket också en politisk viljeriktning och man har ställt konkreta krav på bolaget att det här måste ni stärka er inom. Men det har också funnits en vilja härifrån. (Intervjuperson 2)

Att ha kommunen som ägare framställs dock inte som något problem. Egentligen är det en faktor som lyfts fram som positiv. Att samtidigt som de är ett bolag och således jobbar kommersiellt, har de också en längre horisont och ett annat perspektiv. Ett slags samhällsansvar som inte hade funnits med om de enbart varit privata bolag.

Men jag tror ändå att vi gör ännu mer på grund av att vi är kommunägda och inte har det här kravet från aktieägarna. (Intervjuperson 4)

Så man jobbar inte bara för kvartalsbokslutet utan det finns en helt annan dimension och det finns en mänsklig dimension på ett helt annat sätt. (Intervjuperson 8)

Det skildras genom exempel på att ur ekonomisk synvinkel hade vissa beslut kring miljö aldrig fattats om det skett i ett privat bolag, eftersom de vare sig hade varit

företagsekonomiskt lönsamma alla gånger och att sådana beslut med stor sannolikhet hade hamnat i konflikt med aktieägarnas önskemål. En ur personalen med erfarenhet från privata näringslivet, berättar också om att själva sättet att ta fram förslag utgår här från medarbetarna, inte bara som ett beslut fattat uppifrån. Någon andas om att förmånen att vara kommunalt bolag är möjligheten att göra så helheten bär sig, pengar kan flyttas runt. Annars är reflektionerna få eller inga alls, över vad bolagsformen tillför. Det är snarare en bild av att underlätta balansen mellan kommun och näringsliv, som lyfts fram.

Vi skapar ju smörjmedel i det maskineriet. (Intervjuperson 8)

Anledningarna till bolagets satsning på sitt hållbarhetsarbete återfinns i ovanstående citat. Att bolaget ska ta täten i dessa frågor och bredda kunskaperna om hållbarhet och att man ska skapa förståelse mellan aktörer med i grunden olika utgångspunkter. Genom att vara kommunägda ges man möjligheten att hela tiden höja ambitionerna och ta de risker som det innebär.

Och hela vår process har ju varit att ändra beteende och attityd. [...] Hur ändrar vi folks beteende.... Då gäller det att gå före själva. (Intervjuperson 1)

5.5 Rekapitulering

Den sammantagna bilden är att bolaget Älvstranden Utveckling AB säger att de jobbar med hållbar utveckling och att de också gör det på en rad olika vis. Det är ett arbete som har utvecklats i takt med att innebörden av idén hållbar utveckling har utvecklats. Det har inneburit en mängd olika översättningar, till både dokument men också vilken typ av handlingar som svarar mot vad man uppfattar är hållbar utveckling och vad idén innebär för bolaget. Uppfattningen är att idén vuxit fram inifrån och den uppfattningen delas av alla jag talar med. I de dokument, på möten jag närvarat och under intervjuerna, är hållbar utveckling något som återkommande används och inget någon ryggar tillbaka från eller verkar obekvämt med att använda. Inställningen till hållbarhetsambitioner är positiv och uppskattning riktas särskilt mot den grupp av personer som har huvudansvaret för hållbarhetsarbetet i bolaget.

Det påtalas dock svårigheter. Att få tillstånd handlingar som blir bestående och som motsvarar bolagets hållbarhetsambitioner upplevs många gånger som svårt. Det är mycket information som ska hanteras och det verkar inte som om alla upplever sig ha kompetens att agera på egen hand i frågorna. Stor tillit läggs på de med miljöansvar, vilket både visar på dessas kompetens men också visar på problematiken i att det saknas kompetens om hållbarhet spritt över hela bolaget.

Vad som i slutändan också blir handlingar kopplade till hållbarhet verkar avgöras av vilken roll man innehar i bolaget. Personalen utgår många gånger från sin väldigt lokala kontext i sitt handlande. Många gånger framställs de dokument bolaget arbetar efter, som viktiga men inget man direkt jobbar enligt i det dagliga arbetet.

Att vara kommunalt bolag upplevs som något positivt i fråga om möjligheterna att arbeta med hållbar utveckling. Det framkommer att tack vare den offentliga tillhörigheten har bolaget större utrymme att ta ansvar för hållbar utvecklings alla aspekter, att det finns en mänsklig dimension som prioriteras på ett annats sätt än om man hade varit ett privat bolag.

6. Analys

För analysen används den figur som presenterades i metodkapitlet. Den följer i grova drag den idémodell Czarniawska & Joerges (1996) tagit fram, om än något bearbetad och kombinerad med handlingsnät. Enligt översättningsperspektivet kan man dela upp studiet av en idé i fem olika faser: lösryckning, paketering, mottagning, handling och institutionalisering. Analysen kommer att presenteras i enlighet med dessa faser, med en avrundande analys med hjälp av handlingsnät. I studien har störst vikt legat på själva uppackningen och mottagningen och därför kommer dessa att redovisas mer utförligt. I kapitlet är tanken att fördjupa förståelsen för institutionaliseringsprocessen av idén hållbar utveckling. Institutionalisering som är både i vilken utsträckning ett hållbarhetstänkande finns i bolaget men också hur detta tar sig uttryck i olika handlingar.

6.1 Idén hämtas

I början av 1990-talet var begreppet hållbar utveckling fortfarande relativt nytt, det var ett sätt att se på miljö, utveckling och samhälle som inte hade funnits förut. 1992 var den stora konferensen om miljö och utveckling i Rio de Janeiro och det var där planen om Agenda 21 togs, en plan som skulle spela stor roll för organiserandet av hållbarhetsfrågor i Sverige. (Forsberg, 2007:26) Det bolag som numera går under namnet Älvstranden Utveckling AB, bildades 1991. Det ska redan vid denna tid ha funnits en medvetenhet kring miljöfrågor, vilka idag har breddats till hållbar utveckling i bolaget. Att säkerställa om så var fallet har inte varit syftet med studien, men berättelsen i sig säger något om institutionaliseringsprocessen av idén hållbar utveckling i bolaget. Det är vid återgivelsen av hur allt började som skeendet blir betydelsefullt, gör det till en viktig handling (Czarniawska, 2004a:774-775).

Idén berättas komma från organisationen självt, idéanvändare fanns på olika platser inom bolaget och det var deras engagemang som fick gehör hos ledningen och därigenom legitimitet. Hållbar utveckling översätts inte vid detta tillfälle till något konkretiserat, en modell eller en rutin, utan paketeras snarare som en fråga om medvetenhet och en vilja att agera. Den inifrån rörelse som beskrivs, består av enskilda personers engagemang och deras uppfattning om idén hållbar utveckling. Det är inte omöjligt att föreställa sig att idén hämtades från många olika sammanhang, platser och tidpunkter och att uppfattningen på så sätt har formats relativt fritt. Ambitionen att inkludera aspekter av hållbarhet i sitt arbete kopplades samman med att bolaget skulle vara föregångare, ta täten, visa att det var möjligt att ha med miljöhänsyn i en verksamhet likt deras och framför allt att detta inte innebar

ekonomisk förlust. Den berättelse som ges säger alltså inget om inspiration från något annat håll eller isomorfism i vidare mening (DiMaggio&Powell, 1991).

