



10. Samskapt bærekraft i arbeidslivet: sammenfattende analyse

Anne Kamilla Lund, Maja Nilssen og Anne Tjønndal

Sammendrag Dette kapitlet er en metaanalyse av de empiriske studiene i boka. Vi drøfter samskappingsutfordringer og muligheter på tvers av sektorer og ulike ledelsesperspektiver på bærekraftig utvikling. Her setter vi blant annet søkelys på implikasjoner for sosial bærekraft, spenninger mellom økonomisk og økologisk bærekraft samt utfordringer og muligheter relatert til kompleksitet versus standardisering av rammer for bærekraftsarbeid. Funnenes betydning for praksis og forskning drøftes til slutt.

Nøkkelord bærekraft | samskaping | organisasjon | ledelse | arbeidsliv

Abstract This chapter is a meta-analysis of the empirical studies. We discuss co-creation challenges and opportunities across sectors, as well as different management perspectives on sustainable development. We focus on implications for social sustainability, tensions between economic and ecological sustainability, as well as challenges and opportunities related to complexity versus standardization of frameworks for sustainability work. Finally, implications for practice and research are highlighted.

Keywords sustainability | co-creation | organization | leadership | working life

INNLEDNING

Bærekraftsmål 17 handler om det som kreves for at målene 1–16 skal nås, det vil si samarbeid og ansvar for helheten. (Regjeringen, u.å.)

Slik oppsummeres bærekraftsmål 17 på regjeringens nettsider for bærekraft. Litt lenger nede i teksten på samme nettside stilles det spørsmål ved hvordan Norge som nasjon kan «*fremme velfungerende partnerskap*» på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor. Bakgrunnen for regjeringens fokus på tverrsektorielt samarbeid er at norske organisasjoner både kan tjene på og samtidig bidra til en mer rettferdig og bærekraftig verden gjennom samarbeid med andre aktører.

I denne boka utforsker kapitelforfatterne ulike typer av samarbeid for bærekraftig utvikling. Teoretisk forstår vi disse samarbeidsprosessene som *samskaping*, og boka tar utgangspunkt i en forståelse av samskaping som prosesser hvor flere aktører skaper noe sammen som de hver for seg ikke ville evnet alene (Torfing et al., 2019). Gjennom de foregående ni kapitlene beskriver og analyserer bokas medforfattere hvordan forskjellige aktører møtes i ulike samskapingsprosjekter som har til hensikt å jobbe aktivt med et eller flere av FNs bærekraftsmål. Noen av disse samarbeidene har fokusert på konkrete forretningsmuligheter, mens dette i andre samarbeid er mer implisitt. Felles for alle er imidlertid at de forsøker å bidra gjennom samskaping mellom det offentlige, privat næringsliv og sivilsamfunnet.

Presset på private og offentlige organisasjoner om å bidra til bærekraftig utvikling gjennom samarbeid er økende. Presset er av internasjonal karakter når FN spesifiserer at alle land må jobbe både globalt, nasjonalt og lokalt med utfordringene verden står overfor. Det er også en nasjonal forventning om å jobbe med bærekraft. Dette kommer til uttrykk gjennom føringer fra regjeringen om at offentlige og private aktører hele tiden skal være bevisste på hvordan aktiviteter, beslutninger, prosjekter og produksjon bidrar til bærekraftig utvikling (Meld. St. 24 (2016–2017); Meld. St. 40 (2020–2021)). I tillegg kan et generelt økt fokus på bærekraftig utvikling tyde på at den norske befolkning også forventer at organisasjoner opptrer i tråd med økologiske, sosiale og økonomiske bærekraftsmål (Holden & Linnerud, 2021). Samtidig finnes det ikke noen konkrete *oppskrifter* på bærekraft; det finnes ikke et sett med vedtatte indikatorer som organisasjoner skal rapportere på, og det er stor variasjon i hvordan bærekraft vektlegges i daglige praksiser. Det er med andre ord stor variasjon i *hvordan* norske organisasjoner jobber med bærekraft. Bokas medforfattere utforsker derfor hvordan organisasjoner sammen omsetter mål, føringer og forventninger om bærekraftig samfunnsutvikling til handling på tvers av organisasjoner, bransjer og sektorer. Kapitlene viser at å realisere ulike bærekraftsmål byr på mange dilemmaer og

utfordringer, men også spennende muligheter. Hensikten med boka er nettopp å synliggjøre disse potensialene, drøfte motstridende ønsker og valg, nyansere utfordringene samt inspirere til videre nytenkning og samarbeid om bærekraftige løsninger i norsk arbeidsliv.

