

Titelblad

Grønne hospitaler

- en del af omstillingen skal BÆRES af DYGTIGE regioner

Kandidatspeciale af

Gitte Tang Lorenzen 20221086

Sanne Maj Hvelplund 20221493

Stud. Mag. i læring og forandringsprocesser

Institut for kultur og læring Aalborg Universitet
2024

Titel:

Grønne hospitaler

- en del af omstillingen skal bæres af dygtige regioner

Vejleder:

Birthe Lund

Afleveringsdato:

31.05.2024

Speciale: 152.406 anslag
Formidlingsartikel: 9.841 anslag
Samlet: 162.247 anslag

Grønne hospitaler

- en del af omstillingen skal BÆRES af DYGTIGE regioner



En undersøgelse af bæredygtighedskonsulenters praksis

Abstract

Keywords: Implementation, sustainability strategy, practice theory, co-creation

Sustainability is an omnipresent topic and a complex challenge to manage. It is a wicked problem which contains many stakeholders and many uncertainties. This thesis deals with the sustainable restructuring of hospital operations and we reveal a region's organization of sustainability work and we are interested in the role of sustainability consultants in implementing the region's strategy.

Based on a social constructivist positioning, this thesis includes theory of practice and a practice-theoretical analysis model made by Kemmis et. al. to gain insight into what characterizes the practice of sustainability consultants. It explains which structures have been created for sustainability work in the organization, both at the individual hospitals and across the region. With the sustainability consultants as informants and observations made at Koncern Bæredygtighed, the implementation of sustainability efforts and the sustainability consultants' similarities and differences are mapped. In addition, the collaboration in the organization and the culture of decision-making processes are described with associated challenges.

We explore our informant's own understanding of their role and what they think are important tools and work methods when you are a sustainability consultant. All sustainability consultants agree on the goal they are working towards in their practice, but the path to get there varies and contains different priorities. They all focus on working closely with the clinic and find that there is value in doing relationship work in the departments, as relationships are important when working with change initiatives.

The analysis shows that there are barriers when implementing sustainable initiatives due to a complex organizational structure where a top-down approach is dominant. A key finding is that there is a hierarchical decision-making system and management system for the sustainability work in the organization, which does not involve the sustainability consultants. This means that knowledge is lost in the hierarchy system and that the decisions that are made can be far from

reality in the hospital departments. Communication channels across the organization lack transparency and there is a lack of overview of the division of roles between the different functions.

In order to create momentum in the sustainable transition at the hospitals, and to ensure that the decisions made about sustainability are realistic and connected with practice, it can be advantageous to include more co-creative processes. A more open and co-creative management system would involve the sustainability consultants and possibly the sustainability ambassadors, which would ensure that knowledge is not lost in a hierarchy system and that the overview is extended to the sustainability consultants and does not remain exclusively in the administrative units.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 - Introduktion	5
Problemfelt	5
Bæredygtighed på regionalt plan	6
En jysk region	6
Bæredygtighedskonsulenter	8
Organisationsstruktur	8
Center for Bæredygtige Hospitaler	9
Koncern Bæredygtighed	10
Ambassadørnetværk.....	10
Bæredygtighedsbegrebet.....	10
Kapitel 2 - Problemformulering	13
Undersøgelsesspørgsmål.....	13
Specialets struktur	13
Kapitel 3 - Metode.....	16
Videnskabsteoretisk udgangspunkt.....	16
Hermeneutik.....	18
Design af undersøgelsen	19
Litteraturgennemgang	19
Teorivalgets betydning.....	20
Adgang til feltet	21
Casestudie	22
Bearbejdning af empirisk materiale	22
Interview som metode.....	23
Informanter	24
Præsentation af vores informanter	24
Ethiske overvejelser	25
Vores forskerposition.....	25
Kapitel 4 - Teori	28
Praksisteori.....	28
Konkretisering af praksisteorien	29
Praksisarkitekturmodellen.....	30
Idealtypiske tilgange til forandringsarbejde.....	32
Kapitel 5 - Analyse	35
Analysestrategi.....	35
Analysedel 1 - praksisteoretisk analyse.....	36
Projekt.....	36
Centrale funktioner i bæredygtighed	36

Forventninger til bæredygtighedskonsulenterne	36
Bindeleddet	37
Udøvelse af bæredygtighed.....	38
Frihed til at forme praksis	40
At navigere i kompleksiteten	41
Delkonklusion 1	42
Praktiske forståelser	43
Generel fornemmelse for spillet.....	43
Muligheder for forandring	44
Nødvendige arbejdsredskaber	45
Forståelse af ansvar	47
Udfordringer med kompetenceopbygning	48
Delkonklusion 2	49
Praksislandskaber	50
Netværksarbejde	50
Udfordringer i en bæredygtighedskontekst.....	51
Håndtering af udfordringer	53
Beslutningsprocesser.....	54
Bæredygtighedsaftalerne.....	57
Delkonklusion 3	58
Praksistraditioner	59
Traditioner gemt i organiseringen.....	59
Behov for forandringer	60
Medskabere af nye traditioner	61
Delkonklusion 4	62
Analyse del 2 - analyse af forandringsagentens rolle.....	63
Rikke - teknikeren og mediator.....	63
Grethe - overbeviseren	65
Hanne - den åbne engagerede	66
Sammenfatning	68
Konteksten fordrer typen af forandringsagent	69
Kapitel 6 - Samskabelse og implementering.....	72
Den bæredygtige omstilling i et demokratisk lys	72
Samskabelse	73
Værdi i bæredygtighed.....	75
Kapitel 7 - Konklusion.....	78
Bæredygtighedskonsulenternes rolle	78
Strukturer i praksissen.....	78
Fremtrædende elementer.....	80
Mangler stærkere struktur for procesarbejdet	80
Samskabende processer	81

Kapitel 8 - Litteraturliste	82
Kapitel 9 - Artikel	86
Litteraturliste til artikel	90

INTRODUKTION



Kapitel 1 - Introduktion

I dette speciale adresserer vi et af nutidens store emner, nemlig bæredygtighed og hvordan man kan implementere bæredygtige tiltag. Vores blik er rettet mod sundhedsvæsenet med fokus på bæredygtighedskonsulenter, der er ansat på forskellige hospitaler i en jysk region. Ved at anvende en praksisteoretisk tilgang undersøger og kortlægger vi organisationens strukturer, som bæredygtighedskonsulenterne er en del af, for at forstå og erkende, hvordan disse påvirker deres opfattelse af og muligheder for at agere og forandre i deres praksisfelt. Først starter vi med at beskrive bæredygtighedskonteksten, hvorefter vi bevæger os tættere på vores udvalgte kontekst for specialet og slutter af med en beskrivelse af vores undersøgelsesfelt.

Problemfelt

Bæredygtighed og bæredygtig udvikling er emner, der har været genstand for debatter inden for både kultur, politik, videnskab og økonomi gennem det seneste årti. Vores samfund forandrer sig, og effekten af klimaforandringerne begynder at blive tydelige. En række internationale politiske processer er i gang for at beskytte kloden. En af dem er FN's 17 verdensmål. Verdensmålene repræsenterer en bred og tværnational aftale indeholdende de mål vi i fællesskab skal arbejde hen imod, for at få en mere bæredygtig udvikling for både menneskeheden og kloden. Verdensmålene er en vision om en ny verdensorden, og beskriver en ny æra, hvor verdenssamfundet er mere gensidig forbundet end nogensinde tidligere, og danner rammen om det fælles samarbejde omkring bæredygtig udvikling inden for menneskerettigheder og klimaområdet (Hildebrandt, 2016, s. 21). Sidste år, år 2023, var halvvejsmarkeringen for verdensmålene og FN estimerede, at kun omkring 12% af de 140 delmål, der kan datamåles, er i fremskridt – resten er stagneret eller går baglæns (Hildebrandt, 2023, s. 6). Årsagerne kan være mange og udfordringer inden for bæredygtighed, har generelt heller ikke nogen simple løsninger. Bæredygtighedsudfordringer kan betegnes som *wicked problems*, idet de ofte er komplekse og sammensatte med flertydige målsætninger eller modsatrettede værdier, og vejen hen imod løsningerne kan være uklar (Rittel & Webber, 1973, s. 161).

Inden for klimaområdet arbejdes på højtryk for at udvikle løsninger, der kan understøtte og accelerere den bæredygtige udvikling. FN's klimapanel (IPCC) seneste rapport fra 2021 fastslår, at temperaturstigningerne på kloden er forårsaget af menneskers udledning af CO₂ og andre drivhusgasser, og at det internationale samfund har 10 år til at løse problemerne, hvis effekterne af den globale opvarmning skal afværges (Scheuer, 2022, s. 112). I Danmark har vi bundet os til at nå vores opsatte klimamål ved, at Folketinget i 2020 vedtog klimaloven, som forpligter landet til at reducere sine udledninger med 70% i 2030 (ift. 1990) og stile mod klimaneutralitet i 2050.

Bæredygtighed på regionalt plan

Ifølge Danske Regioner, spiller landets fem regioner en afgørende rolle i den proces ift. at sikre, at Danmark når denne klimamålsætning (Danske Regioner). Et af regionernes allerstørste CO₂-aftryk kommer fra hospitalerne. Danske regioner ønsker at gå forrest i den grønne omstilling, og har vedtaget en ny strategi om at halvere hospitalernes CO₂-udledninger inden 2035, sammenlignet med 2022, hvorfor alle fem regioner nu er ved at omstille til mere bæredygtige hospitaler med egne klimastrategier og -mål (Danske Regioner). For at nå disse mål kan det være relevant at undersøge, hvordan regionerne omsætter strategier til praktiske handlinger, altså hvordan regionerne implementerer disse nye bæredygtighedsstrategier på deres hospitaler. Klimaprofessor ved Københavns universitet Jens Hesselbjerg Christensen, som også er en del af FN's klimapanel, udtaler, at et vigtigt fokusområde, hvis Danmark skal afhjælpe de værste konsekvenser af klimaforandringerne, er at få *implementeret* de beslutninger, der allerede er truffet (DM Bio).

Ovenstående problemstillinger har ledt frem til, at vi i dette speciale ønsker at undersøge implementeringsprocessen i en af regionerne nærmere, når det kommer til implementering af en bæredygtighedsstrategi på regionens hospitaler.

En jysk region

Bæredygtighed var et begreb, man begyndte at snakke mere struktureret om, i den region vi har indgået et samarbejde med, i 2020, og i januar 2021 vedtog regionsrådet regionens første bæredygtighedsstrategi. Dertil blev der udarbejdet handleplaner, som skulle understøtte

implementeringen af strategien. Man erkendte i 2023, at den bæredygtige omstilling gik for langsomt i regionen, og man skiftede derfor handleplanerne ud med bindende bæredygtighedsaftaler for 2024, som blev indgået sammen med hver enkelt enhed i regionen i starten af året. Dette er et nyt greb fra regionens side, og man har samtidig også erklæret 2024 for et læringsår inden for bæredygtighed i regionen. Bæredygtighedsaftalerne har til hensigt at accelerere hospitalernes omstillingsproces til en mere bæredygtig drift. Det primære formål med aftalerne er, at regionens bæredygtighedsstrategi omsættes til konkrete handlinger, og derfor består aftalerne af 12 generelle indsatsområder, som er valgt fra central side i organisationen og er fælles for alle enheder i regionen, samt minimum 3 indsatser, som det enkelte hospital selv har valgt (bilag 6). Implementeringsprocessen på hospitalerne er historisk set startet gennem tilfældige ildsjæle på forskellige afdelinger, hvor en god idé sammensat med et individuelt drive, har ført til et bæredygtighedstiltag. Altså en bottom-up tilgang. Men med indførelse af bæredygtighedsstrategien i 2021 samt bæredygtighedsaftalerne i 2023, suppleres denne tilgang med nogle mere strukturelle tiltag som mål og afrapportering - en mere top-down tilgang til implementeringen.