Egentligen är det inte helt riktigt att påstå att det var idén *hållbar utveckling*, som översattes i bolaget vid denna tidpunkt. Idén hållbar utveckling var här snarare miljöaspekter av olika slag, ofta i direkt anslutning till bolagets egen verksamhet. Att paketera hållbar utveckling som till största del ekologiska aspekter, kan också förstås utifrån ett svenskt miljöhistoriskt perspektiv. Där har insatser koncentrerade på miljöproblem, länge varit kännetecknande. Att det är i den ekologiska dimensionen som idén hållbar utveckling börjar hanteras i bolaget, kan också bero på att denna dimension anses mer lätthanterlig än exempelvis den sociala hållbarhetsdimensionen. Miljöarbete i Sverige vid detta tillfälle utgick, och utgår fortfarande, till stor del från ett ekologiskt modernistiskt synsätt på miljöfrågor och hållbar utveckling. (Montin&Granberg, 2013:124-128, Baker&Eckerberg, 2007: 330-333) Den ekologiska hållbarhetsdimensionens relativa lätthanterlighet genom operationaliserbarhet och mätbarhet, passar väl in i detta synsätt. Dimensionen blir således tydligare att följa upp och utvärdera och därför enklare att presentera resultat ifrån. På samma sätt går den att koppla till de värden som NPM innebär. Värden som just mätbarhet, effektivitet och granskning är typiska för detta tankesätt. Miljöfrågan har funnits som en politisk aktiv fråga sedan 1960-talet men det är inte ovidkommande att Älvstranden Utveckling AB:s hållbarhetsarbete påbörjades i en tid då idéer kopplade till NPM gjorde sitt intåg i Sverige. Med det privata näringslivet som inspiration organiserades flera av de offentliga verksamheterna om. (Montin&Granberg, 2013:96-101 Lindberg&Erlingsdóttir, 2005:34) Älvstranden Utveckling AB:s fokus på miljöperspektivet går att tolka som påverkat av rådande samhälleliga normer och trender, även om detta med nödvändighet inte behöver ha skett medvetet. Det går igen i hur hållbarhetsarbetet är organiserat i bolaget. Precis som för andra offentliga aktörer, är det genom mål verksamheten styrs. Av intrycket att döma pågick, åtminstone till viss del, ett inkluderande arbete i vad målen skulle bestå av och hur de skulle följas upp. En slags förankring av vilka typer av aktiviteter som var rimliga att koppla till måluppfyllelsen. Målstyrningen hade även varit problematisk. De 15 miljömål som bolaget tillslut reviderade, är ett exempel på hur mål inte nödvändigtvis leder till effektivitet och tydlighet.

6.2 Paketeringen av en modellös idé

Det berättas att hållbarhetsarbetet snart breddades och att fler dimensioner tillkom. Idag pågår en process kring att definiera vad social hållbarhet ska innebära för bolaget, vilket förhoppningsvis ska leda fram till ett arbetssätt för denna typ av frågor. Processen kring framtagandet beskrivs som krävande. Att först lyckas göra en översättning av dimensionen och paketera den så den blir gällande för bolaget, och sedan få denna översättning till att bli till handlingar, är en utmaning. Även arbetet med miljödimensionen framställs till en början ha varit en något svårhanterad process. Detta trots att denna dimension, som några intervjupersoner lyfter fram, är enklare att operationalisera. Det fanns en osäkerhet kring vad för miljökrav bolaget kunde ställa och vilka typer av miljöinitiativ man kunde ta. Att finna ett handlingsmönster och etablera detta i bolaget, skedde över tid och stegvis, där man kontinuerligt lärde sig av sina erfarenheter. Paketeringen resulterade således inte i ett direkt objekt att motta i det inledande skedet. Vad som är tydligt är att paketering och således översättning av vad hållbar utveckling ska vara för bolaget, har gjorts flertalet gånger. Denna rörelse fram och tillbaka, som idén hållbar utveckling gör inom bolaget, hänger till stora delar ihop med idéns karaktär. Den vaga definitionen av vad hållbar utveckling ska innebära, dess icke görbara avgränsbarhet och att den är en angelägenhet för alla delar av ett samhälle, gör den väl lämpad att tolka och omtolka. (Olsson, 2005:134) Det är också ett begrepp som i sig självt, kontinuerligt utvecklas, allt eftersom mer kunskaper om hållbarhet tillkommer. Vad som kan ses som lokalt hållbarhetsarbete i bolaget Älvstranden Utveckling AB, hänger därför samman med vad det globala idékomplexet hållbar utveckling får för innebörd. När mer kunskap kring begreppet kontinuerligt tillförs, leder det för den lokala praktiken, till en konstant möjlighet till ompaketering och omtolkning av idén. En modell för hållbar utveckling kommer att vara tvungen att kontinuerligt förändras.

De dokument som idag är de mest essentiella för bolaget uppmärksammar alla hållbar utveckling. Idén har skrivits in i själva huvuduppdraget och är en aspekt av affärsplanen och hela kärnan i visionen om Älvstaden. Dokumenten föreslår inte konkreta modeller eller verktyg och formuleringarna är inte precisa men det framgår att bolaget måste prioritera arbete med denna idé. Översättningarna är fortfarande relativt öppna för personalen att tolka vidare.

6.2.1 Hur idén tar plats i bolaget

Hur idén paketeras är avhängigt idébärarna. Eftersom idén hållbar utveckling ska finnas från det globala ner till det väldigt lokala, finns också en mängd möjliga idébärare. Som redan har påpekats, så har inte heller hållbar utveckling presenterats som en modell, utan har givit upphov till flera. På ett sätt är FN den ursprungliga idébäraren som fortfarande påverkar hur idén ska se ut. Samtidigt kan länderna också pekas ut som idébärare eftersom de i sin tur har formulerat vad hållbar utveckling ska innebära för respektive land. Dessutom kan det finnas aktörer helt utom den offentliga organisationen som är starka föregångare i frågan om vad idén hållbar utveckling bör innebära. På grund av hållbar utvecklings öppenhet är det också möjligt att som individ forma vad idén ska innebära i just dennes specifika fall. Alltså kan det i bolaget ha tagits intryck av hur idén ska fungera från många olika håll. Mer exakt vilka dessa inspirationskällor skulle vara, lyfts dock inte fram explicit under studiens gång, även om omvärldsbevakningen påtalas som viktig för hållbarhetsarbetet och således bör ha någon form av inverkan på omtolkningen av idén. (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005)

Idéanvändarna i bolaget har varierat men det framstår som det är personer kopplade till bolagets miljöarbete som idag står för utvecklandet av idén hållbar utveckling. Det är de som har huvudansvaret för allt som berör miljö och hållbarhet och det är deras roll som experter på området att leda arbetet i rätt riktning. Annan personal pekar också ut denna grupp som oerhört viktig, de är duktiga, tillmötesgående och engagerade, vilket tyder på att de till viss del är de som styr hur idén ska tolkas i bolaget. Genom sin expertroll tar de emot nya kunskaper, paketerar dem och får dem att framstå som attraktiva för bolaget att ta till sig. Precis som Zapat Campos & Zapata (2012) påpekar, är detta också en form av maktposition. Denna position är dock inte helt oproblematiske. Precis som en från miljöpersonalen påpekar, tenderar denna expertroll att leda till att allt ansvar för hållbarhetsarbetet hamnar hos dem, vilket inte är meningen om hållbarhetsarbetet i bolaget verkligen ska få önskad effekt. Vad forskning om hållbarhetsarbete tidigare har kunnat påvisa, är att det ofta finns en överhängande benägenhet för frågan att hamna enbart hos den del av en organisation, eller förvaltning, som sysslar med just miljöfrågor. (Bretzer et al., 2006; Olsson, 2005) Denna sektorsindelning, som till viss del återfinns i Älvstranden Utveckling AB, har konstaterats vara ett problem för att få hållbar utveckling förankrat inom en hel organisation, något som har en negativ inverkan på idéns institutionaliseringsprocess.