Formålet med dette kapitlet er å sammenfatte og drøfte funnene fra de ni studiene som er inkludert i boka. Vi har sett etter sentrale mønstre innenfor og på tvers av sektorer og organisasjonskontekster, organisasjonsutfordringer og muligheter på tvers av sektorer, og vi drøfter ulike ledelsesperspektiver i bærekraftig utvikling. Vi ser at kapitlene på forskjellig vis relaterer seg til de tre dimensjonene av bærekraftig utvikling: økonomisk, sosial og økologisk bærekraft. Kapitlene drøfter (1) samskaping for sosial bærekraft, (2) spenninger mellom økonomisk og økologisk bærekraft og (3) utfordringer og muligheter relatert til kompleksitet versus standardisering av rammer, verktøy og kriterier for bærekraftsarbeid. Kapitlet avsluttes med refleksjoner omkring funnens betydning for praksis i norsk arbeidsliv og for videre forskning.

SAMSKAPT BÆREKRAFT I ARBEIDSLIVET: ORGANISERINGSUTFORDRINGER OG MULIGHETER PÅ TVERS AV SEKTORER

Et hovedfunn relatert til organisasjonsutfordringer på tvers av sektorer omhandler bærekraftsmål 17: *samarbeid for å nå målene*. Flere kapitler peker på at samskaping for bærekraft er komplekst og utfordrende å realisere i praksis. Kapittel 2, *Styring og ledelse av samskapt bærekraftsmål*, kapittel 3, *Bærekraftig utvikling som avpolitisert moteord? Ein studie av bærekraft i politiske partiprogram*, og kapittel 6, *Samskaping og styringslogikk(er) på kollisjonskurs? En studie av lokalt arbeid for sosial bærekraft*, poengterer at offentlig sektor står overfor utfordringer når det kommer til bærekraftsarbeid. Et element i disse utfordringene dreier seg om at bærekraft er et sammensatt fenomen, og at FNs bærekraftsmål i seg selv er motstridende. Dette utgangspunktet medfører at bærekraft kan brukes i ulike betydninger og til ulike formål, noe som vises i analysen av norske partiprogrammers bruk av bærekraft som begrep (kapittel 3). Når det ytterligere skal samarbeides om å få til bærekraftig samfunnsutvikling, krever dette ikke bare en felles forståelse av hva bærekraftsbegrepet inneholder, men også en ny måte å jobbe og organisere seg på i organisasjoners praktiske virke. Innen offentlig sektor er det, som kapittel 6 påpeker, vanlig at organisasjoner og institusjoner mottar klare bestillinger fra staten når det kommer til prioritering og implementering av forskjellige tiltak. Men denne tradisjonelle bestillingsformen ser ut til å bli satt til side når det kommer til å bærekraftsarbeid.

Her er det opp til organisasjonene selv å finne samarbeidspartnere, og i samarbeid med disse utvikle ideer og løsninger på hvordan bærekraftsmålene kan realiseres lokalt. Det påpekes også i tidligere forskning (Reinar et al., 2022) at mangelen på signaler, verktøy og kriterier for måloppnåelse kan være til frustrasjon for mange organisasjoner. I kapittel 9, *Vannforsyning og bærekraft i norske kommuner*, tydeliggjøres dette dilemmaet, idet politikerne i kommunene ikke ser ut til å være særlig bevisste på bærekraftsutfordringene knyttet til produksjon, forbruk og vedlikehold av vann. Dette medfører at vannforsyningsarbeid ikke prioriteres, og at det ikke lages klare strategier for å sikre nok rent vann til alle.

Et annet hovedfunn om organisasjonsutfordringer knytter seg til privat sektors samskappingsprosjekter for bærekraftig utvikling. Utfordringene innen offentlig sektor som knyttes til måten å jobbe og organisere seg på, ser ikke ut til å være like uttalt i samskappingsprosjektene i privat sektor. Her står organisasjonene tradisjonelt friere til å velge samarbeidspartnere og selv sette mål for verdiskapingen. Likevel viser kapittel 7, *Hvordan kan innovative merdteknologier bidra til mer bærekraftig produksjon innen akvakultur?*, og kapittel 8, «*Kaken blir større for oss begge to hvis vi gjør det sammen*»: *strategisk bærekraftssamarbeid mellom Coop Nordland og Bodø Energi*, hvordan samskaping tar form som prosjekter mellom to eller flere aktører. Prosjektene får også ofte en egen organisering. Et relevant spørsmål til videre forskning her er hvilken betydning dette får for bærekraftsarbeidet i moderorganisasjonene.

Når det kommer til bærekraftsarbeid som går på tvers av sektorer, viser kapittel 6 hvordan tverrsektorielt bærekraftsarbeid kan være problematisk fordi antagelser om ledelse, forventningene til hva som skal prioriteres, ideene om hvordan en samarbeider, samt rutiner, krav, tenke- og talemåter er basert på ulike og sprikende forståelser av bærekraft. Motsatt ser det også ut til at denne typen samskaping egner seg når man vil legge til rette for økt sosial bærekraft. Et annet eksempel på samarbeid for sosial bærekraft er kapittel 4, *Å samskape gjennom redaksjonelt utviklingsarbeid – samskaping og bærekraft i «Redaksjonell relevans»-prosjektet*. Dette kapitlet viser hvordan samskappingsprosjektet mellom journalistutdanninga ved Nord universitet og lokale medieredaksjoner bidrar til økt sosial bærekraft, særlig forbundet med bedre livskvalitet, utjevning av ulikhet, inkluderende og åpne institusjoner samt velfungerende byer og lokalsamfunn. Likeledes vises det i kapittel 5, *Barnehager som plattform for samskapt og bærekraftig samfunnsplanlegging*, hvordan barnehager kan brukes som en sosialt inkluderende plattform for samskapt politikkutforming. Her kan det legges til rette for prosesser som lar ulike innbyggere og interessenter delta i kommunal planlegging, hvilket igjen bidrar til en sosialt inkluderende og rettferdig form for samfunnsdeltagelse.