Det meste af regionens CO₂-udledning kommer primært fra fire områder: energiforbrug, transport, byggeri og forbrug samt indkøb af varer. Sidstnævnte område står for 69% af regionens klimaaftryk, og er derfor hovedfokus i bæredygtighedsaftalerne (Regionen). Det er også det område, der konkret kan arbejdes med på de enkelte afdelinger på hospitalerne, som jo er der, hvor forbruget ligger. Regionsrådet har i forbindelse med vedtagelsen af bæredygtighedsstrategien i 2020, også afsat økonomiske midler til at ansætte en bæredygtighedskonsulent på hvert hospital, som fungerer som tovholder og ansvarlig for alle bæredygtighedsprojekter på det enkelte hospital. Derfor er området omkring forbrug og cirkulær økonomi et naturligt fokus for hospitalernes bæredygtighedskonsulenter. Deres rolle uddybes yderligere i næste afsnit.

At have et bæredygtigt blik på hospitalsdriften er relativt nyt og uudforsket blandt alle regioner i Danmark, og vores genstandsfelt er derfor præget af en vis grad af nyskabelse og udvikling. Der findes ikke mange erfaringer eller retningslinjer omkring, hvordan en hospitalsdrift bedst omstilles til at blive mere bæredygtig. Dette er en grundlæggende udfordring, regionen og bæredygtighedskonsulenterne står overfor, og det er også et grundvilkår, vi arbejder under i dette speciale.

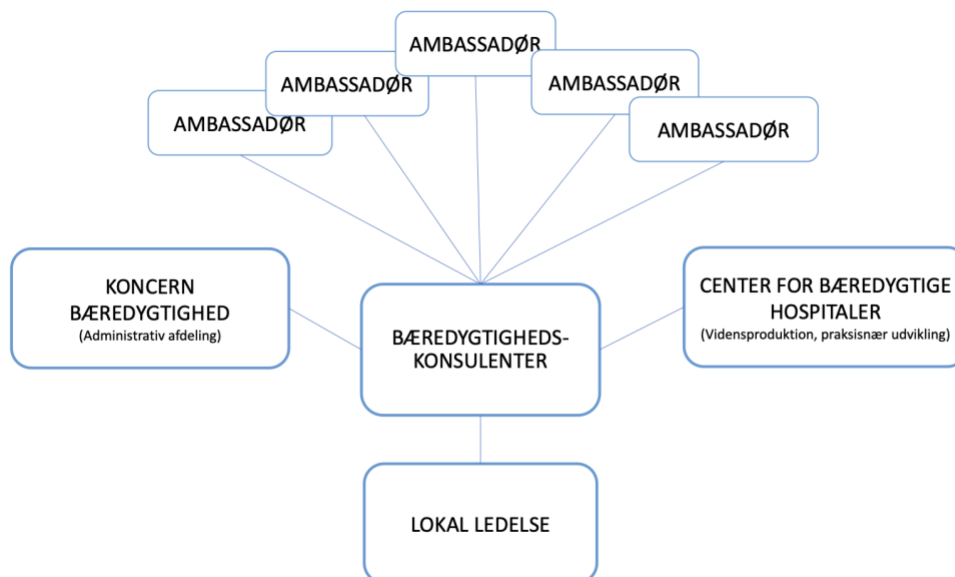
Bæredygtighedskonsulenter

Bæredygtighedskonsulenterne er ansat til at igangsætte og understøtte bæredygtighedsprojekter på forskellige afdelinger på hospitalet og har generelt hovedansvaret for at drive arbejdet omkring bæredygtighed på det enkelte hospital (Bilag 5). De skal facilitere netværkssamarbejde på tværs af fagligheder og afdelinger, og står også for at følge op på bæredygtighedsmål og nøgletal.

Disse bæredygtighedskonsulenter og deres praksis bliver vores fokus i specialet, idet vi ser dem som det udførende led i implementeringen af regionens bæredygtighedsstrategi og altså dem, der skal omsætte en strategi til praktiske handlinger. Der er ansat én bæredygtighedskonsulent på hvert hospital i regionen, også selvom hospitalerne er af forskellig størrelse. Bæredygtighedskonsulenterne har således forskellige fysiske arenaer at udspille deres praksis i, hvilket giver dem forskellige forudsætninger for deres arbejde. Dette er en grundlæggende præmis for bæredygtighedsarbejdet i regionen.

Organisationsstruktur

For at øge gennemsigtigheden omkring organiseringen af bæredygtighedsarbejdet i regionen, har vi udarbejdet nedenstående figur, der illustrerer bæredygtighedskonsulenternes samarbejdspartnere. Bæredygtighedskonsulenterne samarbejder dagligt med deres lokale afdelingsledelse samt den enkelte enheds bæredygtighedsambassadører. Som en støttefunktion i dette arbejde kan bæredygtighedskonsulenterne henvende sig til *Center for Bæredygtige Hospitaler* eller *Koncern Bæredygtighed*, som begge er præsenteret nedenfor.



Egen illustration over samarbejdspartnere

Center for Bæredygtige Hospitaler

I 2020 etablerede regionen Center for Bæredygtige Hospitaler for at samle og koordinere formidling af viden om bæredygtig omstilling i sundhedsvæsenet på tværs af regionen. Derudover genererer centret også ny viden gennem forskning, datamåling, udviklingsprojekter og etablering af netværk inden for bæredygtighed (*Center for Bæredygtige Hospitaler*, n.d.). De arbejder tæt sammen med hospitalerne i regionen og er med til at udvikle og opfinde praksisnære løsninger og beregninger. Centret er en central sparring- og samarbejdspartner for bæredygtighedskonsulenterne, hvor de henter en betydelig del af deres faglige viden til brug i projekterne på afdelingerne. Lederen på Center for Bæredygtige Hospitaler er også bæredygtighedskonsulenternes faglige leder. Centret har også udviklet et bæredygtighedskatalog (CfBH, 2023), som omfatter mange afprøvede bæredygtighedstiltag, som personalet kan lade sig inspirere af og implementere i deres afdeling. Dette katalog tjente også som grundlag for, at hospitalerne skulle vælge deres "selvvalgte indsatser" til bæredygtighedsaftalerne.

Koncern Bæredygtighed

Koncern Bæredygtighed fungerer som et sekretariat eller administrativ enhed, der har ansvaret for at koordinere alle administrative opgaver i forbindelse med arbejdet med bæredygtighed i regionen. Afdelingen har eksisteret siden efteråret 2023.

Afdelingens opgave er, foruden administration, at servicere de forskellige beslutningsfora, der er dannet i forbindelse med arbejdet omkring bæredygtighed i regionen. Endvidere fungerer den som tovholder for processerne omkring implementeringen af bæredygtighedstiltagene. Vores tilgang til feltet er gået gennem en ansat i Koncern Bæredygtighed.

Ambassadørnetværk

Ambassadørnetværket består af medarbejdere på et hospital, der ud over deres kliniske eller sundhedsfaglige opgaver også fungerer som ambassadører for bæredygtige initiativer på deres respektive afdelinger. Gennem året arrangeres der netværksmøder, hvor bæredygtighedskonsulenter typisk deltager og ofte leder møderne. Formen og hyppigheden af disse møder varierer fra hospital til hospital. Ambassadørnetværket spiller en central rolle for bæredygtighedskonsulenterne, da muligheden for at implementere initiativer på de enkelte afdelinger ofte afhænger af dette samarbejde.

Bæredygtighedsbegrebet

Bæredygtighedsbegrebet er ikke entydigt, men stærkt inspireret af Brundtland rapporten, som refererer til bæredygtighed som en sammentænkning af miljømæssige, sociale og økonomiske perspektiver (*Hvad Er Bæredygtighed?*, n.d.). Til at belyse bæredygtighedsbegrebet yderligere har vi valgt at inddrage Jeppe Læssøe, som er en dansk forsker og forfatter, der har bidraget til litteraturen om bæredygtighed fra et pædagogisk perspektiv. Vi er inspireret af Læssøes definition på bæredygtighed og hans mangeårige arbejde med området, som kan hjælpe os med at forstå begrebet bæredygtighed og dets kompleksitet. Hans vægt på tværfaglighed og integrering af økonomiske, sociale, miljømæssige og kulturelle dimensioner giver et helhedsorienteret syn på emnet og harmonerer med vores videnskabsteoretiske ståsted.

Ifølge Jeppe Læssøe indeholder begreberne *bæredygtighed* og *bæredygtig udvikling* tre grundlæggende temaer som alle spændingsfyldte forhold uden klare løsninger (Læssøe, 2020a, s. 19).

Det første tema er forholdet mellem at bevare noget og forandre noget. Bevarelse versus forandring er en problematik, der ses mange steder i livet, men især i bæredygtighed hvor man på den ene side ikke ønsker en udvikling, der fjerner alt, vi finder vigtigt og bevaringsværdigt, og på den anden side kan verden ikke gå i stå, så man må arbejde hen imod en ønskelig udvikling (ibid, s. 20).

Det andet tema omhandler princippet om genskabelse. I balancen mellem bæredygtighed og udvikling er genskabelsesprincippet centralt. Dette principet indebærer, at udviklingen ikke må underminere sit eget fundament, men derimod sikre, at de grundlæggende betingelser ikke forringes. Man kan tale om cirkulær genskabelse, som at genanvende materialer versus videreudvikling uden at underminere grundlaget (ibid).

Det sidste tema er forholdet mellem del og helhed. Bæredygtighed ses ofte som et helhedsorienteret begreb indeholdende mange små dele, som skal forstås i deres sammenhæng, og omvendt kan helheden ikke forstås uden de små dele. Altså kan dele og helheden ikke adskilles og skal ses som et dynamisk forhold. Hvis der sker en udvikling i nogle af de små dele, vil det også påvirke helheden og omvendt. Hvad der er del, og hvad der er helhed er altid relativt, hvilket er endnu en årsag til at problematikken inden for bæredygtighed er komplekse (ibid, s. 21).

Læssøe peger således på, at de tre temaer både indeholder en kompleksitet og nogle spændingsforhold, som vi mener kan få betydning for bæredygtighedskonsulenternes praksis. Det er denne forståelse af bæredygtighedsbegrebet, vi arbejder ud fra gennem specialet.

PROBLEMFORMULERING



Kapitel 2 - Problemformulering

Baseret på den kontekst, der er beskrevet i de tidligere afsnit, og med fokus på bæredygtighedskonsulenter på udvalgte, somatiske hospitaler i en region, vil dette speciale undersøge følgende problemstilling:.

Hvad kendetegner bæredygtighedskonsulenternes praksis og hvilken rolle spiller den for implementeringen af en jysk regions bæredygtighedsstrategi?

Undersøgelsesspørgsmål

Tilblivelsen af vores undersøgelsesspørgsmål beskrives under vores metodeafsnit.

1. Hvad er bæredygtighedskonsulenternes rolle? Både set fra regionens side og fra bæredygtighedskonsulenternes egen side.
2. Hvilke erfaringer og praktiske forståelser kommer til udtryk hos bæredygtighedskonsulenterne?
3. Hvilke strukturer findes i organisationen for arbejdet omkring bæredygtighed, og hvordan påvirker de bæredygtighedskonsulenternes arbejde?

Specialets struktur

Kapitel 3 - Metode er en gennemgang af vores metodiske valg gennem specialet. Vi gennemgår vores videnskabsteoretiske udgangspunkt samt designet af vores undersøgelse.

Kapitel 4 - Teori er en præsentation af vores udvalgte teorier til afdækning af vores problemformulering.

Kapitel 5 - Analyse er opdelt i to dele. I analysedel 1 undersøger vi bæredygtighedskonsulenternes praksis gennem en praksisarkitekturmodel, der hører til det praksisteoretiske felt. I analysedel 2 analyserer vi bæredygtighedskonsulenternes individuelle arbejdsmetoder og roller.

Kapitel 6 - Samskabelse og implementering er et afsnit, hvor vi skifter perspektiv og belyser mulige forandringstiltag baseret på vores fund i analysen.

Kapitel 7 - Konklusion er kapitlet, hvor vi samler specialets centrale fund og anvender dem til at besvare vores problemformulering.