För själva paketerandet av idén hållbar utveckling, återkommer man ständigt till en person med särskild betydelse för utvecklandet av bolagets arbete. Det är i samband med denna persons anställning som arbetet med hållbar utveckling, eller vid denna tidpunkt miljöarbete,

ska ha fått en tydligare form och intensifierats. Personen pekas ut att fortsatt vara central för hållbarhetsarbetet och dess utveckling. En dylik person är vad som i olika sammanhang kallas en eldsjäl. Eldsjälar pekas ut att ha en stor betydelse för miljöarbete inom till exempel kommuner. (Bartholdsson, 2009) Det förklaras att dessa personer innehar en nyckelposition för att arbetet med miljö- och, eller hållbarhetsfrågor överhuvudtaget ska påbörjas och fortsätta. Denna upplevelse och att det för miljöarbete faktiskt kan vara en avgörande faktor att de finns personer med starkt engagemang i verksamheten, må vara riktig. Däremot att vissa särskilda personer skulle vara unikt avgörande, är däremot mer tveksamt. I linje med Czarniawskas (2009) resonemang kring begreppet institutionella entreprenörer, är den vikt som läggs vid enskilda personers handlande, snarare en efterkonstruktion än faktiskt avgörande för etablerandet av något som sedan har kommit att bli en institution. Poängen är att ingen kan skapa en institution på egen hand. Det är snarare ett samspel av flera faktorer som leder fram till resultatet. Tidpunkt, rådande ideal och andra människors insatser spelar en viktig roll för hur denna institutionella entreprenörs idéer förankras och lever vidare. Det är hur och när och på vilket sätt idén presenteras som till största delen avgör dess öde. Det är således möjligt att ersätta denna person med någon annan och ändå kommer institutionen eller fenomenet att skapas eftersom omgivande faktorer då uppenbart är gynnande för själva idéns etablerande. På samma sätt går det att betrakta den utpekade personen i Älvstranden Utveckling AB som viktig men inte ovärderlig. Med en annan person skulle utvecklingen av bolagets hållbarhetsarbete ändå ha kommit till stånd, om än med ett annat utseende.

Som konstaterats är idén hållbar utveckling svårpaketerad. Den dimension som har lett till flest handlingar är den ekologiska. Den finns med i olika typer av modeller som används vid projekt med samarbetspartners, den har funnits med längst och därför också utvecklats mest, den tar sig uttryck bolagets egna fokusområden för miljö, i olika rutiner såsom resepolicy, inköp av varor till kontoret och att det ska källsorteras och energieffektiviseras i den egna verksamheten. Handlingar kopplade till den sociala hållbarhetsdimensionen är inte lika tydliga. Den är av ett mer svåroperationaliserat slag och fortfarande en relativt ny aspekt att aktivt arbeta med i bolaget. Ekonomisk hållbarhet kan ses som både operationaliserad och inte. I bolaget har man en modell för hur inkomster ska komma in, vilka sedan kan användas i deras hållbarhetssatsningar. Dock verkar det fortfarande saknas en bredare översättning av dimensionen, där den inte bara handlar om stabila finanser på lång sikt, utan också kan innebära att ekonomiska beslut alltid grundar sig på ekologiskt och socialt hållbara parametrar.

6.2.2 Den alternativa bilden

Trots den bild där bolagets översättningar av idén framställs som en process enkom uppstånden i just bolaget, kvarstår det faktum att Älvstranden Utveckling AB:s ägare är Göteborgs kommun. En form av paradox framträder där hållbarhetsarbetet utmålas som en genuint egen idé, samtidigt som bolaget faktiskt inte har något annat val än att ta hänsyn till hållbar utvecklings tre dimensioner på grund av ägarskapet. Kommunen har egna miljömål och hållbarhetsvisioner vilka berör alla kommunens verksamheter och därmed också det kommunala bolaget Älvstranden Utveckling AB. Som ägare till bolaget, är det kommunen som styr vilket uppdrag bolaget ska ha och vad det ska innebära. Kommunen blir därför också en bärare av idén genom att de paketerar vad den ska innebära, i form av styrdokument, vilka bolaget sedan har en skyldighet att följa. Idén hållbar utveckling kan därmed betraktas som påtvingad uppifrån och paketerad av idébärare som ej med nödvändighet befinner sig nära den lokala praktiken i bolaget och som inte heller är med och använder idén. (Lindberg&Czarniawska, 2006; Lindberg&Erlingsdóttir, 2005) Det finns därmed en ansats till kontroll av institutionaliseringsprocessen av idén hållbar utveckling, vilket innebär en begränsning av möjliga omtolkningar. Det är dock inte tal om att det från kommunens håll presenteras ett färdigt koncept som bolaget ska följa. Ett relativt stort mått av utrymme till tolkning lämnas åt bolaget. Styrdokumentet är inte specifika i sin utformning och hållbar utveckling bryts aldrig ner till exakta parametrar eller arbetssätt. Det som lyfts fram handlar snarare om vilka värden förknippade med hållbar utveckling som bolaget ska prioritera.

För tillfället trycker bolagets ägare särskilt på den sociala hållbarhetsdimensionen. Det är också den dimension som lyfts fram, både under intervjuer och under observationer, som speciellt viktig att finna arbetsmetoder för. Dessa arbetsmetoder beskriver personer på bolaget att de själva håller på att jobba fram. Det finns alltså utrymme till egna tolkningar och översättningar av hållbar utveckling i bolaget, trots den tvingande karaktären ägarnas uppmaning om social hållbarhet innebär. Återigen är detta något som är kopplat till idén i sig. Den svårighet det innebär att definiera vad hållbar utveckling ska betyda för varje enskild plats, gör att det ofta stannar vid mer svepande formuleringar. Utrymmet för omtolkning är dock en fördel för varje ny plats till vilken idén hämtas. Det gör det möjligt att översätta idén till något som passar den lokala kontexten vilket gör den enklare att hantera (Olsson, 2005).

Att kommunen ställer krav och verkar drivande i processen kring idén är också en positiv aspekt för institutionaliseringen av hållbar utveckling i bolaget. Att ha ledande politiker, chefer och ledning, som stödjer satsningar på hållbarhetsarbete, har visat sig betydelsefullt för etablerandet och alltså legitimiteten för arbetet (Bretzer et al., 2006). Just att vara en offentlig

aktör är också något som lyfts fram som särskilt positivt. Enligt vad forskning om kommunala bolag och hybridorganisationer har pekat på, borde en viss svårighet mellan det affärsmässiga uppdraget och det offentliga uppvisas (Thomasson 2009). I fallet med hållbarhetsarbete inom detta kommunala bolag är denna inbyggda motsättning ingenting som syns eller uppfattas vara ett problem. Den balansakt som brukar vara gällande, är inte uttryckt för idén hållbar utveckling, något som kan bero på att hållbarhetstanken är lika relevant och viktig att prioritera för båda organisationstillhörigheterna. Sättet att nå hållbar utveckling kan däremot skilja sig åt eftersom de olika organisationsformerna har olika verktyg att ta till. Det var inget som uppmärksammades, förutom att den kommunala tillhörigheten öppnade upp för en kraftigare satsning på just hållbarhetsfrågor. Inte heller påtalades det någon konflikt mellan de affärsmässiga värdena och hållbarhetssatsningarna. Återigen går det att koppla till hållbar utveckling som aktuellt och viktigt oavsett var man befinner sig och vem man är. Det kan också vara en fråga om att hållbar utveckling fortfarande är en så pass ny idé i bolaget att de stora konflikterna inte uppenbarat sig än. Många aspekter av idén är inte helt färdigutvecklade utan under pågående bearbetning, vilket indikerar att olika mål och intressen fortfarande inte har ställts mot varandra och således inte behövt konkurrera om vare sig uppmärksamhet eller resurser. Brukligt för målkonflikter är att målet ofta är överenskommet medan metoden att nå dit är det problematiska (Bartholdsson, 2011).