Basert på analysene i bokas kapitler ser det ut til at samskaping for bærekraft er særlig utfordrende i offentlig sektor. Her preges samskaping av mangel på signaler, verktøy og kriterier for måloppnåelse fra statlig side, noe som ikke bare skaper frustrasjon hos aktører som forsøker å jobbe aktivt med bærekraftsløsninger, men også utfordrer måten offentlig sektor fungerer på: «*offentlige sektor må omstilles for å kunne bli en effektiv plattform for samskaping av bærekraftsmålene*» (Torfing & Hustad, 2023, denne boka). Samskapingsprosjekter i privat sektor ser derimot ikke ut til å preges av flertydigheten til bærekraftsmålene i like stor grad. Her tyder det heller på at samskaping skjer som *bærekraftsprosjekter* mellom to eller flere aktører, og at disse prosjektene mer eller mindre lever et eget liv. I tverrsektorielt samskapingsarbeid viser særlig kapittel 4 og 5 at denne typen samarbeid er godt egnet i innsats for økt sosial bærekraft.

LEDELSESPERSPEKTIVER I BÆREKRAFTIG UTVIKLING

Stortingsmeldingene om bærekraft i norsk arbeidsliv tillegger ledelse en betydelig rolle ved godt bærekraftsarbeid. For eksempel knyttes ledelse til det å kunne yte «*effektiv og koordinert respons*», å kunne bidra til «*konkrete tiltak*» samt å ha «*en ledende rolle*» og være en «*kunnskapsbasert pådriver*» for bærekraft globalt (Meld. St. 24 (2016–2017)). I denne boka viser kapittel 2, 8 og 9 hvordan samskapt bærekraft krever ledelse i form av målsetting, koordinering, motivering av berørte aktører og konfliktløsning. I kapittel 2 og 8 tar forfatterne utgangspunkt i at samskaping er en prosess hvor to eller flere parter inngår i et likeverdig samarbeid om å håndtere felles problemer og utfordringer. Selv om samskaping har sine fordeler (det mobiliserer ressurser, styrker demokratiet og oppmuntrer til kreativ problemløsning), viser disse to kapitlene hvordan samskaping av bærekraftig utvikling er krevende å lede i praksis. En sentral ledelsesutfordring relaterer seg til ansvarsfordeling, altså *hvem* som har ansvar for å gjøre *hva*. Forfatterne av kapittel 2 kommer i den forbindelse med ti tips til arbeidet med å sikre god ledelse av samskaping for bærekraft. Her trekker de på en artikkel av Hofstad et al. (2021) som omhandler hvordan en kan lede det grønne skiftet. Videre fremhever kapitellforfatterne at offentlige ledere må være 'hands-on' og i direkte kontakt med prosjektdeltagerne.

Kapittel 8 viser hvordan ledere i de enkelte virksomhetene spiller en avgjørende rolle for samskaping av bærekraftsløsninger. Dette skjer gjennom ledernes arbeid for å konkretisere og oversette bærekraftsarbeidet fra globale mål til lokale praksiser. Kapittel 9 stiller seg i denne sammenhengen litt annerledes: Her er det lokale politiske ledere som er i fokus, og analysen i dette kapitlet viser at det er politikerne manglende prioritering av ledelse av samskaping mellom kommunens ulike

avdelinger, direktorater, bransjeforeninger og borgere som er grunnen til at *nok* vann, og *trygt* vann (bærekraftsmål 6), ikke sikres lokalt i kommunene.

Basert på analysene i de ovennevnte kapitlene kan det derfor se ut til at ledelse av samskapt bærekraft er både kompleks og mangfoldig, samtidig som at arbeidet med å videreutvikle bærekraftssatsinger trenger ledere som evner å prioritere bærekraftsarbeid i deres organisasjoners daglige virke. Det er imidlertid også behov flere empiriske studier av hvordan ledelse av bærekraftig utvikling foregår i praksis i norsk arbeidsliv.