Kapitel 8 - Litteraturliste er en oversigt over litteratur, som danner specialets videnskabelige fundament.

Kapitel 9 - Formidlingsartikel er en præsentation af vores indsigter og resultater fra specialet formidlet til en bredere målgruppe. Den er rettet mod modtagere, der ikke har læst vores speciale, samt vores samarbejdspartnere inden for regionen.

METODE



Kapitel 3 - Metode

For at tydeliggøre sammenhængen mellem vores undersøgelsesfelt og vores metoder til at undersøge dette med, vil vi i det følgende kapitel præsentere vores forskningsdesign - herunder vores videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser.

Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Til at undersøge ovenstående problemformulering, anlægges et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor grundforståelsen er, at der ikke findes én sand objektiv beskrivelse af verdenen. Virkeligheden er socialt konstrueret og vil altid konstrueres af de personer, som deltager i denne virkelighed og af deres tidligere erfaringer. Deres konstruktion er altså ikke en direkte afspejling af virkeligheden, men en fortolkning af virkeligheden, og det der er virkeligt for ét individ, er ikke nødvendigvis virkeligt for et andet (Rasborg, 2018, s. 405). Vi har som intention at indfange den viden, som bæredygtighedskonsulenterne hver især besidder, for at få et mere præcist billede af deres forståelse, og uden at tage stilling til, om denne er mere gyldig end andet. Denne videnskabsteoretiske tilgang sætter mennesket og viden ind i en social sammenhæng, hvormed fænomener og mennesker forstås ved at studere deres sociale betingelser og kulturelle og historiske kontekst. Vi har valgt den socialkonstruktivistiske forskerposition i vores speciale, for at få en mere nuanceret analyse af de komplekse sociale fænomener, der uundgåeligt findes i bæredygtighedskonsulenternes praksis. Det kan berige os med en dybere forståelse af, hvordan viden, identitet og rammer i organisationen er formet af sociale processer og kulturelle faktorer, når vi undersøger bæredygtighedskonsulenternes praksis.

Socialkonstruktivismen kan være et mangeartet begreb. Vi vil arbejde ud fra sociologerne Peter Berger og Thomas Luckmanns forståelse af socialkonstruktivismen, da de dels taler om, at den sociale virkelighed er skabt af bl.a. vaner, roller og institutioner; dels rummer deres forståelse også begrebet *hverdagsviden*, der skaber betydningsstrukturerne i samfundet og samfundets institutioner (ibid s. 421). Ifølge Berger og Luckmann, er det aktørernes viden og praksis, som tilsammen konstruerer den sociale virkelighed (ibid s. 408). Dette perspektiv har vi brugt som afsæt i udarbejdelsen af vores interviewguide. Derudover taler Berger og Luckmann om konstruktionen af den *subjektive oplevelse* af den sociale virkelighed, og de mener, at menneskets virkelighedsbillede dels skabes intersubjektivt, men samtidig

konstrueres socialt, idet en specifik virkelighed er knyttet til en specifik social sammenhæng (ibid s. 423). Disse aspekter finder vi interessante og relevante som afsæt for dette speciale, når vi vil belyse bæredygtighedskonsulenternes praksis og deres opfattelse af egen rolle. Dermed søger vi at forstå deres hverdagsviden, som naturligt må have en påvirkning på deres rolle. I vores undersøgelse vil vi også inddrage offentlige dokumenter, strategier og observationer fra andre steder i organisationen, som har betydning for bæredygtighedskonsulenternes hverdagsviden om deres praksis.

Centralt i socialkonstruktivismen er påpegningen af, at samfundsmæssige fænomener er foranderlige, da de er knyttet til historiske og sociale processer. Vores viden om samfundet forandres i takt med at samfundet forandrer sig, da viden ikke opfattes som endegyldig. Og denne viden er i sig selv med til at konstituere samfundet (ibid s. 403+408). Ved at tage afsæt i denne forståelse, erkender vi dermed også, at viden om bæredygtighed udvikles og forandres løbende, og at denne bæredygtighedsviden også kan have indvirkning på samfundet. Dette aspekt har ligeledes delvist påvirket vores valg af litteratur i form af, at vi har søgt den nyeste viden for at sikre, at det var passende til samfundets aktualitet.

Vi vil i dette speciale undersøge samspillet mellem bæredygtighedsagentens egen sociale virkelighed og hospitalet som institution samt deres gensidige indflydelse på hinanden. Samspil og social aktivitet bliver til vaner, som giver os fælles grundlæggende antagelser og selvfølgeligheder om, hvordan tingene hænger sammen. Dette foregår i en cyklus af konstant vekslende påvirkninger, som skaber nogle strukturer, som igen skaber konventioner og normer, som folk lever efter i disse strukturer. Når formålet med dette speciale er at undersøge bæredygtighedskonsulenternes praksis, og hvilken rolle de spiller i implementering af bæredygtighedsstrategien på regionens hospitaler, kan det socialkonstruktivistiske perspektiv anvendes til at synliggøre nogle grundlæggende antagelser og selvfølgeligheder, der kan eksistere dels i konsulenternes egen opfattelse; dels i hospitalet som institution samt i den måde bæredygtighedskonsulenternes funktion er tiltænkt fra regionens perspektiv. Formålet med dette er, at kunne dekonstruere og *afselvfølgeliggøre* nogle af disse antagelser, der eksisterer i konteksten, og dermed skabe muligheder for at forandre praksis.

Hermeneutik

I vores undersøgelses- og forskningsproces har vi, som beskrevet ovenfor, indtaget en socialkonstruktivistisk position, hvilket vi delvist har taget med ind i analysearbejdet. Samtidig er vi i vores analysearbejde også præget af en hermeneutisk tilgang, idet vi søger at forstå bæredygtighedskonsulentens egen forståelse af deres praksis. Som fortolkere af empirien har vi vekslet mellem at analysere og forstå enkelte dele, hvilket har påvirket og ændret vores opfattelse af helheden, som værende den praksis og de forhold som bæredygtighedskonsulenterne samlet set står i. Denne konstante vekselvirkning mellem del og helhed har således udgjort en *hermeneutisk cirkel* i vores proces med analysen. Vi har haft udgangspunkt i vores egne fordomme og forforståelser, som har præget vores formodninger og forventninger til, hvad vores empiri ville vise (Højbjerg, 2021, s. 292+293). Særligt i starten af processen, havde disse fordomme en indvirkning på, hvad vi først troede vi ville finde i vores analyse. Som vi også kommer i på i afsnittet *Litteraturgennemgang*, skete der en udvidelse af vores forståelseshorisont, som dermed ændrede vores forståelse af helheden. Det er i mødet mellem os som forskere og bæredygtighedskonsulenternes forståelse af deres praksis, at horisontsammensmeltningen opstår, idet vi har opnået en forståelse for, hvad der har indvirkning på deres praksis. Ved at opnå denne indsigt kan vi bedre forstå og fortolke deres udsagn (ibid, s. 303). Dette bliver analysens omdrejningspunkt, og giver os mulighed for at få indsigt i meningssammenhænge. Endvidere foregår der en dobbelt forståelse - hvad Henriette Højbjerg også kalder for en *dobbelt hermeneutik* (ibid, s. 317), da vi som forskere fortolker på bæredygtighedskonsulenternes forståelse og udlægning af deres praksis, med det teoriapparat og de individuelle forforståelser, vi bringer med os.

Med en hermeneutisk tilgang til analysen, har vi bragt os selv i spil for at tilegne os en dybere indsigt i bæredygtighedskonsulenternes forståelser, og for at opnå meningsindsigt i deres sociale virkelighed, idet vi er interesserede i deres forståelse af praksis.

Design af undersøgelsen

Et socialkonstruktivistisk udgangspunkt indebærer ikke en præference for bestemte kvalitative metoder, og derfor har vi sammensat en blanding af forskellig empiri til at få indsigt i vores undersøgelsesfelt. Vores empiriindsamling er foretaget på et både makro- og mikroorienteret niveau, da vi har indsamlet både dokumenter og kigget på den overordnede og generelle struktur i organisationen, samt på hvordan viden og kompetencer etableres hos deltagerne i hverdagen (Egholm, 2014, s. 167). Hensigten har været at fange deltageres fortolkninger, perspektiver og sociale konstruktioner af virkeligheden snarere end at fastslå objektive fakta.

Litteraturgennemgang

I dette afsnit vil vi redegøre for hvilke motivationer, der ligger til grund for vores valgte litteratur og teori, til dette speciale.

I vores tidlige litteratursøgning foretog vi en bred emnesøgning, hvor vi blandt andet fandt frem til officielle dokumenter og udgivelser, der vedrører vores konkrete case, som vi også senere fik henvist til gennem vores samarbejde med Koncern Bæredygtighed. I denne søgning brugte vi nogle søgeord, som vi på daværende tidspunkt mente var nøglebegreber i vores speciale, såsom; *implementering*, *bæredygtighed*, *hospitaller* og *cirkulær*. De søgeresultater, vi fandt frem til, dannede grundlag for vores formodninger om, hvad vores egen forskning ville resultere i. Særligt artiklen *Mind the Gap* (Kollmuss & Agyeman, 2002), dannede basis for vores forventning om, at finde en kløft mellem det de ansatte på hospitalerne siger de gør, og deres faktiske handlinger, og dermed at bæredygtighedskonsulenterne stødte på modstand og mange barrierer blandt de ansatte. Men denne modstand fremkom dog ikke i vores empiri.

Vi revurderede derfor vores perspektiv på problemet, og gennem vores vejledning og ved en induktiv tilgang, blev vi opmærksomme på, at praksisteori netop kunne blive en god hjælp og støtte for vores analysearbejde. Efter vores nye vurdering, foretog vi yderligere litteratursøgninger, med forskellige kombinationer, blandt andet med ordene *praksisteori*,

hospital og bæredygtighed, hvilket heller ikke gav relevante resultater. Ved at inddrage praksisteori, blev den styrende i specialet og vores tidligere fundne litteratur blev derefter mindre relevant. Vores litteraturgrundlag er derfor blevet en kombination af andre emner, som benytter praksisteorien, som fx i specialet *Ledelse gennem praksisser* (Vestergaard, 2017), der anvender en version, der er inspireret af Theodore Schatzki og Stephen Kemmis m.fl. Dette førte os videre til artiklen *Praksisteori og arbejdslivsforskning* (Buch, 2017), som skitserer, hvad praksisteori bygger på, og de grundlæggende antagelser og begreber, den anvender. Dernæst: *Praksisteoretiske undersøgelser af professionelle og organisatoriske læreprocesser: en tool-kit-tilgang* (Walker & Buch, 2022), som beskriver, hvordan teorien kan anvendes. Vi har således anvendt disse artikler som afsæt til, hvordan man kan operationalisere praksisteorien.

Vi har i vores litteraturgennemgang fundet et videnshul, da vi hverken har fundet undersøgelser, der fokuserer på implementering af bæredygtighed i en dansk hospitalskontekst, ligesom vi heller ikke har fundet undersøgelser med udgangspunkt i en praksisteoretisk tilgang, der undersøger bæredygtige tiltag generelt. Vores arbejde trækker derfor ikke blot på eksisterende forskning, men adskiller sig også fra tidligere studier (Rienecker & Jørgensen, 2022, s. 235-236). Dette, mener vi, argumenterer for vores undersøgelses relevans og bidrag til belysningen af implementering af bæredygtighedsstrategier i en dansk hospitalskontekst.

Vores gennemgang af litteraturen har resulteret i, at vi har anvendt en tværfaglig tilgang, idet vi har kombineret en version af praksisteori, som Kemmis m.fl. udlægger den, med modellen over forandringsagentens rolle, som Jeppe Læssøe m.fl. har udviklet, hvilket vi uddyber i næste afsnit.