Idén hållbar utveckling verkar på detta vis vara hämtad från två olika håll, dock inom samma fält. Som en egen idé, framvuxen inifrån bolaget självt och där översättningsprocesserna varit av en mer spontan karaktär, men också i form av en mer kontrollerad rörelse, där ramar har varit givna för vad idén ska innebära. Utan att personal är direkt medvetna om detta, finns alltså tecken på tvingande isomorfism gällande idén hållbar utveckling. En typ av anpassning till de direkta krav ställda av ägarna men också från omgivande samhälle i stort. Viljan att vara föregångare i hållbarhetsfrågan speglar hur viktigt en dylik profil är i dagens samhälle och att det innebär legitimitet för bolaget att identifieras med detta.

6.3 Mottagningen

Jag har i denna studie inte närmare studerat någon av de former som idén hållbar utveckling har tagit i bolaget. Det har varit idékomplexet i all sin mångtydighet som har varit av intresse. Däremot har det förekommit och förekommer en mängd modeller eller snarare arbetsätt, rutiner, policys och dokument, vilka är konkretiseringar av idén. Trots de många olika sätt

hållbar utveckling har presenterats på, framställs de som gjorda utifrån rådande praktik i bolaget. Hur arbetet med hållbar utveckling fortgår, har visat sig högst kontextberoende. Hur stora kunskaperna om den lokala praktiken dit idén ska föras spelar roll för hur mottagandet där blir. Ju mer främmande en idé framstår, desto större risk för att idén sällas bort. (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005) I Älvstranden Utveckling AB sker en del av paketeringen av personer inom bolaget. Dessa idéanvändare har förståelse för platsen där idén ska omsättas vilket kan påverka uppfattningen att idén är viktig och också något eget. Mottagandet av idén stöter inte heller på någon form av uttalat motstånd. Ingenstans uttrycks tveksamhet mot bolagets hållbarhetsambitioner och hållbar utveckling talas om som något självklart för bolaget att arbeta med, något man bör arbeta med. Idén är synlig under möten, både externa och interna, där den återkommande diskuteras och lyfts fram som ett självklart diskussionsämne. Man vittnar även på bolaget om att arbetet med hållbarhetsfrågor är mer greppbart idag och att det finns en större tydlighet i vad som ska göras.

Den positiva inställningen har dock inte alltid varit rådande, i det tidiga skedet av bolagets hållbarhetshistoria ifrågasattes ambitionen att bolaget skulle vara bättre än alla andra i hållbarhetsfrågan. Man såg inte poängen i att just de skulle ligga steget före. Att detta inte är fallet idag, kan förstås både utifrån den förbättrade paketeringen av idén men kan också förklaras utifrån meningsskapande. Det är tydligt att bolaget idag delar en gemensam berättelse kring bolagets hållbarhetshistoria och att man enas om tanken på att det är en fråga som är viktig att arbeta med. Att arbeta med hållbar utveckling ter sig ha blivit en identitetsmarkör. De återkommande kommentarerna om att bolagets agerande i hållbarhetsfrågor måste vara ett ärligt agerande och sättet de väljer att lägga upp arbetet på måste vara till verklig hjälp för personalen och i slutändan leda till resultat, kan kopplas samman med viljan att få alla i bolaget att tänka hållbart. Hållbarhetsarbetet ska vara en integrerad del av det dagliga arbetet, det ska inte upplevas som ett extraarbete. Att man försöker uppnå detta genom inkluderande processer för framtagande av arbetssätt och vad hållbarhet ska betyda för bolaget, innebär att det finns stora möjligheter till omtolkning och kreativa översättningar av de paketerade idéer som bolaget mottar. Det är också tecken på en sektorsintegrerad ansats, något som har visat sig vara viktigt för att få hållbar utveckling institutionaliserat i en organisation (Olsson, 2005).

När en idé blir så starkt kopplad till en verksamhet, kan det vara tecken på genuint engagemang men risken finns också för att ambitionerna är större än vad som faktiskt är genomförbart och det hela kan sluta som fasad, en yta, utan reell koppling till aktiviteter i verksamheten. Den risken finns också i bolaget Älvstranden Utveckling AB. Det som

motverkar denna bild är att det i bolaget görs en ansats att skapa en bredare bas av engagerade personer, som utöver nyckelpersoner delar på ansvaret för hållbarhetsfrågan. Frågor av typen miljö och hållbar utveckling bärs som tidigare konstaterats, ofta en engagerad person. Det kan fungera men är ett sårbart sätt att arbeta med hållbarhet. Att ha ett större nät av drivande personer stabiliserar arbetet med dessa frågor och ger större kontinuitet och således möjlighet att hålla frågan aktuell inom en organisation. (Bretzer et al., 2006)

6.4 Handlingarna

Det finns alltså olika paketeringar av vad hållbar utveckling ska vara för bolaget, presenterade i första hand i bolagets styrdokument. Översättningarna av detta har kommit olika långt och handlingar kopplade till idén är olika väletablerade. Det pågår arbete med att få fram rutiner och arbetsätt som ger upphov till handlingar som gynnar hållbarhet, men dessa är ännu inte självklara och så stabila att de har haft möjlighet att upprepas. Ambitionerna om att vara föregångare i hållbarhetsfrågor är således inte något nytt, utan har successivt vuxit fram och spridits inom bolaget. Institutionaliseringsprocessen av hållbar utveckling i bolaget verkar ha skett genom gradvis idéspridning, där inkludering av alla bolagets verksamheter allt mer ska knytas till tanken om att alltid arbeta på ett hållbart sätt. Processen har i hög grad bestämts av den lokala kontext som är bolaget, trots att ramarna för agerandet har satts av bolagets ägare, kommunen. Institutionaliseringsprocessen kännetecknas också av en ständig breddning av idén, vilket i sin tur innebär att översättningarna i själva upppackningsfasen också är under ständig omtolkning. Det gäller således också för de handlingar som idén ger upphov till. Idén hållbar utveckling verkar spridd men inte nödvändigtvis institutionaliserad.

Trots den i bolaget enade synen på hållbarhetsarbetet som en särskilt viktig fråga, är det inget som per automatik leder till handlingar för att nå detta. Att skapa handlingar som gynnar målet om hållbar utveckling är trots inkluderande processer, relativt svårt för bolaget. Situationer uppstår fortfarande där de med miljöansvar i bolaget inte tas med i processerna i tid, trots att detta ska vara självklart. Att få alla att agera hållbart visar sig svårt eftersom hållbarhetsaspekter inte lyfts med samma självklarhet som när personal som arbetar med miljö och hållbarhet finns närvarande. Den legitimitet som miljögruppen erhållits, är deras styrka samtidigt som det också blir ett problem. Ansvaret att få handlingar kopplade till idén hållbar utveckling genomförda, hamnar i bolaget ofta hos denna grupp och ansvaret sprids inte som önskat över hela personalen. Det finns fortfarande ett beroende av miljöpersonalens engagemang och kunskaper för att arbetet ska fungera. Att inte hållbarhetsarbetet är bättre

förankrat i hela bolagets organisation, är tecken på en viss bräcklighet (Bretzer et al., 2009:63). Tanken om att integrera hållbarhet i den redan existerande praktiken har alltså inte lett till handlingar fullt ut. Det är inte direkt en särkoppling av idé och existerande praktik som sker, snarare att det finns en trygghet i att någon annan ansvarar för omsättandet. (Meyer&Rowan, 1977). Utifrån vad som observerats finns en stark vilja att få med sig hållbarhetsperspektiv i arbetet och i bolaget motsätter man sig inte medvetet hållbarhet som idé.

Anledningen till att handlingar kopplade till målet om hållbarhet uteblir eller sållas bort, verkar vara en fråga om kunskap. Hållbar utveckling är en utmaning som ställer krav på ett nytt sätt att tänka kring samhälle och organisering. I och med att vad idén kan vara, ständigt utvecklas, innebär det hela tiden nya kunskaper för organisationer att försöka tillgodogöra sig. (Olsson, 2005) I bolaget genomförs utbildningar, hålls temadagar och workshops och man försöker knyta sig nära akademien och dess forskning och delta i ett brett spektra av tillställningar, allt för att bredda sina kunskaper och också sprida dem inom bolaget.