SAMSKAPING FOR SOSIAL BÆREKRAFT

Fokus på økonomi og ideen om at økonomi er en nødvendig faktor for bærekraftig utvikling, utfordres av alternative perspektiver på bærekraft som setter miljø, klima og sosial ansvarlighet i forsetet. I kapittel 4 viser forfatterne at samskaping mellom ulike aktører kan bidra til å fremme den sosiale dimensjonen av bærekraftig utvikling. Kapittelforfatterne argumenterer for at samskaping bidrar til å overkomme motsetningen mellom kommersielle mål og mål om sosial bærekraft, og gir på den måten et praktisk innspill i diskusjonen om hvor stor vekt økonomisk vekst skal tillegges. Dette kan også forstås som et innspill til debatten om at ny teknologi og økonomisk vekst både kan være en katalysator, men også en brems for bærekraftig utvikling (Holden & Linnerud, 2021, s. 38–39). Likeledes vises det i kapittel 5 til arbeid som fremmer sosial bærekraft uten at økonomisk vekst er utgangspunkt for utviklingen. I dette kapitlet undersøker forfatterne hvordan barnehager kan være en plattform der kommuner og borgere sammen forhandler om fellesskapsverdier og mobiliserer til kollektiv handling. Analysen viser videre at barnehager har egenskaper som en universell og demokratisk velferdstjeneste, og at de kan fungere som plattformer for historiefortelling og refleksjon – noe som igjen kan synliggjøre potensialet for inkludering og medborgerskap. Barnehager kan altså brukes som en arena for kapasitetsbygging for nettopp å fremme sosial inkludering i samfunnsplanlegging. Med utgangspunkt i forskningsprosjektet kan også prosessen fra deltagende aksjonsforskning til plan og politikk regnes som en mulighet til å utvikle fruktbare tilnærminger til sosial inkludering og samskapt politikkutforming.

Mens kapittel 5 demonstrerer et vellykket samskappingsprosjekt for sosial bærekraft, kan kapittel 6 potensielt være nedslående lesning. Her samles også ulike aktører om sosialt bærekraftsarbeid i prosjektene *Omatt gjenbruksverksted* og *Det gode liv*. Mens det første prosjektet avsluttes, etterlates de som jobber med det andre prosjektet, i villrede og med følelsen av at prosjektet kommer i tillegg til

andre mer konkrete arbeidsoppgaver. I tillegg er det brukt mye tid og ressurser på det siste prosjektet – særlig for å skape en felles forståelse av hva bærekraft innebærer, og hvordan man kan jobbe sammen for bærekraftig utvikling. Disse studiene viser dermed at samskaping av sosial og økologisk bærekraft har flere sider, og da ikke utelukkende positive.

SPENNINGER MELLOM ØKONOMISK OG ØKOLOGISK BÆREKRAFT I NORSK ARBEIDSLIV

Flere av bokas bidrag peker på at økonomi spiller en vesentlig rolle i hvordan ledere og politikere tenker om bærekraftig utvikling, og ikke minst hvordan det jobbes med bærekraft i praksis. Dette er ikke uvanlig, siden den økonomiske dimensjonen av bærekraftsutfordringene ofte tillegges stor vekt:

Økonomisk vekst kan være viktig for utvikling. Det kan skape nye arbeidsplasser og skatteinntekter til å betale for velferdstjenester som skoler og sykehus. Utfordringen er å gjøre økonomien bærekraftig, såkalt grønn vekst, slik at den både sikrer menneskers behov, og holder seg innenfor naturens tåleevner. (FN, 2021a)

Likevel er flere forskere skeptiske til hvorvidt økonomisk vekst er forenlig med bærekraftig utvikling (for eksempel Berg et al., 2021; Eisenmenger et al., 2020; Jakobsen, 2018; Söderbaum, 2014; Tjønndal et al., 2022; Wiedmann et al., 2020). Et dilemma som fremheves i denne sammenheng, er hvorvidt økonomisk vekst er en del av problemet eller en del av løsningen. Dette spørsmålet tas opp i kapittel 8, mens analysene i kapittel 3 og 7 relaterer seg til spenningen mer indirekte. I kapittel 3 fremhever forfatterne at bærekraft i politiske dokumenter assosieres med blant annet et velfungerende pensjonssystem, et selvforsynende landbruk, ansvarlig skattepolitikk som øker sysselsettingen, finansiering av velferdsstaten og med en velfungerende økonomi. Økonomi spiller altså en vesentlig rolle i fremstillingen av hva som skal til for å lykkes med bærekraftig utvikling. Både kapittel 7 og 8 opererer med den forutsetning at økonomisk vekst og økologisk bærekraft kan forenes. Eksempelvis ser vi at analysen av hvordan havbruksnæringen kan ta i bruk innovative merdteknologier, både fokuserer på hvordan en kan bidra til å forbedre klima og miljø, men også på hvordan en kan bruke disse teknologiene til å utvikle bedriftens produktivitet og konkurranseevne. Et lignende funn kan sees i studien av det strategiske bærekraftssamarbeid mellom Coop Nordland og Bodø Energi, hvor samskaping nettopp er tenkt å skulle bidra med et større økonomisk utbytte

for begge organisasjonene samt å danne grunnlag for å kunne jobbe med økologiske bærekraftstiltak. De samskapende aktørene i kapittel 8 er svært bevisste på deres fortolkning av at økonomisk bærekraft er en forutsetning for å få til økologisk bærekraft. Her kommuniseres det tydelig at økonomisk vekst sees som en del av løsningen på bærekraftsutfordringene. Analysen av aktørenes samarbeid gir dermed et innspill til debatten om hvorvidt det er mulig og ønskelig å forene økonomisk og økologisk bærekraftig utvikling.