Teorivalgets betydning

For at besvare vores problemformulering samt undersøge det videnshul, der er omkring implementering af bæredygtighedsindsatser på hospitaler, har vi valgt at inddrage praksisteori samt et teoribidrag, der beskriver forandringsagentens rolle. Begge præsenteres og begrundes

yderligere i kapitel 4. Vi anvender disse teorier bl.a til at omdanne vores fundne tematikker fra meningskondenseringen til undersøgelsesspørgsmål samt til at stille relevante analytiske spørgsmål. Dette kan igen hjælpe os med at besvare vores undersøgelsesspørgsmål (Johannessen et al., 2018, s. 34). Vores teorivalg danner således rammen for udformningen af vores undersøgelsesspørgsmål. Selve tematiseringen og kodningen af vores empiriske materiale foregik induktivt, som vi også kommer ind på i afsnittet *Bearbejdning af empirisk materiale*, og foregik også tidsmæssigt inden vores valg faldt på praksisteorien. Vi havde således først nogle undersøgelsesspørgsmål, der var dannet på baggrund af vores meningskondensering, hvorefter vi omformulerede dem i henhold til praksisteoriens begrebsapparat. Resultatet heraf ses i kapitel 2. Vores udvalgte teorier danner ydermere skelettet for opbygningen af analysen. Her bruger vi vores valgte teorier til at få øje på de elementer, der danner en praksis samt til at få øje på, hvilken tilgang bæredygtighedskonsulenterne har til deres forandringsarbejde.

Adgang til feltet

I denne opgave er vores adgang til feltet blevet muliggjort af en medarbejder ved Koncern Bæredygtighed i regionen. Gennem denne medarbejder, har vi fået adgang til dokumenter, både offentlige samt interne arbejdsdokumenter, ligesom hun har hjulpet os med at skabe kontakt til relevante informanter på regionens hospitaler. Vi har haft adskillige møder med Koncern Bæredygtighed, både for at få indsigt i deres arbejde samt opnå en forståelse for hele organisationens struktur, herunder ledelseslagene og beslutningsprocesserne. I vores forskningsproces, har vi involveret relevante interessenter i Koncern Bæredygtighed, gennem dialog og samarbejde, for at opnå en nuanceret repræsentation af virkeligheden og indblik i organisationen, ligesom vi har deltaget på forskellige møder og workshops og deltaget som gæster, hvor observation var i fokus. Gennem vores samarbejde med Koncern Bæredygtighed er vi blevet opmærksomme på flere potentielle tilgange til et projektarbejde. I sidste ende er det dog os selv, der har truffet beslutninger om, hvad vi fandt interessant og relevant at undersøge og udforske, og vi har derfor arbejdet selvstændigt og autonomt omkring indhold og retning i vores speciale.

Casestudie

Et casestudie er en kvalitativ forskningsmetode, der fokuserer på at undersøge en enkelt enhed grundigt og detaljeret for at opnå en dyb forståelse af et specifikt fænomen eller kontekst. Et casestudie er især egnet til at generere konkret og kontekstuel viden, da det er designet til at undersøge emnet i dybden (Flyvbjerg, 2015, s. 501). Selvom det kan være udfordrende at generalisere resultaterne fra en enkelt case, kan det stadig bidrage til produktionen af videnskabelig, nyttig viden. Casestudiet kan give os som forskere en avanceret forståelse af et felt på grund af den tætte kontakt med virkeligheden og vores læring derigennem (ibid, s. 514), og det er netop denne dybdegående forståelse af bæredygtighedskonsulenternes praksis, vi ønsker at opnå gennem dette speciale. Vi er bevidste om, at vores analysefund er en del af et øjebliksbillede af bæredygtighedskonsulenternes praksis, og at dette kan ændre sig som tiden går.

Vi har undersøgt enkelte og udvalgte enheder, som er gennemgået systematisk med vores praksisteoretiske analyseværktøjer. Vi har efterstræbt en dybdegående forståelse af vores case, ved at indsamle forskellige data, herunder interviews, observationer, dokumenter, for ved efterfølgende gennemgang at opnå en kontekstuel forståelse. Vi har fulgt en induktiv tilgang, hvor data først er indsamlet, og derefter har vi identificeret mønstre og temaer, som satte retning for vores teorivalg. Vores sigte har i sidste ende været at nå frem til en række erkendelser, der også kan anvendes i andre kontekster.

Vores casestudie fokuserer på specifikke tilfælde, og vi vil lave en detaljeret analyse, hvor vi opnår en grundig indsigt i de mekanismer og forhold, der præger praksis. Vores analysefund kan ses som nye bidrag til feltet, og hvordan man kan arbejde inden for bæredygtighed og bidrage til udviklingen af viden i andre lignende kontekster. Dette styrker specialets generaliserbarhed.

Bearbejdning af empirisk materiale

I bearbejdning af vores empiri, spiller transskriptionen en vigtig rolle, da vi ser det som et af vores analytiske værktøjer. Af denne grund har vi valgt selv at foretage transskriptionerne, da denne proces ikke kun muliggør idégenerering til analysen, men også bidrager til en dybere og mere nuanceret forståelse af vores empiri (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 44). Vi er opmærksomme på, at information kan gå tabt i overgangen fra tale til skrift, idet talesproget

ikke tydeligt indikerer, hvor der skal sættes punktum og komma, ligesom betoning og stemmeføring er svære at gengive på skrift (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 43). Derfor har vi lyttet til vores interviews flere gange under analyseprocessen, for at få alle nuancerne med.

Først foretog vi en individuel datastyret kodning, da vi gennemlæste materialet uden koder forud for læsningen. Koderne er således opstået induktivt under den første gennemlæsning af materialet. Efterfølgende er vores to kodninger blevet kombineret i en meningskondensering, som vi foretog analogt med plancher og post-its. Her kom vi frem til nogle komprimerede udsagn, som blev samlet i meningsenheder. Herefter udførte vi en begrebsstyret kodning, hvor vi kategoriserede meningsenhederne under vores teori i kategorierne; projekt, praktiske forståelser, praksistraditioner og praksislandskaber. Dette blev grundlaget for vores analyse (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 263-269).

Interview som metode

Når vi integrerer praksisteorien i vores speciale, kan det virke naturligt også at anvende en metode som observation, idet praksisteorien også fokuserer på det intersubjektive rum, hvilket inkluderer det sprog, der anvendes i praksis, samt hvad der sker i mødet mellem deltagerne i praksis. Ved at foretage observationer af bæredygtighedskonsulenternes arbejde på afdelingerne, ville det have været muligt for os at få øje på dette. Det har dog ikke været muligt at foretage observationer hos de enkelte bæredygtighedskonsulenter, både på grund af tidsbegrænsninger hos konsulenterne og udfordringer med at få det til at passe ind, når de havde konkret arbejde ude på afdelingerne. Desuden havde vi, forinden valget faldt på praksisteorien, allerede foretaget vores interviews. Vores interviewguide var udarbejdet omkring temaer som eksempelvis "Rollen som bæredygtighedskonsulent" eller "Rammer og betingelser", og vores vurdering var derfor, at vi havde et solidt empirisk fundament, som var anvendeligt at kombinere med praksisteorien.

Under behandling af interviewmaterialet, er vi opmærksomme på, hvilket sprog og beskrivelser bæredygtighedskonsulenterne selv bruger når de taler *om* praksis. Således bidrager interviews som metode til, at vi kan opnå indsigt i deres egne forståelser og beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 19). Vi studerer således ikke bæredygtighedskonsulenternes praksis direkte, men praksissen gennem vores informanter.

Informanter

I vores udvalgte region findes der bæredygtighedskonsulenter på mange forskellige enheder, og alle enhederne er af meget forskellig karakter. For at indsnævre feltet og for at kunne sammenligne vores informanternes udsagn og kontekst, har vi valgt udelukkende at fokusere på de somatiske hospitaler i regionen. Vi fik etableret kontakt til tre bæredygtighedskonsulenter gennem lederen af Center for Bæredygtige Hospitaler og efter dialog med denne leder, undlod vi bevidst bæredygtighedskonsulenter fra to hospitaler. Dette gjorde vi dels pga. at den ene bæredygtighedskonsulent lige var indtrådt i stillingen knap en måned forinden vores interviews og dels pga. specialets omfang.

Præsentation af vores informanter

Vores informanter, samt deres erfaring og baggrund, præsenterer vi her. Vi har omskrevet deres baggrund, og tildelt dem pseudonymer, for at opretholde vores anonymisering af dem.

Grethe har været ansat som bæredygtighedskonsulent i et år. Hun har en uddannelse og baggrund inden for design, planlægning og konstruktion. Siden 2021 har hun arbejdet med grøn omstilling, og har i sit tidligere job taget en mini-MBA inden for grøn omstilling (bilag 1).

Hanne har været ansat som bæredygtighedskonsulent i næsten to år. Hun har en kandidatuddannelse inden for økonomi og kommunikation. Hun har tidligere haft ansættelse i 13 år som kommunikationschef i et økologisk brand, hvor hun har arbejdet med bæredygtighed (bilag 2).

Rikke har været ansat som bæredygtighedskonsulent i tre år. Hun har en kandidatuddannelse inden for historie og økonomi. Hun har ikke arbejdet fuld tid med bæredygtighed før sit nuværende job, men der er nogle dele og tråde, der rækker ind i bæredygtighedsdagsordenen fra tidligere projektarbejdet fra kommunen, mener hun (bilag 3).

Ingen af vores tre informanter har således en sundhedsfaglig baggrund.

Etiske overvejelser

Da vi i specialet anvender kvalitative forskningsmetoder, og derigennem stifter bekendtskab med andre menneskers liv og erfaringer, udfordrer det os med en række etiske problemstillinger (Brinkmann, 2015, s. 463), hvilket vi har gjort os følgende overvejelser omkring.

Vi har forsøgt at forholde os både objektivt og med høj grad af gennemsigtighed i specialet, da vi ser det som en etisk værdi (ibid, s. 467) og da vi har haft øje for det magtforhold, der er mellem informant og forsker. Som forskere er det i sidste ende os, der, gennem vores fremstilling af resultaterne, afgør, hvad der kommer frem i lyset, og hvordan forholdene fremstilles. Da det er en politisk organisation, vi har arbejdet med, har vi ligeledes tilstræbt at lave værdineutrale beskrivelser af de empiriske forhold, så projektet ikke anviser en bestemt politisk retning (ibid, s. 468). På det makroetiske niveau er vi derfor bevidste om, at vores forskningsresultater muligvis kan medføre ændringer i organisationens struktur.

Inden for de mikroetiske principper har vi valgt at anonymisere vores informanter i projektet, men i vores afrapportering til vores samarbejdspartnere i regionen, er de ikke anonymiserede. Dette valg begrundes ud fra, at vores samarbejdspartnere i forvejen kender vores informanter og de praktiske arbejdsforhold, og derved kan gennemskue de enkelte enheder gennem vores analyser og resultater, hvilket også kan ses som en fordel i deres fortsatte samarbejde. Dette gav anledning til nogle dilemmaer, bl.a. i et tilfælde, hvor vores informant åbnede mere op efter det formelle interview var afsluttet, hvor emotionelle og personlige betragtninger kom frem i lyset. Det har således været et dilemma for os, hvordan vi skulle forholde os til disse informationer, og vi er kommet frem til ikke at anvende disse udtalelser og betragtninger direkte i specialet (Brinkmann, 2015, s. 465).

Vores forskerposition

Vi er også blevet opmærksomme på, at vi i nogle tilfælde er blevet bindeleddet mellem nogle af organisationens afdelinger. Dette kom frem i en interviewsituation, da en informant påpeger, at *"det havde jeg ikke hørt før. Men det havde I så"* (bilag 3, afsnit 38). Vi har derfor gjort os mange tanker omkring vores egen positionering som forskere, og blev derigennem bevidste om, at vi også har fungeret som en kommunikationskanal.

Alle vores informanter har udvist stor interesse i at ”få noget igen”. Vi har bestræbt os på at skabe balance i at bidrage med ny viden og indsigt i nogle områder, som særligt Koncern Bæredygtighed kunne have gavn af, uden at dette blev det styrende og retningsgivende i vores projekt.