Det framstår som att i Älvstranden Utveckling AB är normen hållbar utveckling nära på skild från handlingsmönster kopplade till hållbar utveckling. Den mer abstrakta tanken hållbar utveckling är institutionaliserad i att finnas med i bolagets gemensamma vokabulär och i dess medvetande. Handlingarna kopplade till normen är däremot mer svåretablerade. De processer kring framtagandet av arbetssätt för social hållbarhet och hur diskussioner förs om vad som är görbart utifrån varje avdelnings förutsättningar pekar ändå på att ett aktivt arbete med att koppla samman existerande praktik med hållbarhetshandlingar pågår. Upplevelsen av att bolaget gör mer än andra bolag, bekräftar också en bild av att det uppfattas som att man utför hållbarhetshandlingar. Vad som framkommer är att dessa handlingar många gånger verkar ta utgångspunkt i bolagets sublokala kontexter. Handlingarna påverkas alltså av var i bolaget de mottas och det framstår som att det är de egna erfarenheterna och förförståelsen för idén, som påverkar den tolkning som sker. Trots bolagets ambition om att få alla i bolaget att tänka hållbart, tillåts dessa sublokala tolkningar få samexistera med synen på vad som ska vara bolagets gemensamma hållbarhetsarbete. Det skulle kunna leda till ett fragmenterat hållbarhetsarbete med negativa konsekvenser för möjligheter till ett gott förverkligande av idén i bolaget. Den positiva aspekten är dock att variationen kan innebära många olika sätt att se på och hantera idén, vilket kan berika bolagets hållbarhetsarbete. Återigen är det tydligt hur den lokala kontexten påverkar översättningen av idén (Olsson, 2005).

Just tillåtandet av flera sätt att se på och arbeta med hållbar utveckling, kan vara en av förklaringarna till den överlag positiva inställningen till hållbarhetsambitioner i bolaget.

Beskrivningen av att idén som hämtad inifrån organisationen självt kan också kopplas till detta. Idén upplevs som meningsfull för hela bolaget och trots det faktum att det finns externa krav på bolaget att arbeta med hållbar utveckling ser man inte på idén som påtvingad utifrån, den betraktas mer eller mindre som ett eget initiativ. I enlighet med Lindberg & Czarniawska (2006) kan denna respekt för de olika professionerna i bolaget ha betydelse för mottagandet av idén och de handlingar som därefter ska följa. När idén inte framstår som ett hot mot professionens egenhet, minskar risken för ett behov av att skydda professionen och alltså stöta bort idéer.

6.5 Önskan om en institution kommer först, handlingarna sen

Den resa som idén hållbar utveckling har tagit till och i bolaget, är en resa som har gått fram och tillbaka till följd av hur idén hållbar utveckling tolkas vid olika tillfällen och platser. Den är mångfacetterad och öppen och har på så sätt inbjudit till en fri institutionaliseringsprocess, där omtolkningar på olika sätt möjliggjorts vid olika tidpunkter och på olika platser. Detta trots att processen inte varit helt självreglerad, utan styrd av ägarna och deras krav på att bolaget ska agera hållbart. Tack vare idéns dynamiska karaktär har också denna tvingande mekanism varit relativt öppen och föränderlig. Det har inneburit att en mängd olika handlingar har uppstått, vilket tyder på en institutionaliseringsprocess som till viss del har varit kreativ och förnyande. Det är dock tanken om att nå hållbar utveckling som varit utgångspunkten för hela den organisering som bolaget har genomgått. Det är den som har gett upphov till de handlingar som anses vara de som ska leda till hållbar utveckling. I Älvstranden Utveckling AB:s fall är detta tydligt. I styrdokumentet sätts visioner upp med en önskan om att handlingar ska uppstå. Det sätts stora förhoppningar till att handlingar kopplade till dessa visioner ska bli självklara och integrerade i verksamheten. Den institutionaliseringsprocess som sker i bolaget bör alltså betraktas utifrån denna önskan om att nå hållbar utveckling. Hur processen ser ut beror just på att dessa handlingar kopplas samman på ett sådant sätt att de ska nå detta mål.

Det är alltså tanken om ett önskvärt beteende som kommer först, inte handlingarna. Det finns en önskan om vad som ska bli institutionaliserat, vilket leder till handlingar som på olika sätt fogas samman och därigenom skapar handlingsnät för hur institutionalisering ska uppnås. De handlingar och den organisering som sker i Älvstranden Utveckling AB, är ett litet handlingsnät som är del av ett större. Älvstranden Utveckling AB:s handlingsnät är relativt bräckligt i och med att stabila handlingar för ett helhetsgrepp om idén saknas. Däremot finns i

bolaget en insikt om att handlingar sprungna ur olika kontexter har betydelse för en lyckad institutionalisering. Det finns en medvetenhet om att dessa bör fogas samman och en ansats till agerande för detta görs. Det har inte heller uppstått en situation där idén som sådan har förkastats eller exkluderats från andra handlingar i bolaget. Svårigheten i att skapa ett stabilt handlingsnät ligger i att idén hållbar utveckling innebär att där måste till omstrukturering i bolaget. Den ställer också krav på att kunskaperna på hållbarhetsområdet är stora och att det finns kompetens att tillvarata inströmningen av ny kunskap i bolaget. Det betyder att ett visst hot mot äldre handlingsmönster föreligger. Älvstranden Utveckling AB verkar dock till viss del ha förebyggt detta genom utbildningsinsatser och att tillåta ett eget omsättande av idén, utifrån respektive sublokal kontext inom bolaget. Genom att bolagets enas under en berättelse om hållbar utvecklings ständiga närvaro i bolaget och att alla anser att hållbarhetsarbetet är centralt för Älvstranden Utveckling AB:s verksamhet, får man något att gemensamt dela och samlas runt. Det har underlättat för ett handlingsnät att skapas. Bolagets institutionaliseringsprocess kring idén hållbar utveckling har ett sådant utseende att det finns goda chanser att detta handlingsnät ska nå stabilitet. Detta kan också förklaras genom att den omgivande kontexten, kommunen och samhället i stort, till största del delar synen på hållbar utveckling som något positivt att sträva efter. Det är en idé som har legitimitet på lokal nivå såväl som global. Precis som Älvstranden Utveckling AB uppvisar, är det att få till stånd meningsfulla handlingar som är den stora utmaningen.

7. Slutsatser

I detta avslutande kapitel besvaras de frågeställningar som ställdes i inledningen av studien. För att samla ihop de insikter analysen lett till fortsätter jag med en reflektion över deras betydelse. Det har även väckts tankar kring andra perspektiv och annan forskning under studiens genomförande, vilka jag lyfter i slutet av kapitlet. En återpresentation av frågorna som studien ämnade besvara kommer här:

- Hur ser institutionaliseringsprocessen kring idén hållbar utveckling ut?
- Vad av idén blir institutionaliserat?
- Påverkas institutionaliseringsprocessen av idén hållbar utveckling av organisationsformen kommunalt bolag?

7.1 Många saker inverkar

I fallet Älvstranden Utveckling AB går det att konstatera att idén hållbar utveckling är ett levande begrepp. Det finns ett explicit förhållningssätt till idén och det återfinns i det dagliga språkbruket, i olika styrdokument och i olika typer av handlingar. Att tänka hållbar utveckling förekommer dessutom på olika nivåer inom bolaget. Idén är således spridd, om än i olika hög grad. Det innebär inte att den är fullt institutionaliserad.