Videre viser analysen i kapittel 9 at det økonomiske hensynet tillegges stor vekt; lokalpolitikere tør nemlig ikke å innføre økte vanngebyrer i frykt for ikke å bli gjenvalgt ved neste kommunevalg. Vanngebyrene kunne ellers ha sikret utbedring av vannanlegg og rørledninger, hvilket er i tråd med bærekraftsmål 6, som handler om folks rett til tilgang på rent vann og gode sanitærforhold. Også kapittel 6 viser til at økonomi er en avgjørende faktor i arbeidet med bærekraft. Her fremheves det at *O matt*-prosjektet, som fokuserte på å samle inn kasserte elektriske apparater og reparere dem for videresalg, i tillegg til å være en lærlingbedrift, var avhengig av en viss økonomisk kapasitet for å utvikles og drives med forretningsmessig konkurransevne. I utviklingen fra ideell organisasjon til forretningsaktør ble de opprinnelige motivasjonsfaktorene, som det å forene krefter for arbeid med bærekraft og kunnskapsbevaring, tillagt mindre verdi enn fokuset på økonomisk gevinst. Manglende økonomiske krefter resulterte derfor i at *O matt*-prosjektet ble nedlagt fordi det var for lite forenlig med markedets styringslogikker (Berg, Holand & Nystad, 2021). Oppsummert kan vi altså si at flere av organisasjonene som utforskes i denne boka, ser ut til å jobbe ut ifra en forståelse av at økonomisk bærekraft er en forutsetning for organisasjonenes evne til å jobbe med økologiske bærekraftsmål.

KOMPLEKSITET VERSUS STANDARDISERING

Denne boka avdekker flere spenningsforhold i forståelsen av og arbeidet med bærekraftig utvikling i norsk arbeidsliv. For det første ser vi i kapittel 3 at forståelsene av bærekraft er mangfoldige, og at denne kompleksiteten kan bidra til at bærekraft blir et tomt begrep som brukes om alt og ingenting, eller at begrepet kan skjule grønnvasking på forskjellig vis (Sæterdal & Otterlei, 2023, denne boka). Kompleksiteten i definisjonene og forståelsene av bærekraft medfører også at det kan jobbes med bærekraft på mange forskjellige måter. Boka bidrar derfor med empiriske eksempler på forståelser av bærekraft og hvordan det er mulig å jobbe *med*, jobbe sammen *om* og *å lede* bærekraftstiltak i norsk arbeidsliv i praksis. Samtidig som denne kompleksiteten åpner opp for mange muligheter, kommer den også med noen utfordringer. For eksempel viser kapittel 6 at det i samskappingspro-

sjekter brukes mye tid og ressurser på å skape felles forståelser for hva bærekraft er. Vi ser på lignende vis at det i praksis kan jobbes med økologisk og sosial bærekraft samtidig som dette defineres som samarbeidsprosjekter for økonomisk profitt (se for eksempel kapittel 4, 7 og 8). Lik diskusjonen i kapittel 9 om bærekraftig vannforsyning i norske kommuner ser vi at kompleksiteten omkring bærekraft medfører at politikere kan unngå å arbeide med bærekraftig vannforsyning og produksjon samtidig som de argumenterer for at de holder seg innenfor bærekraftige standarder. Og i kapittel 6 om samskaping og styringslogikk(er) på kollisjonskurs viser det seg at en kombinasjon av alle bærekraftsdimensjonene ser ut til å være vanskelig å få til i praksis.

For det andre ser vi at eksempler på bærekraftsarbeid kan bidra til diskusjoner om standardisering og måling av bærekraftig utvikling (Berg et al., 2021). De fleste av kapitlene i boka tar opp spørsmål om måling, evaluering, rapportering eller standardisering av bærekraftstiltak. For eksempel kan funnene i kapittel 5 leses som et eksempel på hvordan forskjellige aktører kan samskape sosialt bærekraftige løsninger. Bærekraftsprosjektene i kapittel 6 kan forstås som eksempler på hva som kan skje når det ikke finnes formaliserte nasjonale standarder og krav til resultatoppnåelse som organisasjoner kan styre sine bærekraftsprosjekter etter. Som kapitelforfatterne fremhever, ville «*uttelling på slike parametere*» sannsynligvis kunne bidratt til at bærekraftssamarbeidet hadde vært mer attraktivt i forretningsmessig forstand. Likeledes nevnes det i kapittel 7 at det kun finnes én «*miljøindikator*» i havbruksnæringen innen lakseoppdrett, nemlig dødelighet hos villaks på grunn av spredning av lus fra oppdrettsanlegg (Biering et al., 2021; Nærings- og fiskeridepartementet, 2021). Dette målet har vært omdreiningspunkt for debatt, og det har vært foreslått andre mål som i tillegg kunne ha gitt bedre mulighet til å utvikle og styre innovasjon for bærekraft i denne bransjen.