I selve interviewsituationen har vi valgt en meget åben og gennemskelig tilgang, bl.a. ved at dele vores interviewguide med vores informanter forud for interviewet. Det er vores oplevelse, at det gav dem en vis form for tryghed i interviewsituationen, da de var forberedte på, hvad dagsordenen og formålet var. Endvidere forklarede vi i en mail, forud for interviewet, at vi ikke kom som agenter for vores samarbejdspartnere, men at spørgsmålene udelukkende var med udgangspunkt i vores projekt, og dermed i vores interesse og et grundlag for specialet her.

Vores etiske overvejelser har derfor været præget af mange forskellige forhold og positioneringer, og der findes ikke nogen nem beslutning eller entydig retning for, hvordan det gøres korrekt. Det vi konkret er kommet frem til, er at anonymisere vores informanter. Vi har indgået klare aftaler via samtykkeerklæring, hvor der tydeligt fremgår, at informanterne anonymiseres i projektet, men ikke i afrapporteringen tilbage til vores samarbejdspartner. Da vi arbejder socialkonstruktivistisk, er vi samtidig bevidste om, at vores forskningsresultater potentielt kan påvirke de fremtidige bæredygtighedsaftaler, indsatser og måden, det hele struktureres og implementeres på.

TEORETISK POSITION



Kapitel 4 - Teori

I dette kapitel vil vi introducere de teorier, som danner fundamentet for vores analyse og vores besvarelse af problemformuleringen. Først vil vi præsentere det praksisteoretiske felt, efterfulgt af den praksisteoretiske analysemodel og dertilhørende begreber. Det er denne analysemodel, der danner grundlag for vores analyse del 1. Til sidst i kapitlet præsenteres Jeppe Læssøes m.fl.'s matrixfigur. Denne har afsæt i bæredygtighedspædagogikken og giver os en alternativ måde at analysere bæredygtighedskonsulenternes praksis på i analyse del 2. Derudover inddrager vi i kapitel 6, teori om den bæredygtige omstilling i et demokratisk og styringsmæssigt lys, som vi vil diskutere vores analyseresultater ud fra. Denne teori præsenteres først i det pågældende kapitel.

Praksisteori

Herunder følger en kort præsentation af feltet praksisteori og nogle af de teoretikere, der har gjort sig gældende inden for dette.

Praksisteori, som vi opfatter og anvender den i denne opgave, er en måde at forstå verden på baggrund af de praksisser, vi tager del i og agerer indenfor. Vi anser ikke praksisteori som en afgrænset teori, men snarere som en strømning. I praksisteori er fokus på de fænomener og elementer, der ligger i praksis, og som er med til at definere aktørernes handlinger (Buch, 2017, s. 37). Det levede sociale liv er i fokus, hvorfor vi bl.a. betragter aktørernes forudsætninger, procedurer og deres ambitioner, hvilket stemmer godt overens med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt.

Den amerikanske filosof og professor, Theodore Schatzki, er optaget af undersøge praksis bl.a. med henblik på at få afklaret hvad det er, der skaber den sociale orden, hvad de menneskelige handlinger er styret af, og forstå hvordan de materielle omgivelser og mennesket påvirker hinanden gensidigt (Buch, 2017, s. 41). Når Schatzki taler om praksis, definerer han det som *en åben, organiseret række af handlinger og ord* (vores oversættelse, Schatzki, 2010, s. 51). Handlingerne og ordene er organiseret under de fire begreber; *praktiske forståelse, regler, teleoaffektive strukturer og generelle forståelse*, som kort beskrevet betyder, at man har viden til at udføre handlinger, kender reglerne for området,

begår sig med acceptable handlemønstre og har en generel forståelse for de forhold, der gør sig gældende for den aktuelle praksis. Endvidere siger han, at praksis består af *doings* og *sayings*, hvor det der gøres og siges knyttes til hinanden, som bundtede aktiviteter (*bundles*). Stephen Kemmis et al. bygger videre på Schatzkis teori og begreber, og er optaget af hvad denne praksisteori kan bruges til, og hvordan den kan bidrage til at belyse empiriske felter (Buch, 2017, s. 41), hvilket afstedkommer en mere konkret analysemodel. Denne model har vi valgt som en overordnet ramme for vores analyse, da den tilbyder en struktureret og nuanceret tilgang til vores undersøgelse, og aktuelt bruger vi den til at analysere den praksis, som bæredygtighedskonsulenterne står i, hvilket er det centrale fokus i dette speciale. Vi anlægger perspektiver på selve organisationens struktur og på individernes rolle heri (gennem *sayings*, *doings* og *relatings*), hvilket vi vil udbrede i det følgende afsnit.

Konkretisering af praksisteorien

Australske Stephen Kemmis, og fem andre medforfattere, transformerer Schatzkis filosofiske tanker til nogle mere konkrete forståelser og supplerer Schatzkis nøglebegreber med yderligere begreber, der samles i deres analysemodel kaldet *Table of invention for analysing practices*. Modellen præsenteres i bogen *Changing Practices, Changing Education* i 2014 og konkretiserer centrale elementer i en praksis (Kemmis et al., 2013, s. 39). Her i specialet kalder vi den *praksisarkitekturmodellen*, og vi anvender den som analysemodel i vores speciale, for at få indsigt i de forskellige elementer bæredygtighedskonsulenternes praksis består af, samt hvad der har betydning for denne.

Vi vælger denne model fordi praksisteoriens perspektiver og Kemmis m.fl.s konkretisering af dem, giver os en måde, hvorpå vi kan forankre bæredygtighedskonsulenternes praksis både socialt, historisk og materielt. Denne tilgang fordi vi ønsker at studere de forbindelser, der måtte være mellem bæredygtighedskonsulenternes måde at udfylde deres rolle på, måden rollen er tiltænkt på samt de ressourcer, der tildeles bæredygtighedsområdet i konteksten.

Praksisarkitekturmodellen

Modellen af Kemmis et al. illustrerer, hvordan vi analytisk kan dele en praksis op og synliggøre, hvordan den er sammensat, for til sidst at forstå helheden af den pågældende praksis.

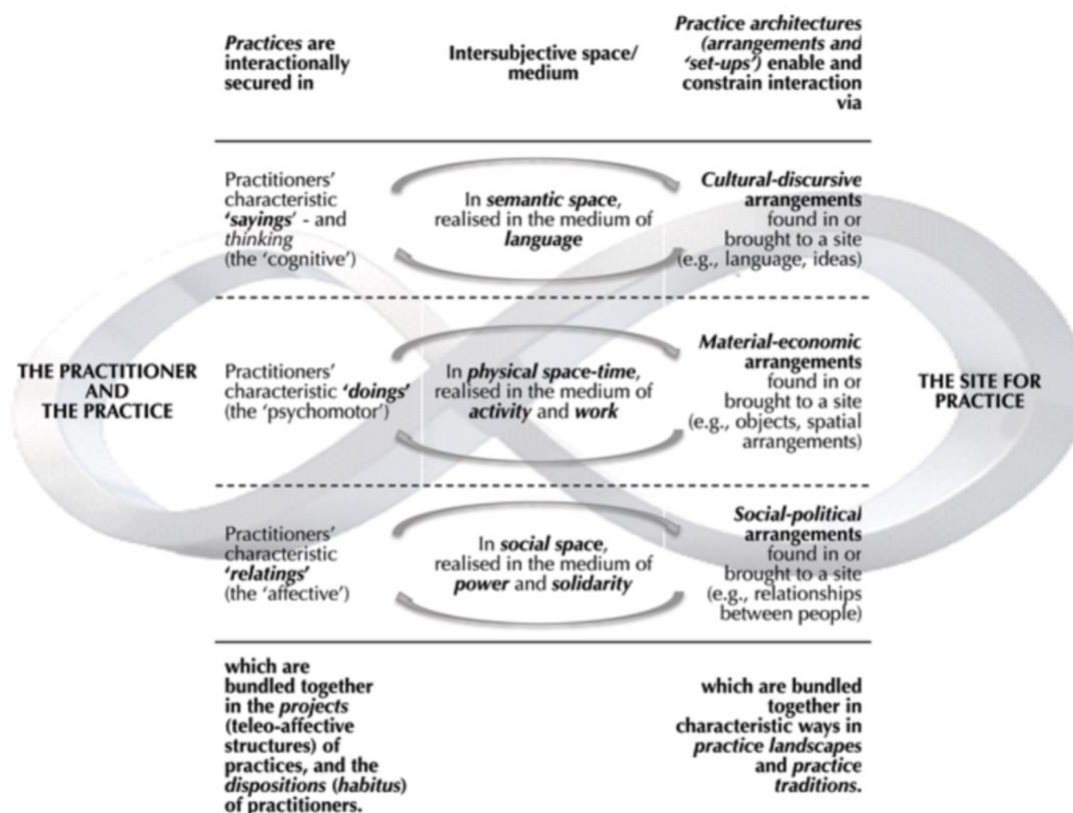


Fig. 2.4 The theory of practice and practice architectures

Model fra *Changing Practices, Changing Education* (Kemmis et al. s. 38)

Vi vil kort redegøre for de teoretiske nøglebegreber, der hører til modellen inden disse anvendes i analysen. Modellen tilbyder fire analytiske kategorier: *Project*, *Dispositions*, *Practice landscape* og *Practice traditions*. I vores oversættelse til dansk, har vi valgt at kalde begreberne *Projekt*, *Praktiske forståelse* (vores oversættelse af "dispositions" inspireret af Schatzkis lignende begreb), *Praksislandskaber* og *Praksistraditioner*.

På den venstre side i modellen har vi de to kategorier, hvor fokus er på deltagerne og selve aktiviteterne i praksissen. Kategorierne rummer, hvordan arbejde, diskurser og relationer mellem mennesker og artefakter hænger sammen i nogle, for praksissen, relaterede mål og

formål. *Projekt* betegner vores sigen, gøren og måden vi relaterer os til hinanden og vores fysiske omgivelser (sayings, doings, relatings) samt det overordnede mål og formål aktørerne i praksissen arbejder for. Mens kategorien *praksisforståelser* betegner den viden, færdigheder og værdier, som er knyttet til opgaverne i den givne praksis og giver en 'fornemmelse for spillet' samt for hvad, der giver mening at gøre i denne praksis. En væsentlig pointe er her, at hver person bærer forskellige individuelle perspektiver med ind i praksisserne og udøver dem på forskellige måder. Derfor udvikler der sig forskellige fornemmelser for 'spillet' (Kemmis et al., 2013, s. 38-39).

Modellen indeholder også to kategorier i højre side, da Kemmis ikke mener, at aktiviteter alene bestemmes af sociale praksisser, men også udspiller sig i tid og rum, hvor materielle arrangementer er med til at strukturere en praksis (Kemmis et al., 2013, s. 31). Derfor indeholder højre side af modellen 'praksisarkitekturene', der forstås som de rammer og strukturer, der er med til at forme praksissen. Praksisarkitekturene kan være af kulturel-diskursiv, materiel-økonomisk eller af social-politisk karakter. Kemmis inddeler dem i kategorierne *praksislandskab* og *praksistraditioner*.