Studien har kunnat visa att hur en institutionaliseringsprocess går till bestäms av den lokala kontext inom vilken processen pågår. Precis som forskning kring översättning av idéer redan har visat, är det av stor betydelse att idén blir meningsfull för dem som ska använda idén och att den inte upplevs som något som har påtvingats dem (Lindberg&Erlingsdóttir, 2005). Det verkar ha skett en uppdelning mellan normen hållbar utveckling och handlingsmönster kopplade till hållbar utveckling. Normen är mer eller mindre institutionaliserad, motstånd mot själva idén hållbar utveckling finns inte och idén är närvarande i alla centrala dokument och tas upp och diskuteras med självklarhet under möten och intervjuer. Bolaget har däremot inte kunnat undvika de svårigheter som kopplas till begreppet hållbar utveckling. Att få igång handlingar som repeteras och därmed stärker dem, kräver nya förhållningssätt och rutiner i bolaget som med självklarhet leder till att beslut fattas där hållbarhet är integrerat. Att sprida ut ansvaret för hållbarhetsarbetet på fler än en enskild instans är också i studerat fall något som underlättat omsättandet av en idé. I bolaget skedde detta genom inkluderande arbetsprocesser och en respekt för de i bolaget olika

professionernas redan existerande arbetssätt. Det behövs dock mer kunskap på området för att detta ska bli en verklig handling. Det är tydligt att det i bolaget fortfarande finns en särskild grupp av människor med ett mer utvecklat hållbarhetstänkande, vilka också många gånger ensamma får bära ansvaret för att driva arbetet. Den starka identifikation som bolaget idag gör med hållbarhetsbegreppet kan innebära viss risk för fasad, där ett fördjupat arbete med att bredda kunskaperna i bolaget glöms bort.

Hållbar utveckling i bolaget innebär också i första hand handlingar kopplade till den ekologiska dimensionen. Det kan ses i ljuset av bolagets egen historik kring arbetet med miljöfrågor men också utifrån att denna dimension i sig många gånger är enklare att operationalisera till handling än vad både social och ekonomisk hållbarhet är. Att det varit enklare att arbeta med den ekologiska dimensionen måste också ses utifrån att den typ av resultat som har efterfrågats har varit mätbara miljömål. Att hitta mätbara enheter för social hållbarhet är inte lika självklart. Mätbarhet och jämförbara resultat är värden som hänger samman med det ideologiskt präglade synsätt som sedan 1990-talet påverkat offentliga organisationer i hela Sverige, nämligen NPM. Fokus på effektivitet och konkreta resultat är därför eftersträvansvärt för att visa att man handlar på rätt sätt. Idag utmärks arbetet med hållbar utveckling av ett fokus på de sociala frågorna. Det hänger ihop med den politiska viljeriktningen men också med att man i bolaget nu är redo att hantera denna typ av kunskap kopplade till dimensionen. Idén hållbar utveckling i bolaget är idag bredare, där strävan efter ett större helhetsgrepp allt mer har hamnat i fokus.

I analogi med att hållbar utveckling som begrepp ständigt tillförs ny kunskap, har det i den lokala kontexten varit möjligt med nya översättningar av idén. Det finns inte en färdig modell, utan ett ständigt skiftande idékomplex, som inbjuder till ständiga omtolkningar. Det är något som bolaget har tagit fasta på i och med att de anpassar vad idén ska vara utifrån bolagets kontext och också de sublokala kontexter som däri finns. Aspekten av att vara bolag framställs inte vara en faktor som påverkar institutionaliseringsprocessen. Att bolaget befinner sig inom två olika organisatoriska fält, det privata näringslivet och kopplad till den offentliga sfären, verkar inte innebära några komplikationer. Den offentliga tillhörigheten lyfts fram som det positiva, den möjliggör att ta ett större grepp om frågan. Det samhällsansvar som är kopplat till offentliga verksamheter, sammankopplas i bolaget med det rättviseperspektiv och det globala ansvar som tillhör idén hållbar utveckling. Att bolagets affärsmässiga uppdrag på något sätt skulle vara problematiskt för hur hållbarhetsarbetet utvecklas, uppmärksammas i princip aldrig.

I Älvstranden Utveckling AB har idén hållbar utveckling således blivit till två institutionaliseringsprocesser, en där värdena förknippade med idén, alltså själva normen går att likna vid en lyckad process, och en där handlingsmönster kopplade till idén fortfarande har en bit kvar innan det kan talas om institutionaliserade, alltså självklara, handlingar. Institutionaliseringsprocessen för normen hållbar utveckling skulle kunna beskrivas ha lett till ett institutionaliserat hållbarhetstänkande, där det är påtagligt att det finns med i allt bolaget tar sig an. Handlingsmönster för hållbar utveckling är däremot inte institutionaliserade på samma vis. Det beror mycket på att det är väldigt många olika typer av handlingar som måste till för att idén ska bli institutionaliserad. Kanske är inte institutionaliserade handlingar nödvändigt. Eftersom begreppet i sig är så föränderligt, behöver handlingarna också vara det. Att normen är förgivettagen kan vara den viktigaste nyckeln eftersom det för idén hållbar utveckling gäller att tänka och se på saker på ett annorlunda och nytt sätt. Det är det som sedan leder till att nya handlingar uppkommer, handlingar som leder till ett mer hållbart agerande.

7.2 Reflekterande avslut

Det underliggande syftet med studien har varit att undersöka idén hållbar utveckling i ett kommunalt bolag. Hur institutionaliseringsprocesser kring idén går till och tar sig uttryck, för att bredda kunskaperna om de utmaningar idén innebär men också om mekanismer bakom en dylik institutionaliseringsprocess realiseras. I en tid då hållbar utveckling har blivit ett mål som anses nödvändigt för mänsklighetens fortlevnad, och som det globalt strävas mot, är kunskaper om hur detta görs på lokal nivå, högst relevant.

Vad som går att konstatera efter genomförd studie är att den tvetydighet med vilken kommunala bolags existens har kunnat beskrivas, inte på nämnvärt vis påverkar institutionaliseringsprocessen av hållbar utveckling. Att befinna sig mellan den offentliga och privata sfären innebär ingen konflikt för hur organiseringen av hållbarhetsarbetet ska gå till. Den offentliga tillhörigheten lyfts fram som en styrka genom sitt samhälleliga ansvar, medan kravet på affärsmässighet, om än inte är betydelselöst, inte framstår som ett problem för idén hållbar utvecklings institutionaliseringsprocess. Studien har däremot inte kunnat konstatera vilka handlingar som dylika kommunala bolag bör ägna sig åt för att institutionaliseringsprocessen ska leda till stabilisering. Det har inte heller varit studiens mening att presentera detta utan däremot lyfta fram aspekter som på olika sätt inverkar på de översättningar som idén genomgår under sin resa och vad som leder till att dessa

översättningar leder till faktisk handling. Mycket av vad tidigare genomförd forskning kring idén hållbar utveckling har kunnat visa, återfinns som viktiga mekanismer också i fallet med detta kommunala bolag. Att medvetandegöra varför översättningarna ser ut som de gör och ställa institutionaliseringsprocessen i bolaget i relation till omgivningen, kan hjälpa till att vidga möjligheterna till förankring och omsättning av idén. Genom att se att bolaget har en plats i ett handlingsnät, blir chansen större att koppla handlingar till fler och mer oväntade aktörer. Ökad förståelse för det egna agerandet i bolaget gör det möjligt att skapa nya vägar för idén hållbar utveckling genom att bryta invanda och förgivettagna mönster och således ge upphov till kreativare handlingar. Eftersom hållbar utveckling är svårt att hantera, behövs många olika sätt prövas för att vi ska komma närmare en uppfyllelse av hållbar utveckling.