Videre er lederne i kapittel 8 opptatt av å kunne måle og rapportere på effektene av bærekraft. Det skal nemlig vises i regnskapet, og til omverdenen, at bærekraft har betydning – men hvilket system skal man velge for dette, og hvorfor? Samtidig utfordres disse lederne og deres ansatte i praksis av manglende standardiseringer av elektriske ladekontakter for elbil, noe som ville ha gjort det lettere for flere å overveie elbil som transportmiddel. Ytterligere ser det i kapittel 9 ut til at et mål for bærekraftig vannforsyning og produksjon er vanskelig å sette, noe som igjen gjør det vanskelig å agere. Bransjens mål om reduksjon av vannlekkasje er satt til 20 % innen 2030 (Norsk Vann, 2017). Dette indikerer at nåværende nivå med 30 % lekkasje ansees å være for høyt, men samtidig ligger lekkasjetallene i resten av Europa fra under 5 % til over 50 % (Greene, 2021), noe som indikerer at en standard ikke er satt, og muligens ikke kan settes.

Når arbeidet med bærekraft både er komplekst og samtidig preges av veldig overordnede retningslinjer, få målemetoder og standardiseringer, kan det være vanskelig å vite hva som er gode fremgangsmåter, tiltak og prosesser. Kapitlenes analyser av norske organisasjoners bærekraftsarbeid kan derfor leses som eksempler på hva andre har prøvd ut, hvilke elementer som fungerte, og hvor de ulike samskappingsprosjektene håndterer utfordringer i praksis. På denne måten kan de være til inspirasjon for andre organisasjoner som ønsker å jobbe for bærekraftig utvikling. Kapitlene fungerer sånn sett også som en bevisstgjøring rundt hva en må være oppmerksom på, og hva som skal til hvis samskapt bærekraft skal realiseres. Dette leder os videre til en refleksjon omkring funnens betydning for praksis.

REFLEKSJONER OVER FUNNENES BETYDNING FOR PRAKSIS I NORSK ARBEIDSLIV

Med utgangspunkt i ovenstående metaanalyse kan det argumenteres for at det er særlig viktig å avklare forståelsen av bærekraftsbegrepet og målene med samskappingsprosjekter for bærekraftig utvikling før de settes i gang. Når det kommer til viktigheten av å avklare forståelsen av bærekraft før samskappingsprosjekter settes i gang, handler det om å skape en felles forståelse for utgangspunktet det jobbes fra. Her må det blant annet avklares hvordan bærekraft defineres, hvilke bærekraftsmål en jobber mot, og hvordan dette skal prioriteres i forhold til andre prosjekter i organisasjonene. Kapittel 3, kapittel 6 og kapittel 9 kan leses som særlig tydelige eksempler på viktigheten av slikt forberedende avklaringsarbeid. Dessuten må det settes tydelige mål for samskappingsprosjektene og avtales hvem som er ansvarlig for hva, slik at alle parter i samarbeidet vet hvor ansvar, arbeid og ledelse av samarbeidet plasseres. Kapittel 2 spesifiserer særlig at 'hands-on' ledelse er viktig når det kommer til bærekraftsprosjekter mellom flere aktører, og kapittel 6 viser at mangel på mål og felles forståelse av ledelse, samt av ansvar for og eierskap til bærekraftsprosjektene, gjør samarbeid og utvikling i prosjektene vanskelig. I kapittel 7 og 8 er disse elementene avklart mellom partene i samarbeidet – noe som gjør det lettere å fokusere på selve oppgavene.

Analysen av bokas kapitler indikerer også at samskapt bærekraft i offentlig sektor krever særlig oppmerksomhet om samarbeidets organisering. Mens organisasjoner i privat sektor er organisert med fokus på effektiv måloppnåelse og økonomisk profitt, og derfor er vant til å jobbe sammen med andre for bedre økonomisk lønnsomhet, og selv finne samarbeidspartnere og lede samarbeidsprosjekter, er offentlig sektor organisert etter andre mål og funksjoner. Vi ser hvordan beskrivelsen av samarbeidende aktører i privat sektor stemmer overens med bærekraftsprojek-

tene i kapittel 7 og 8. Organisasjoner i offentlig sektor styres etter de bestemmelsene som regjering og departementer utpeker, og da ut fra andre premisser for samarbeid, effektivitet, valg av samarbeidspartnere og ledelse. Å gå på tvers av disse elementene ved de to sektorer kan, som særlig kapittel 6 eksemplifiserer, være vanskelig. Likevel ser vi av analysene i kapittel 4 og 5 at tverrgående samskappingsprosjekter er mulige. Begge disse kapitlene beskriver samskapingen som eksperimentell. Som drøftet i innledningen kan nettopp det eksperimentelle være et kjennetegn ved vellykkede samskappingsprosjekter for bærekraft. Det handler med andre ord om at alle samarbeidende aktører holder seg åpne for nye forståelser av hvordan samskaping for bærekraft kan se ut, og at nettopp disse prosjektene må være annerledes for å få til bærekraftig utvikling. Å være åpen for nye måter å samarbeide, organisere og lede på vil også i noen grad kunne imøtekomme utfordringene ved mangel på oppskrift, standarder, målemetoder og lovfestede rammer.