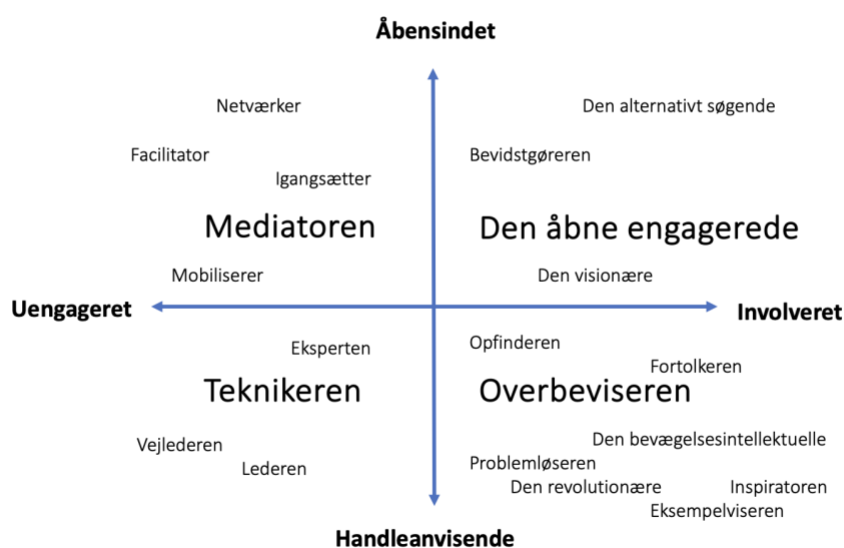
Praksislandskaber er et udtryk for, hvordan mennesker og artefakter er filtret ind i hinanden i deres forskellige interaktioner i praksissen. Det kan være fysiske rammer, samarbejdssnitflader eller rollefordelinger og er altså mere visuelt tilgængelige forhold som aktørerne i praksissen forholder sig til samt agerer inden for (Kemmis et al., 2013, s. 39). Den sidste kategori er *praksistraditioner*, som indeholder den kollektive hukommelse, der er knyttet til en praksis - både på den enkelte lokalitet, men også i et bredere perspektiv i form af en tradition på området. Praksistraditioner kan enten reproducere og opretholdes eller ændres, og de danner rammen for, at en praksis kan afspejles i en historisk forankret tradition (ibid, s. 32+39).

Med disse fire analysekategorier viser Kemmis et al.'s analysemodel således, hvordan aktørernes individuelle forståelse og projekter på den ene side spiller sammen med traditioner, strukturer og materielle vilkår på den anden side, hvilket giver praksisser en særlig arkitektur og rammesætter aktiviteter og handlerum. Det skal her ikke forstås indskrænkende, men som en slags støttestruktur, hvor arkitekturen støtter aktørernes handlinger og aktiviteter til at blive mere selvfølgelige og naturlige i den givne praksis (Christensen & Buch, 2016, s. 22).

Idealtypiske tilgange til forandringsarbejde

For at få et dybere indblik i bæredygtighedskonsulenternes individuelle udfyldelse af deres arbejdsområder og roller, anvender vi forsker og professor Jeppe Læssøe m.fl.'s matrixfigur over forandringsagenters mulige tilgange til bæredygtighedsarbejdet. Vi ser også bæredygtighedskonsulenterne, som dette speciale tager udgangspunkt i, som sådanne grønne forandringsagenter. Denne model giver os et nyttigt framework til at analysere forskellige tilgange og perspektiver på forandringsagentens arbejde, og kan i dette speciale hjælpe med at identificere, hvilken rolle bæredygtighedskonsulenter har mulighed for at indtage, og den kan således bidrage med et nyt perspektiv på deres praksis.

Ifølge Jeppe Læssøe skal forandringsagenter inden for bæredygtighed besidde mange forskellige færdigheder, men de har sjældent reflekteret over deres pædagogiske tilgang i arbejdet. For at illustrere forskellige tilgange, præsenterer matrixfiguren fire idealtyper, som svinger mellem involveret/uengageret og åbensindet/handleanvisende. Læssøe påpeger, at idealtyper ofte er forenklede teoretiske konstruktioner, og at idealtyperne er meget rene i deres form. I praksis vil forandringsagenten ofte kombinere eller veksle imellem elementer fra to eller flere af idealtyperne. Man skal ikke se på nogle af idealtyperne som værende bedre end andre, men man skal som forandringsagenter indtage den position, der passer til den konkrete sammenhæng (Læssøe, 2020b, s.154).



Figur: Et landskab over forskellige typer forandringsagenter (Van Poeck m.fl. 2017. Bæredygtighedens pædagogik s. 152)

Teknikeren er en kombination af personlig distance fra projektet og en instrumentel orientering. Her er der en vis rationalitet knyttet til problemløsning. Forandringsagenten er generelt teknisk orienteret, også inden for bæredygtighed, hvor teknisk viden og innovation sættes højt. Derfor har man fokus på at kvalificere deltagernes teknisk-videnskabelige viden og teknologifærdigheder (Læssøe, 2020b, s. 152).

Overbeviseren kombinerer den instrumentelle orientering med et passioneret personlig engagement i bæredygtighedsarbejdet, med dertilhørende værdier og overbevisninger. Forandringsagenten ser den bæredygtige omstilling som en integreret del af ens liv og identitet. Man har mere fokus på de sociokulturelle forandringsprocesser og ser sit forandringsarbejde som et oplysningsprojekt, hvor deltagerne skal bevidstgøres (ibid, s. 153).

Mediatoren har ikke en instrumentel tilgang med bud på færdige løsninger, som de to forrige idealtyper. Mediatoren er mere åbensindet omkring den bæredygtige omstilling, og har også en personlig distance til både projektet og deltagerne, hvor man ser sig selv som uafhængig facilitator af deltagernes dialoger og læring. Her er fokus på en åben, kollektiv læring, indeholdende kreative og refleksive processer blandt deltagerne (ibid).

Den åbne engagerede indeholder både den personlige involvering i bæredygtighed ligesom *overbeviseren*, samtidig med en åbensindet pædagogisk tilgang ligesom *mediatoren*. Dette medfører, at forandringsagenten deltager i de sociale læreprocesser, der foregår som en del af den bæredygtige omstilling. Disse læreprocesser foregår som nysgerrige, åbensindede dialoger og gensidig læring mellem deltagerne (ibid, s. 153-154).

ANALYSE



Kapitel 5 - Analyse

Dette kapitel starter ud med en præsentation af vores analysestrategi. Dernæst følger selve vores analyse, som er opdelt i to dele.

Analysestrategi

Vi har opdelt vores analyse i to dele, med hvert sit blik på bæredygtighedskonsulenternes praksis. I den første del, som er vores hovedfokus, vil vi anvende en praksisteoretisk tilgang til at analysere vores empiriske materiale, for at få indsigt i de fagprofessionelle forståelser og organisatoriske processer, der udspiller sig i bæredygtighedskonsulenternes praksisfelt og dermed svare på vores undersøgelsesspørgsmål. Praksisarkitekturmodellen af Kemmis et al., fungerer som rammeværk for analysen, som er opdelt i samme fire kategorier svarende til analysemodellen - *projekt, praktiske forståelser, praksislandskaber og praksistraditioner*, præsenteret i nævnte rækkefølge. Der opstår naturligt overlap imellem kategorierne, men vi har tilstræbt at arbejde stringent ud fra forfatterens beskrivelse af de forskellige perspektiver i analyseværktøjet og dertilhørende begrebsapparat. Vi har valgt denne relative stringente strategi for vores analyse, da den beriger os med et overblik og en struktur for vores materiale og empiri samt et stillads for vores analysearbejde. Vi er bevidste om, at denne faste analyseform kan have visse ulemper, såsom risikoen for oversimplificering af de sociale og organisatoriske fænomener, vi finder i praksissen. Vi vil dog aktivt arbejde på at styrke analysen ved hjælp af talrige empiriske eksempler for at tilføje nuancer og kompleksitet til vores analyse.

Vi vil lave delkonklusioner efter hvert hovedafsnit, for at sikre overblik og sammenhæng gennem analysens fire kategorier. I analysedel 1, analyserer vi alle bæredygtighedskonsulenternes praksis på tværs af regionen gennem praksisarkitekturmodellen. I analysedel 2 skifter vi perspektiv fra det praksisteoretiske felt og undersøger i stedet bæredygtighedskonsulenterne enkeltvist gennem Jeppe Læssøes matrixfigur med forandringsagenttyper. Dette perspektiv anvender vi til at analysere konsulenternes individuelle tilgang til rollen som forandringsagenter. På den måde favner vores samlede analyse både de organisatoriske, tværfaglige og sociale strukturer for bæredygtighed på tværs af organisationen, samt et fokus på den enkelte bæredygtighedskonsulents individuelle agens i praksissen.

Analysedel 1 - praksisteoretisk analyse

Projekt

Når vi ønsker at belyse og forstå bæredygtighedskonsulenternes *projekt*, er det for at få indsigt i, hvordan de forstår deres overordnede mål og formål i stillingen som bæredygtighedskonsulent. Endvidere, hvilke handlinger bæredygtighedskonsulenter udfører i deres arbejde hen imod praksissens mål. Dette udfoldes i de kommende afsnit.

Centrale funktioner i bæredygtighed

Når man er bæredygtighedskonsulent på en af regionens hospitaler, er man den eneste af sin slags på stedet og også den eneste, der arbejder udelukkende med bæredygtighed. Derfor fungerer de som tovholdere på alle de projekter omkring bæredygtighed, som initieres på afdelingerne, og personalet involveret i projekterne tager fat i konsulenterne for at få viden om bæredygtighedstiltag eller sparring. De er altså eksperten på området, som personalet går til, og har dermed også en *rådgivende* funktion. De har også en *informerende* funktion, idet en af deres opgaver er at kommunikere om bæredygtighedsindsatser fra regionens side ud til hospitalets personale samt informere om status, opfølgning og mål i relation til den grønne omstilling (bilag 3, afsnit 6). Vi ser dem også have en *oversættende* funktion, idet de skal oversætte regionens bæredygtighedsstrategi til praktiske handlinger på hospitalet, som understøtter den bæredygtige drift. Altså har bæredygtighedskonsulenterne helt overordnet både en rådgivende, informerende og oversættende funktion i bæredygtighedsarbejdet på hospitalet, hvilket foldes ud i de følgende analyseafsnit.

For at få indsigt i, hvordan formålet i bæredygtighedskonsulenternes praksis forstås, belyser vi først, hvordan regionen som organisation ser formålet og dernæst, hvordan bæredygtighedskonsulenterne selv forstår formålet med deres praksis og målet for deres arbejde - altså praksissens projekt.

Forventninger til bæredygtighedskonsulenterne

Et hovedfokus i regionens bæredygtighedsstrategi er området omkring cirkulær økonomi, da der her kan spares mest CO₂ i forhold til andre indsatser (bilag 4, s. 15). Cirkulær økonomi

omhandler indkøb, forbrug og genanvendelse af varer, og regionens forbrug af varer står for næsten 70% af det samlede CO₂-aftryk. Lederen for Center for Bæredygtige Hospitaler fortæller, at da regionsrådet bevilgede penge i 2021 til ansættelse af bæredygtighedskonsulenter for at understøtte implementeringsprocessen, blev det aftalt, at konsulenterne skulle arbejde i dette spor omhandlende cirkulær økonomi. For at få minimeret forbruget af varer og dermed accelerere den grønne omstilling, ansatte regionen bæredygtighedskonsulenter på hver større enhed (Podcast Hansen & Kühnau, 2021). Daværende regionsdirektør var bevidst om, at en strategi ikke realiserer sig selv og fortæller, i en af regionens egne podcast om bæredygtighed, at strategien skal gøres konkret, og til det arbejde er der ansat bæredygtighedskonsulenter som “grønne agenter” (ibid). I funktionsbeskrivelsen for bæredygtighedskonsulenterne er bl.a. beskrevet arbejdsopgaver som *“at drive og igangsætte forandringsprojekter”* med bæredygtighedstiltag (bilag 5). Fra regionens side er det altså tydeligt, at bæredygtighedskonsulenternes formål er at understøtte afdelingernes store opgave omkring at minimere forbruget af varer, og at de ser bæredygtighedskonsulenter som en slags oversætter af strategien, hvor de politiske og overordnede mål oversættes til konkrete handlinger og tiltag.

Derudover er et vigtigt formål også, at bæredygtighedskonsulenterne skal fungere som vidensdelere, både lokalt og regionalt, idet regionen har brug for, at gode ideer og viden kan spredes og deles på tværs af hele organisationen (bilag 5). Dette formål ses tydeligt afspejlet i prioriteringen af netværksarbejde, hvor netværksarbejde som praksisarkitektur kanaliserer vidensdeling på tværs af afdelinger og enheder, hvilket foldes ud i afsnittet *Netværksarbejde* senere i analysen.