Detta är dock en studie av en enskild organisation och det har väckt tankar på att gå vidare och göra en jämförelse med liknande organisationer. Att jämföra resultat från denna studie med ytterligare kommunala bolag, skulle kunna innebära ett mer säkerställt svar kring om de slutsatser som har dragits i denna studie, är allmängiltiga. En annan aspekt som borde undersökas på ett med fördjupat sätt, är vad hållbar utveckling betyder för personerna i organisationen. Att undersöka vad deras relation till begreppet är och vilken innebörd de lägger i idén. Den typ av förståelse av en idé som finns inom en organisation, har i andra fall visat sig vara av betydelse för institutionaliseringen. En dylik studie inom ett kommunalt bolag skulle kunna bredda kunskaperna om denna aspekts roll för institutionaliseringsprocessen.

Den fråga som kommit att framstå som tydligast, är den om själva den kommunala bolagsformen. Kommunala bolags existens har motiverats genom bland annat lägre krav på transparens och att det finns möjlighet att förflytta kapital, men i fråga om hållbar utveckling verkar det inte finnas några motiveringar. Att fortsätta undersöka denna aspekt med hjälp av andra metoder och annan teori kan bidra till en större kunskap om vilken roll denna typ av offentliga organisation spelar i målet om att nå en hållbar värld.

Bilaga 1. Intervjuguide – en utgångspunkt

(Följ idén, var har den tagit vägen och hur ser den ut idag?)

Presentation av intervjuperson:

- a. Observera ålder och kön.
- b. Antal år i bolaget.
- c. Befattning, vad innebär rollen.
- d. Utbildning, år för examen, tidigare arbeten

1. Lösryckning:

- a. Hur kommer det sig att Älvstranden jobbar med hållbar utveckling?
- b. Varifrån kom tanken på att införa hållbar utveckling i bolaget? Kan du ge exempel?
- c. Vilka/vad var inblandade? Då och nu?
- d. Varför var det viktigt att bolaget började arbeta med hållbar utveckling?

2. Paketering:

- a. Har du någon uppfattning om hur hållbarhetsarbetet las upp?
- b. Hur presenterades hållbarhetstanken i bolaget? Vad började man i för ände? Vilka personer var inblandade? Någon särskild?
- c. Hur såg planeringsarbetet ut? (Dokument, möten, nätverk).
- d. Hur spreds informationen? På vilket sätt och av vilka?

3. Mottagning:

- a. På vilket sätt började man arbeta med hållbar utveckling? Och hur har detta arbete utvecklats? (Idéns resa).
- b. Hur mottogs idén? Vad hände i bolaget vid det tillfället? Stämningen? Var det något särskilt som hände vid denna tidpunkt? Något som skedde i världen runtomkring, utanför? (Vad var situationen i bolaget just då och i relation till ägarna och hur såg det ut i samhället i stort?)
- c. Fanns det några problem?

4. Handling och institutionalisering:

- a. Hur är hållbarhetsarbetet organiserat inom bolaget? Vem ansvarar för vad?
- b. Hur går ni till väga för att nå hållbarhetsvisionen?
- c. Vad framstår som mest centralt i detta arbete? Varför prioriterar ni som ni gör?
- d. Hur upplever du att arbetet med hållbar utveckling sköts?
- e. Har arbetet med hållbar utveckling förändrats över tid?
- f. Är hållbarhetsvisionen en del av ditt dagliga arbete? Varför/varför inte och på vilket sätt?
- g. Hur upplever du din roll i detta arbete? Har du möjlighet att påverka arbetet på något sätt?
- h. Vilka typer av material/verktyg har du att tillgå? Vilka former av ”stöd”, vem vänder man sig till?
- i. Saknar du något i detta arbete?
- j. Kan du rekommendera mig att prata med någon mer?
- k. Egna frågor?

Käll- och litteraturförteckning

Böcker:

- Albrektsson, Björn O. & Adrell, Roland (2001). *Styrelseboken – en vägledning för ledamöter i kommunala bolagsstyrelser*. Stockholm: Katarina Tryck.
- Almqvist, Roland (2006). *New Public Management. Om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Liber Förlag: Stockholm
- Berger, Peter L. och Luckmann, Thomas. (1979) *Kunskapssociologi: Hur individen uppfattar och utformar sin sociala verklighet*. Wahlström & Widstrand: Stockholm
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996) Travel of ideas. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.). *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (2005). Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel. I Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (Ed.), *Global Ideas. How ideas, objects and practices travel int the global economy*. (s.7-12). Malmö: Liber AB & Copenhagen Buisness School Press.
- Czarniawska, Barbara (2004b). Reading narratives. I Czarniawska, B. (Red.), *Narratives in social science research*.(s.60-75). London: SAGE Publications Ltd.
- Eckerberg, Katarina, Lundgren, Lars J., Svedin, Uno & Sörlin, Sverker (2003) Från miljöforskning till forskning för hållbar utveckling. I Lars J. Lundgren (red.), *Vägar till kunskap. Några aspekter på humanvetenskaplig och annan miljöforskning*. (s.16-192). Brutus Östlings Förlag Symposion.
- Ekholm, Mats & Fransson, Anders (1984). *Praktisk intervjuteknik*. Tredje upplagan. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Organisationsteori*. Malmö: Liber AB
- Esiasson, Peter & Gilljam, Mikael & Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2011). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3:de upplagan. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Hartman, Jan (2001). *Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Hallgren, Thomas (1997). *Fakta och argument om kommunala bolag*. Stockholm: Kommentus AB.
- Jagers, Sverker (2005). Hållbar utveckling som politik. I Jagers, Sverker C. (Red.), *Hållbar utveckling som politik*.(s.5-26) Malmö: Liber AB
- Low, Nicholas & Gleeson, Brendan & Elander, Ingemar & Lidskog, Rolf (2000). *Consuming cities: The urban environment in the global economy after Rio*. London: Routledge.

- Lundberg, Martin (2005). Meningsskapande om hållbarhet?. I Olsson, Jan (Red.), *Hållbar utveckling underifrån?; Lokala Processer och etiska vägval*. (s.137-153). Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Lundqvist, Lennart J. (2004). *Sweden and ecological governance. Straddling the fence*. Manchester: Manchester University Press.
- Montin, Stig (2004). *Moderna kommuner*. Lund: Liber AB.
- Montin, Stig (2009). Klimatpolitiken och kommunerna. I Uggla, Ylva & Elander, Ingemar (Red.), *Global uppvärmning och lokal politik*. (s.15-41). Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.
- Montin, Stig & Granberg, Mikael (2013). *Moderna kommuner*. Fjärde upplagan. Lund: Liber AB.
- Olsson, Jan (Red.) (2005). *Hållbar utveckling underifrån?: Lokala politiska processer och etiska vägval*. Bokförlaget Nya Doxa.
- Petterson, Conny (2005). Förenta Nationerna sätter dagordningen . I Olsson, Jan (Red.), *Hållbar utveckling underifrån? ; Lokala processer och etiska vägval* (s. 45-66). Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB
- Strannegård, Lars & Eriksson-Zetterquisit, Ulla (2011). *Organisering*. Malmö: Liber AB.
- Söderberg, Henriette & Corell, Elisabeth (2005). *Från miljöpolitik till hållbar utveckling: En introduktion*. Ort. Liber.