REFLEKSJONER OVER FUNNENES BETYDNING FOR VIDERE FORSKNING

Bærekraftig utvikling har lenge vært på den politiske agendaen, og mange offentlige og private organisasjoner har jobbet med bærekraftstiltak over lengre tid. Likevel er det med FNs 17 bærekraftsmål (FN, 2021a, 2021b) og regjeringens meldinger (Meld. St. 24 (2016–2017); Meld. St. 40 (2020–2021)) fremhevet at bærekraftig samfunnsutvikling involverer alle, og at dette arbeidet haster. Siden empirisk forskning på bærekraft i norsk arbeidsliv fortsatt er ganske begrenset, bidrar denne bokas studier med viktige forskningsbaserte innsikter i hvordan organisasjoner jobber med bærekraft, samt utfordringer og muligheter ved bærekraftsarbeid. Studiene har betydning både for praksis (som diskutert over) og for videre forskning. I vår analyse av funnernes betydning for videre forskning vil vi trekke frem fire hovedpunkter: 1) økonomiens betydning for bærekraftig utvikling, 2) bærekraftprosjektenes betydning for prosjekteierne, 3) (manglende) rammer for samskaping for bærekraft, 4) mangfoldige organisasjonskontekster.

Økonomiens betydning for bærekraftig utvikling: Med utgangspunkt i ulike perspektiver og praksiser knyttet til den økonomiske dimensjonen av bærekraft trengs det mer forskning som utfordrer det selvfølgelige i at økonomisk vekst også gir bedre mulighet for å oppnå bærekraftig utvikling. Ikke bare er det rom for å stille kritiske spørsmål ved dette i teori og praksis, det åpner også opp for muligheten til å utforske dilemmaer som oppstår i skjæringspunktet mellom eksempelvis kort- og langsiktig strategisk planlegging, digitalisering som både mulighet og hindring for bærekraftig utvikling, måten standarder både blir en tydelig refe-

ranse- og rapporteringsramme for bærekraftsarbeid og en hindring for innovasjon.

Bærekraftprosjektenes betydning for prosjekteierne: Når organisasjoner inngår i ulike samskappingsprosjekter for bærekraft, ser det ut til at prosjektene kan håndteres og organiseres på forskjellig vis. Dette er velkjent fra prosjektteori (se for eksempel Karlsen, 2021). Spørsmålet blir derimot hvordan prosjektene og dermed bærekraftsløsningene får betydning for, og eventuelt implementeres i, eierorganisasjonene. Kommer bærekraftstiltak og løsninger til å leve på siden av organisasjonene, slik det for eksempel skjer i samskapingen mellom Bodø Energi og Coop Nordland hvor det dannes et helt nytt selskap? Eller får prosjektene betydning for eiernes/aktørenes drift av egne organisasjoner også?

(Manglende) rammer for samskaping for bærekraft: En utfordring for arbeidet med bærekraft som tas opp i flere av kapitlene, er at det forventes og har blitt pålagt organisasjoner å samskape for bærekraft på lokalt nivå uten klare retningslinjer eller rammer for hva dette innebærer. Som også tidligere forskning viser (Reinar et al., 2022), kan fravær av signaler, verktøy og kriterier for måloppnåelse føre til frustrasjon for noen og medføre at aktører opplever villrede og manglende mulighet for å prioritere samarbeider, jobb og ansvar. Vi ser her et behov for videre undersøkelse av hvordan globale og nasjonale mål oversettes til lokal praksis, og hvordan samskaping for bærekraft kan organiseres og ledes, samt hvilke rammer, verktøy og kriterier som vil skape effektive og nyttige samarbeider.

Mangfoldige organisasjonskontekster: I denne boka studeres et mangfold av organisasjoner. Som nevnt innledningsvis er de ulike kontekstene og innfallsvinklene nettopp nødvendige for en granskende, empirisk basert tilgang til å undersøke samskapt bærekraft. Ikke bare er det få empiriske studier av hvordan norske organisasjoner forstår og arbeider med bærekraft. Mangelen på empiriske eksempler gjør det også vanskelig for organisasjoner å finne eksempler og inspirasjon til bærekraftsarbeid. Kapitlene i boka bøter på denne mangelen. Kapittel 3 studerer politiske partier, kapittel 4 setter søkelys på et samarbeid mellom et universitet og en avis, kapittel 5 analyserer demokratiske planleggingsprosesser mellom kommune, barnehage og foresatte, kapittel 6 fordyper seg i to samskappingsprosjekter mellom kommune og ulike aktører, kapittel 7 utforsker bærekraftsinnovasjon og samarbeid mellom forskjellige aktører i havbruksnæringen, kapittel 8 studerer et strategisk bærekraftssamarbeid mellom aktører i privat sektor, og kapittel 9 gir innblikk i to kommuners politiske arbeid omkring vannforsyning. Disse kontekstene utgjør det empiriske datagrunnlag og gjenspeiler noe av den bredde som kjenner tegner det norske arbeidsliv. De viser også at bærekraftsarbeid kan analyseres og forstås med ulike organisasjons- og ledelsesperspektiver. På den måten blir de rele-