Bindeleddet

Når bæredygtighedskonsulenterne skal beskrive deres egen rolle og funktion i implementeringen af regionens bæredygtighedsstrategi, er alle vores informanter enige om, at de er *bindeleddet* mellem strategien og de enkelte afdelinger. De bruger ord som *“jeg er handlekraften”* (bilag 2, afsnit 19) eller *“bindeled mellem de store planer og konkrete handlinger i implementeringen”* (bilag 3, afsnit 9). Man kan her se bæredygtighedskonsulenten som det udøvende led i implementeringsprocessen, samt havende en oversættende funktion, og fungerer i praksis som brobygger. Dette forstået på den måde, at det er bæredygtighedskonsulentens opgave, at oversætte de overordnede mål i strategien om

reducering af CO₂-aftrykket til forskellige konkrete handlinger på hele hospitalet. Endvidere skal de følge og rådgive personalet i løbet af de forandringsprocesser bæredygtighedstiltagene medfører, og understøtte de konkrete handlinger, der er nødvendige. Det er en opgave med mange lag og en af konsulenterne beskriver det således:

“Så at formidle til de rigtige, hvad der skal gøres – og ikke bare hvad der skal gøres, men også om vi KAN gøre det her. Og hvordan gør vi det, så vi sammen finder svarene. Det er meget den her bevægelse frem og tilbage og skabe ringe i vandet, eller finde ud af hvorfor der ikke skabes ringe i vandet.” (Bilag 3, afsnit 9)

Citatet tydeliggør kompleksiteten i opgaven, og at konsulenterne er nødt til at gøre brug af mange forskellige samarbejdspartnere med forskellig viden, for at de kan nå målene i bæredygtighedsaftalerne i fællesskab. Bæredygtighedskonsulenten er den eneste, der er ansat til at arbejde udelukkende med bæredygtighed, men er samtidig fuldstændig afhængig af at samarbejde med mange andre funktioner på hospitalet, for at kunne udføre sine kerneopgaver.

Bæredygtighedskonsulenterne ser det også som en vigtig opgave at klæde deres leder på rent fagligt, for at lederen kan deltage i de forskellige beslutningsfora for bæredygtighed med en tilstrækkelig bæredygtighedsviden (bilag 3). En væsentlig pointe er her, at det er bæredygtighedskonsulentens opgave at informere sin nærmeste leder om tiltag og viden indsamlet på afdelingerne, sådan at denne viden kan bevæge sig opad i organisationen. Vi ser her at bæredygtighedskonsulenten igen er brobygger og indtager en oversættende rolle - denne gang går oversættelsen blot den anden vej i organisationen.

Udøvelse af bæredygtighed

Der er blandt konsulenterne bred enighed om, at et vigtigt mål de alle arbejder hen imod er at minimere forbruget af varer. Forventningerne fra regionens side stemmer således godt overens med bæredygtighedskonsulenternes egne forståelser af det overordnede formål med deres arbejde. Konsulenterne skal indgå i et samspil med personalet på mange afdelinger, hvor de skal hjælpe dem med de forandringer, som uundgåeligt vil opstå, når personalet skal til at ændre deres forbrug og måden de forbruger på, og de skal indgå i dialog om, hvordan de

bedst kommer i mål med deres forskellige projekter. Hvilken del af dette arbejde bæredygtighedskonsulenterne finder særlig vigtigt, betegner de lidt forskelligt. En vægter:

“Kommunikationen! Får vi faktisk kommunikeret til de rigtige mennesker på det rigtige tidspunkt om hvad der skal ske, eller hvor vi er, eller hvilke roller vi har.”

En anden prioriterer *“at være ude i klinikken og være til rådighed for dem”* og *“det med relationer er faktisk ret vigtigt for at noget kan lykkes”* (bilag 2, afsnit 25 + bilag 3, afsnit 5).

Det er her tydeligt, at det er mennesker, som bæredygtighedskonsulenterne arbejder med, og det er menneskers arbejdsgange og vaner, der kommer i centrum, når man arbejder hen imod praksissens mål - at minimere forbruget af varer. Når et mål er at minimere forbruget af varer, er det naturligt også at se på, hvem der forbruger varer, hvorfor de forbruger dem og hvordan de forbruger dem. Målet for denne praksis fordrer dermed, at bæredygtighedskonsulenten indgår i ovennævnte samspil med personalet, og dét at være til stede ude i klinikken, er noget alle vores informanter finder vigtigt. Hanne beskriver:

“Jeg prioriterer at være ude i klinikken. Være ude hos dem, at snakke med dem, at rådgive dem, at være til rådighed for dem” (bilag 2, afsnit 25).

Udsagnet bliver sagt med, hvad vi forstår som, en vis stolthed og i forlængelse heraf italesættes det også, at hendes forgænger ikke prioriterede det nære kliniksamarbejde lige så højt og, at det var årsagen til, at han ikke kom igennem med sine forandringstiltag (ibid). En anden bæredygtighedskonsulent siger, at hun gerne vil prioritere at være endnu mere ude i klinikken og blive ved med at holde sit arbejde praksisnært og ikke kun administrativt (bilag 3). Ovenstående udsagn viser, at der i denne praksis tillægges en vis værdi i at arbejde kliniknært og være tæt på personalet i det daglige virke. Det viser en fælles enighed om formålet for praksissen og en normativitet omkring, hvordan man overordnet arbejder bedst imod praksissens mål som bæredygtighedskonsulent - nemlig, at den opgave løses bedst, når man er meget synlig blandt personalet, vedligeholder sine relationer til afdelingerne og formår at kommunikere og rådgive om bæredygtighed på den enkelte afdelings præmisser. I denne praksis må der således også være en afstandstagen til, at arbejdet som bæredygtighedskonsulent skal ses som en administrativ funktion, der primært sidder bag et skrivebord. Denne tillægelse af værdi er opstået, selvom den ikke er nedskrevet i

funktionsbeskrivelsen, strategien eller andre dokumenter, vi er kommet i besiddelse af, og vi formoder derfor, at den er skabt blandt bæredygtighedskonsulenterne selv og dermed skabt i praksisen. Dette kan også være et eksempel på et af denne praksis' *sayings*, og det viser en måde hvorpå bæredygtighedskonsulenterne er med til at præge denne praksis.

Frihed til at forme praksis

Vi har fastslået, at der er bred enighed om praksissens mål og formål, men ellers er bæredygtighedskonsulenternes arbejdsfelt ikke særlig veldefineret rent organisatorisk. Deres faglige leder udtaler, at konsulenterne har stor lokal frihed til at definere deres egen rolle og fokus, så længe de arbejder hen mod strategiens mål, og ikke kun er en konsulent man spørger til råds, men samtidig fungerer som tovholder og koordinator (bilag 4, 50-52). Udsagnet slår fast, at der i denne praksis er en åben fortolkning af, hvordan man arbejder omkring formålet, og hvordan man arbejder hen imod målet. Det vil i realiteten sige, at det er til fri fortolkning, hvordan hver enkelt bæredygtighedskonsulent løser sine arbejdsopgaver, hvilket alle vores informanter er bevidste om og ser som en fordel. Det giver dem et råderum, hvilket også er et eksempel på, hvordan en praksisarkitektur er med til at styre praksis.

Altså ligger en stor del af forståelsen og prioritering af bæredygtighedskonsulenternes arbejdsopgaver åben for fortolkning, hvilket tyder på nogle ret løse rammer omkring, hvordan man i bund og grund arbejder som bæredygtighedskonsulent. Konsekvensen heraf kunne være interessant at se i lyset af bæredygtighedskonsulenternes meget forskellige faglige baggrund, som beskrevet i introduktionen. Deres faglige erfaring og kompetencer må siges at spænde bredt og derfor bringer de hver især forskellige forståelse og erfaringer med sig ind i denne praksis. Praksisarkitekturen, i form af en løs defineret funktionsbeskrivelse og det faktum, at kun én ud af vores tre informanter rent faktisk var bekendt med, at der eksisterede en funktionsbeskrivelse for bæredygtighedskonsulenter, viser, at organisationen har givet konsulenterne råderum og fleksibilitet til selv at vælge hvilke handlinger og aktiviteter, de synes er bedst egnede til at drive deres arbejde imod praksissens mål. Hvordan deres forskellige faglige baggrund påvirker deres prioriteringer og valg af handlinger, og dermed deres praksis, analyserer og uddyber vi i analysedel 2. Dog kan man sige, at dette råderum og plads til forskellige fortolkninger af deres rolle og virke, kan synes nødvendig, når praksisen omhandler arbejdet med netop bæredygtighed. For den måde, hvorpå bæredygtighed

håndteres inden for hospitalsmiljøet, er ny, hvilket tilfører praksissen et innovativt element, og samtidig er der ikke mange normative regelsæt, erfaringer eller vejledninger at tilrettelægge sine aktiviteter ud fra. I forhold til vores praksisteoretiske begrebsapparat, kan vi sige, at der ikke er nogen særlig stærk *tradition* på området, hvilket vi senere kommer ind på. Derfor kan det ses som åbnende for denne praksis og måden deltagerne arbejder med praksissens projekt, at bæredygtighedskonsulenterne selv er med til at lægge trædestenene. Også set i lyset af, at de arbejder på forskellige hospitaler i regionen, som alle er forskellige rent fysisk og organisatorisk. Bæredygtighedskonsulenterne har altså forskellige fysiske “arenaer” at udøve deres praksis i. Disse forskellige arenaer giver et behov for, at nogle af konsulenternes handlinger og aktiviteter er åbne for fortolkning og tilpasning til det enkelte hospital.

At navigere i kompleksiteten

Når bæredygtighedskonsulenterne skal beskrive deres kerneopgaver, er disse svære at definere for alle vores informanter. Ingen af dem kan svare kortfattet eller konkret på hvad de laver, ud over svaret: “*jeg laver jo alt*” (bilag 1, afsnit 7). Det vidner om, at det er en meget bred opgaveportefølje, der er knyttet til projektet i denne praksis, og at den kan være svær at få greb om og konkretisere, selv for deltagere i praksissen. Det er her relevant at bemærke, at denne praksis er forankret i bæredygtighedsfeltet og bæredygtighedsbegrebet indebærer en vekselvirkning mellem del og helhed. Dette skaber et dynamisk forhold, hvor ændring i en del også påvirker helheden og omvendt. Når man arbejder som bæredygtighedskonsulent indenfor dette felt, må dette også forme karakteren af ens handlinger, så arbejdsopgaverne kan variere fra meget detaljeorienteret til mere overordnede betragtninger, såsom når der arbejdes på tværs af regionen. Dette grundlæggende vilkår resulterer naturligt i en opgaveportefølje, der skal favne bredt.

Et eksempel, der kan anskueliggøre og konkretisere bæredygtighedskonsulenternes kerneopgaver, er arbejdet med at reducere lejepapir¹ på alle afdelinger, hvilket flere af hospitalerne har nedskrevet som et punkt i bæredygtighedsaftalen med regionen. Alle afdelinger arbejder med forskellige patientgrupper og har forskellige arbejdsgange, og når et

¹ Lejepapir er det tynde blå papir, der trækkes ud, når en patient skal op på briksen og undersøges af sundhedspersonalet. Det har en coatet plastikbagside for at væsker ikke skal trænge igennem, hvilket gør det ubrugeligt til genanvendelse og derfor ikke et bæredygtigt materiale.

bæredygtighedstiltag indebærer ændringer omkring et så bredt anvendt stykke udstyr som lejepapir, kommer bæredygtighedskonsulenterne i spil. Deres rolle i denne udfasning af lejepapir beskrives af en konsulent således:

“Så hele det setup omkring hvordan man får det udfaset, de niveauer der er deri ift igen afdekning af interessenterne, kommunikationsplan, implementering, håndtering, alle mulige alternativer ift. produkter – hvad de så kan bruge hvis der er mange sekreter. Der er mange forskellige niveauer i det” (bilag 2, afsnit 13).