Artiklar, magasin:

- Baker, Susan & Eckberg, Katarina (2007). Government for sustainable development in Sweden: The experience of The Local Investment Programme. *Local Environment* 14(4). 325-342. doi: 10.1080/13549830701412455
- Bergström, Ola & Dobers, Peter (2000). Organizing sustainable development: From diffusion to translation. *Sustainable Development* 8. 167-179.
- Campos, María José Zapata & Zapata, Patrik (2012). Translating development aid into city management: The barrio Acahualinca integrated development programme in Managua, Nicaragua. *Public Administration and Development*. DOI: 10.1002/pad.1628
- Czarniawska, Barbara (2004a). On time, space and action nets. *Organization*, 11(6). 773–791. DOI: 10.1177/1350508404047251

- Czarniawska, Barbara (2009). Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization studie* 30(4). 423-441. DOI: 10.1177/0170840609102282
- Czarniawska, Barbara (2010). Translating impossible? Accounting for a city project. *Accounting, auditing & accountability journal* 23(3). 420-437. DOI 10.1108/09513571011034361
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48), April. 147-160.
- Engelstad, Fredrik & Steen-Johnsen Kari (2010). Hva er det med hybride organisasjoner?. *Nordiske Organisasjonsstudier* 12(3). 3-7.
- Erlingsdóttir, Gudbjörg & Lindberg, Kajsa (2005). Isomorphism, Isopraxism and Isonymism. Complementary or Competing Process?. *Lund institute of Economic Research Working Paper Series* (4). 1-21.
- Fudge, Colin & Rowe, Janet (2001). Ecological moderanisation as a framework for sustainable development: a case study in Sweden. *Environment and Planning A 2001, volume 33*. 1527-1546. DOI: 10.1068/a33153.
- Lindberg, Kajsa & Erlingsdóttir Gudbjörg (2005). Att studera översättningar. Två idéers resa i den svenska hälso- och sjukvården. *Nordiske organisasjonsstudier* 7(3-4). 27-52.
- Lindberg, Kajsa & Czarniawska, Barbara (2006). Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*. 22. 292-306. doi:10.1016/j.scaman.2006.09.001
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* (83): 340-363
- Oliver, Christine (1991). Strategic Response to Institutional Processes. *Academy of Management Review* (16) 1. 145-179
- Olsson, Jan (2009). Sustainable development from below: institutionalising a global idea-complex. *Local Environment* 14(2). 127-138. doi: 10.1080/13549830802521436

Lagtexter, propositioner och dylikt:

Framtidskommissionen. Ds 2013:1 (2013) *På vägen till en grönare framtid – utmaningar och möjligheter*.

Prop. 2009/10:155. *Svenska miljömål – ett effektivare miljöarbete*. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/12166/a/142456>

SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Finansdepartementet.

SFS 2010:879. *Om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag*. Stockholm: Socialdepartementet.

Skr. 2005/06126. *Strategiska utmaningar – En vidareutveckling av svensk strategi för hållbar utveckling*. Miljödepartementet. Tillgänglig:
<http://www.regeringen.se/sb/d/6525/a/60692>

SOU M 2011:01/2012/66 *Femton hinder för hållbar stadsutveckling. Delegationen för hållbara städer*. Stockholm.

Internetkällor:

Gapminder. (2013). *Har världen blivit bättre?*. Hämtad 2013-09-11, från
<http://www.gapminder.org/downloads/har-varlden-blivit-battre/>

Gapminder. (2005). *Human development trends 2005*. Hämtad 2013-09-11, från
<http://www.gapminder.org/downloads/human-development-trends-2005/>

Miljömålportalen. (2013). *Miljömålen*. Hämtad 2013-06-12. <http://www.miljomal.se/Miljomalen/>

Regeringen. (2013). *Hållbar utveckling*. Hämtad 2013-06-01. <http://www.regeringen.se/sb/d/1591>

Supermiljöbloggen. (2013). *"Klimatpolitiken har varit i koma sedan Köpenhamn"*. Hämtad 2013-09-11, från <http://supermiljobloggen.se/nyheter/2013/09/klimatpolitiken-har-varit-i-koma-sedan-kopenhamn>

Älvstranden. (2013). *Företagets historia*. Hämtad 2013-05-11. <http://alvstranden.com/om-oss/historik/>

Älvstrandsmodellen. (2013). *Älvstrandsmodellen – stadsutveckling genom samverkan*. Hämtad 2013-07-24. <http://alvstranden.com/om-oss/aelvstrandsmodellen/>

Avhandlingar och uppsatser:

Bartholdsson, Kerstin (2009). *Hållbarhetens mänskliga byggstenar – om betydelsen av engagerade tjänstemän i det lokala miljömålsarbetet*. (Doktorsavhandling). Göteborg Universitet.

Erlingsdóttir, Gudbjörg (1999). *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. (Doktorsavhandling). Ekonomihögskolan Lunds Universitet.

Strannegård, Lars (1998). *Green Ideas in Buisness*. (Doktorsavhandling). Göteborg: BAS Publisher.

Tilling, Karina (2008). *Att styra hållbar utveckling. Om miljöledning och dess översättningar i statsförvaltningen*. (Doktorsavhandling, Mälardalens Univeristy Press Dissertations, Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, 66). Västerås. Arkitektkopia.

Thomasson, Anna.(2009). *Navigating in the landscape of ambiguity. A stakeholder approach to the governance and management of hybrid organisations.* (Doktorsavhandling) Lund: Institute of Economic Research. School of Economics and Management. Lund University.<

Larsson Lif, Lina (2012). *"Varför driver kommuner bolag?" En jämförande fallstudie kring bolagisering av kommunal verksamhet.* (Masteruppsats i offentlig förvaltning), Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet.

Rapporter:

Bretzer, Ylva & Forsberg, Björn & Bartholdsson, Kerstin (2006). *Lokal översättning av de nationella miljömålen. En processutvärdering i åtta svenska kommuner.* Rapport 5646. Naturvårdsverket

Forsberg, Björn (2007). *Hållbarhetens lokala horisont. Forskning om kommunernas arbete med miljö och hållbar utveckling.* Rapport 5674. Naturvårdsverket.

Bartholdsson, Kerstin (2011). *Målkonflikter – en sund företeelse eller ett olösligt problem?* Naturvårdsverket

Världskommissionen för miljö och utveckling. (1988). *Vår gemensamma framtid. Rapport från världskommissionen för miljö och utveckling.* Hägerhäll, B. (Red.), (sv. översättning av originalet: World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future.* Oxford: Oxford University Press.) Prisma/Tiden.

Möten:

Internmöte Älvstranden Utveckling AB:s marknadsgrupp i Kvillebäckens konsortium, 2013-08-26

Hållbarhetskonferens Kvillebäckens konsortium, 2013-08-30

Hållbar utvecklingsgruppmöte med Lindholmsgruppen, 2013-09-10

Avdelningsmöte bygg- och projektavdelningen, 2013-10-23

Intervjuer:

Informell intervju, 2013-09-19

Intervjuperson 1, 2013-10-17

Intervjuperson 2, 2013-10-22

Intervjuperson 3, 2013-10-25

Intervjuperson 4, 2013-11-07

Intervjuperson 5, 2013-11-12

Intervjuperson 6, 2013-11-18

Intervjuperson 7, 2013-11-18

Intervjuperson 8, 2013-11-22

Övrigt:

Corvellec, Hevré & Czarniawska, Barbara (2013). Waste prevention action nets. Text presented at **Reduce, reuse and recycle – environmental and social challenges**, Workshop at University of Borås, Sweden 20th-22nd of November 2013.

Sveriges Television. (23 september, 2013) *Vetenskapens Värld. Del 5 av 18*. (TV-program). Hämtad från: <http://www.svtplay.se/video/1480596/del-5-av-18?tab=program&sida=2>

Ägardirektiv för Älvstranden Utveckling AB. (2013-01-31).

Vision Älvstaden. Antagen av kommunfullmäktige 2012-10-12.

Miljöpolicy för koncernen Älvstranden Utveckling AB. Antagen vid styrelsemöte 2012-11-29.

Verksamhetsberättelse (2012). Älvstranden Utveckling AB. *Vägen till den nya staden*.

Miljöredovisning (2102). Älvstranden Utveckling AB. *Jag - Älvstranden. Miljöredovisning 2012*.

Affärsplan. (2013). Älvstranden Utveckling AB. *Affärsplan 2014-2016*. Göteborg, oktober 2013.