vante eksempler på samskapt bærekraftsarbeid for alle typer arbeidsorganisasjoner både lokalt og nasjonalt. Samtidig er dette bare et lite utvalg av organisatoriske kontekster – noe som igjen betyr at det er andre organisasjoner og bærekraftssamarbeider som ikke har blitt studert eller representert her. Det er altså behov for mer forskning på bærekraft i – og mellom – ulike organisasjoner innen offentlig, privat og frivillig sektor. Dette vil kunne knyttes opp mot de elementene som trekkes frem i inneværende metaanalyse.

REFERANSER

- Berg, I.S., Holand, A.M. & Nystad, Ø. (2021). Komplementærøkonomi: Større bæreevne ved å lære av naturens økosystemer. *Praktisk økonomi & finans*, 37(3), 252–265. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-03-08>
- Biering, E., Boxaspen, K.K. & Næsje, T.F. (2021). *Styringsgruppens oppsummering og vurdering av lakseluspåvirkning på ville laksefisk 2021*. Styringsgruppen for vurdering av lakseluspåvirkning på ville laksefisk. <https://www.regjeringen.no/contentassets/e2ce5edb567341eb8ac15fd46714417f/styringsgruppens-evaluering-av-produksjonsomrader-2021.pdf>
- Eisenmenger, N., Pichler, M., Krenmayr, N., Noll, D., Plank, B., Schalmann, E., Wandl, M.-T. & Gingrich, S. (2020). The Sustainable Development Goals prioritize economic growth over sustainable resource use: A critical reflection on the SDGs from a socio-ecological perspective. *Sustainability Science*, 15, 1101–1110. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00813-x>
- FN. (2021a). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN. (2021b). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Greene, C. (2021). Drinking Water Supply and Leakage Management. Briefing note. EurEau. <https://www.eureau.org/resources/briefing-notes/5735-eureau-briefing-note-on-drinking-water-supply-and-leakage-management/file>
- Hofstad, H., Sørensen, E., Torfing, J. & Vedeld, T. (2021). Leading co-creation for the green shift. *Public Money & Management*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1992120>
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling: En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.
- Jakobsen, O.D. (2018). *Anarchism and ecological economics: A transformative approach to a sustainable future*. Routledge.
- Karlsen, J.T. (2021). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Meld. St. 24 (2016–2017). *Felles ansvar for felles fremtid: Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk*. Utenriksdepartementet. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-24-20162017/id2547573/>
- Meld. St. 40 (2020–2021). *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Moderniseringsdepartementet. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=1>
- Norsk Vann. (2017). Nasjonal bærekraftstrategi for vannbransjen (vedtatt av årsmøtet 2017) I. https://norskvann.no/wp-content/uploads/baerekraftstrategi_2017.pdf
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2021). *Forskrift om endring av laksetildelingsforskriften* (1. juli 2021 med hjemmel i lov 17. juni 2005 nr. 79 om akvakultur (akvakulturloven) § 4, § 5, § 6 og § 7).

- Regjeringen. (u.å.). Bærekraftsmålene for Norge. I. <https://berekraft.regjeringen.no/baerekraftsmalene-i-norge/17-samarbeid-for-a-na-mala/>
- Reinar, M.B., Groven, K. & Lundberg, Aa.K. (2022). Mye styr, lite styring? Implementering av FNs bærekraftsmål i samfunns- og arealplanlegging. I H. Hogset, J. Alteren, B. Jæger & S. Straume (red.), *Bærekraft: Fjordantologien 2022*. Universitetsforlaget.
- Sæterdal, T. & Otterlei, J.B. (2023). Berekraftig utvikling som avpolitisert moteord? Ein studie av bærekraft i politiske partiprogram. I A.K. Lund, M. Nilssen & A. Tjønndal (red.), *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Universitetsforlaget.
- Söderbaum, P. (2014). Markets in the light of political-economic actors and democracy: Reconsidering conceptual framework for sustainability politics. *Global Journal of Human-social science*, 14, 6–16. <https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/view/1126>
- Tjønndal, A., Lund, A.K. & Nilssen, M. (2022). *Bærekraft i idrett og friluftsliv*. Universitetsforlaget.
- Torfinn, J. & Hustad, O.B. (2023). Styring og ledelse av samskapte bærekraftsmål. I A.K. Lund, M. Nilssen & A. Tjønndal (red.), *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Universitetsforlaget.
- Torfinn, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L.T. & Steinberger, J.K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature communications*, 11(1), 3107. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>