Her ses, at afdelingernes forskellighed fordrer, at bæredygtighedskonsulenterne laver behovsanalyser på afdelingerne for at forstå afdelingens særlige behov, arbejdsgange og udfordringer i forhold til netop dette bæredygtighedstiltag. Samme konsulent fortæller også, at der i nogle afdelinger er mere modstand mod forandringer, og at det i sådanne afdelinger er en kulturændring, hun er inde at arbejde med (bilag 2, afsnit 15). Behovsanalyser og kulturændringer er således eksempler på aktiviteter, der foregår i bæredygtighedskonsulenternes praksis og som nødvendiggøres af praksissens arkitektur eller rammer. Vi kan også koble aktiviteterne på det praksisteoretiske begreb *doings* (som betegner de handlinger deltagerne i en praksis foretager sig) samt begrebet *relatings* idét eksemplerne også viser, hvordan deltagerne i denne praksis relaterer sig til hinanden samt til deres fysiske omgivelser.

Delkonklusion 1

Opsamlende kan det konkluderes, at der i bæredygtighedskonsulenternes praksis er enighed om, at praksissens formål er centreret om at understøtte arbejdet forbundet med at reducere forbruget af varer på tværs af afdelingerne på et hospital. Dertil hører en bred opgaveportefølje, og denne praksis rummer også en bred fortolkningsramme for bæredygtighedskonsulenternes arbejde omkring disse opgaver. Dette skyldes muligvis bæredygtighedsfeltets kompleksitet og muligvis det innovative aspekt bæredygtighedskonsulenternes arbejde må siges at rumme. De brede fortolkningsrammer for arbejdsopgaverne, giver bæredygtighedskonsulenterne fleksibilitet og et råderum, hvor de kan forme praksis på forskellig vis. Alle vores informanter er dog enige om, at der i arbejdet omkring minimering af forbrug tillægges en tydelig værdi i det klinisknære samarbejde med afdelingerne.

Praktiske forståelser

I vores undersøgelse af bæredygtighedskonsulenternes *praktiske forståelser*, ønsker vi at få indblik i, hvordan de forstår og oplever praksis omkring implementering af bæredygtighedsstrategien. Vi ønsker endvidere at kortlægge deres forståelse af, hvordan man arbejder som bæredygtighedskonsulent, og hvordan de har opbygget viden og kompetencer til brug i deres praksis.

Generel fornemmelse for spillet

Bæredygtighedskonsulenternes udgangspunkt for varetagelsen af deres arbejdsfunktion er meget forskellige, idet deres uddannelsesmæssige baggrund og erfaringer, som tidligere nævnt i kapitel 3 - *Informanter*, er meget varieret. Denne variation i deres referencerammer afspejles i, hvad de lægger vægt på, hvordan de forstår og tolker deres rolle som bæredygtighedskonsulent – deres generelle “fornemmelse for spillet”.

Hanne, der tidligere arbejdede som kommunikationschef, benytter sig af nogle af de kompetencer og konkrete erfaringer, som hun har med derfra. Bl.a. inddeler hun de ansatte og hospitalsafdelingerne i forskellige målgrupper, hvor hun anskuer dem som forskellige brugere med varierende behov, som hun kender det fra sit tidligere job. Formentligt skaber dette en genkendelighed for hende, hvori der også ligger et overblik og en struktur. Ved hjælp af denne struktur kan hun lave individuelle indsatser og handlinger, der er tilpasset den enkelte afdelings særlige behov og udfordringer. Hun har altså et analyseredskab med sig, som hun bruger i sin forståelse af den opgave, hun står overfor, og som giver hende en mulighed for en dybere forståelse for forskellige mindset og perspektiver, hun møder i sit arbejde. Hun handler dermed, hvad hun anser for passende inden for aktiviteten, da hun får lavet en afgrænsning af området, som hun derefter kan benytte sig af i sit videre arbejde. Hendes *doings* afspejler dermed den måde, hun betragter praksis på, samt hvad hun bringer med sig af erfaringer. Dette er således et konkret eksempel på, at bæredygtighedskonsulenten gennem sine tidligere erfaringer har erhvervet sig en viden og nogle kompetencer, der sættes i spil og påvirker arbejdet med implementeringen, hvilket dermed former praksis.

Bæredygtighedskonsulenterne er alle meget opmærksomme på, at arbejdsgange i klinikken, konkrete produkter, mindset m.m. er uensartede, og det derfor kræver en individuel tilpasning

til hver enkelt afdeling. Desuden er de enige i, at deres opgave er at lave rådgivning og støtte personalet ude i afdelingerne, der konkret skal arbejde med og udføre bæredygtighedstiltagene. De opfatter, som tidligere nævnt, sig selv som bindeleddet mellem organisationslagene, derfor er kommunikationen til afdelingerne og personalet også noget de lægger vægt på, for at de kan omsætte strategi til handling og udgøre denne forbindelse (bilag 2, afsnit 21 og bilag 3, afsnit 5). Denne rolle kan bedst udfyldes ved at dyrke sine relationer, da dynamikken og effektiviteten forbedres, når de kender hinanden, som Rikke understreger det her;

“...det med relationer er faktisk ret vigtigt for at noget kan lykkes. Så det der med at de mennesker der skal gøre noget – at der er en dynamik eller kommunikation eller samspil, sådan så når vi kender hinanden, så er det naturligt at række ud” (bilag 3, afsnit 5).

Bæredygtighedskonsulenten mener derfor, at det er vigtigt for medarbejderne at vide, hvor og til hvem, de skal henvende sig, når det drejer sig om bæredygtige initiativer. Det er også vigtigt at opbygge tillid og relationer, så processen bliver mindre formel og mere organisk. Bæredygtighedskonsulenterne udtrykker dermed, at relationsarbejdet og kontakten til hospitalets forskellige afdelinger er vigtige elementer i praksissen, for at de udfører deres arbejde bedst muligt.

Muligheder for forandring

Bæredygtighedskonsulenterne udtrykker på forskellige måder, at de er i stand til at ændre noget, og at det er vigtigt og af betydning, det de gør. Jobbet er meningsfuldt, fordi deres rettetthed i deres handlinger og initiativer giver et positivt udbytte, og på trods af visse udfordringer, oplever de at kunne skabe forandringer. Det er samtidig i denne forandringsproces, en af dem også finder motivation og drive til at fortsætte sit arbejde, som Grethe udtaler:

Men det jeg synes er allerfedest, det er at komme ind i et rum, hvor der sidder nogle stressede mennesker, der overhovedet ikke har fokus på det (bæredygtighed red.), du kommer med. Og så gå derfra med den fedeste energi, hvor alle bare er helt oppe under skyerne og synes det her, det er fedt og megaspændende (bilag 1, afsnit 56).

Hun finder sin energi i at skabe fokus på bæredygtighed blandt medarbejdere, der har mange andre agendaer og en travl hverdag, når hun oplever, at hun kan få dem med. På den måde,

oplever hun at lykkes med sin indsats, og derved skabes fortsat incitament for at arbejde med bæredygtig omstilling.

Hanne mener også at kunne forandre noget, og kan komme med flere eksempler herpå (bilag 2, afsnit 69-72). Hun giver udtryk for at have succes med og udfører en effektiv implementering, hvilket indikerer, at hun har evnerne til at skabe forandringer. En af hendes redskaber er at følge implementeringen nøje for at sikre, at det forløber planmæssigt samtidig med, at hun erkender, at opgaven ikke bare afsluttes, men det er en kontinuerlig proces at arbejde med implementering af bæredygtige tiltag:

“Ja, jeg er altid med ind over. Og jeg følger dem indtil de er på plads. Også fordi bæredygtighed er ikke sådan, at når man først har implementeret en ting, så kører det for evigt bare skidegodt” (bilag 2, afsnit 85).

Hun ser det altså som en essentiel del af bæredygtighedsarbejdet at foretage opfølgninger på sine indsatser for at sikre, at der rent faktisk sker en forandring. Dette afspejler hendes forståelse af bæredygtighed som værende under konstant forandring. Hun er bevidst om, at der kan komme flere udfordringer hen ad vejen, som hun er nødt til at tage fat på for både at hjælpe og understøtte processen såvel som medarbejderne. Dette viser, at hun bruger sin faglige viden og overblik over forandringsprocesser.

Sammenfattende giver de alle udtryk for, at de er i stand til at skabe forandringer, selvom det er udfordrende. De finder energi i bæredygtighedsarbejdet og oplever succes med implementeringen af indsatserne, ligesom der er en opmærksom på, at deres arbejde er en iterativ proces.

Nødvendige arbejdsredskaber

Bæredygtighedskonsulenterne er enige om, at data er afgørende for udførelsen af deres arbejde. Data forstået som tal og beregninger, der viser udbyttet af de tiltag, der har til hensigt at forbedre procedurer og forbrug i en mere bæredygtig retning. Der arbejdes med data på to niveauer ift. bæredygtighed i regionen. På det ene niveau, foregår der, sideløbende med bæredygtighedskonsulenternes arbejde omkring cirkulær økonomi, en proces fra central side omkring en udvikling af IT-værktøjer, der kan udregne og frembringe data. Data der kan

beskrive, om et tiltag giver en større CO₂-besparelse end et andet. Dette gøres i dag manuelt og er meget tidskrævende og derfor også en langsommelig proces. På det andet niveau kan bæredygtighedskonsulenterne selv fremskaffe data om forbrug af varer på det enkelte hospital. Eksempelvis kan bæredygtighedskonsulenterne trække data på, hvor meget en afdeling har brugt af lejepapir og dermed følge med i processen med at udfase samme. Nogle af dem bruger en betydelig del af deres arbejdstid på at indsamle eller generere data, da det kan understøtte argumenter for nye initiativer og sikre en fremadskridende proces i den bæredygtige omstilling;

”Data har for mig været vigtigt for fremdriften og for at blive klogere på, hvad der er op og ned i det vi sætter i gang”(bilag 3, afsnit 6).

Her ser Rikke altså dataudtræk som et vigtigt redskab i sin praksis for at understøtte de initiativer, hun har igangsat, og den hjælper hende til at klarlægge hvordan processerne skrider fremad på afdelingerne. Hun bruger også data til at finde ud af hvad *“der er op og ned”*, hvilket peger på, at data er et håndgribeligt og konkret værktøj at anvende, når hun skal navigere i hvilke tiltag, der fx sænker forbruget mest, eller på hvilke afdelinger den bæredygtige omstilling har succes eller udfordringer. Data synliggør på denne måde fremdriften, og kan derfor også bruges som argumentation. Både som argumentation over for afdelingerne, om hvorfor noget skal ændres, men vi forestiller os også, at data kan anvendes som argumentation over for ledelsen, når bæredygtighedstiltag bliver stillet op imod økonomiske forhold.

Samtidig påpeger Rikke, som er en af de konsulenter, der anvender data mest, at hun er i tvivl, om der opstår overlap mellem sit eget dataarbejde og regionens dataarbejde, og om hun også spilder sin tid ved at trække en masse data, og så kommer der i næste måned et udspil fra regionens side, hvor de har trukket de samme data på tværs af regionen. Hun efterspørger derfor: *“en stor famøs plan over: I skal selv trække data på det; det her data er på vej”* (bilag 3, afsnit 30). Dette peger på, at der mangler tydeligere strukturer ift. kommunikation omkring roller og ansvar på tværs af regionen ift. dataarbejdet.

Selvom vi finder en enighed blandt bæredygtighedskonsulenterne, ift. at data er vigtigt, finder vi også en forskellighed i, hvordan de konkret arbejder med data. Hvor nogle mener, at data, og den evidens den indeholder, er nødvendigt, og det de skal *“stå på”* og begrunde ud fra, har

en anden kun fokus på at frembringe data, når nogen efterspørger det. Der er en generel enighed om, at data udgør et væsentligt fundament for deres arbejde, og det er dermed en af denne praksis' *doings*. Dog varierer tilgangene til og måden, hvorpå de konkret håndterer og arbejder med data, betydeligt.

Forståelse af ansvar

På et punkt finder vi uenighed blandt bæredygtighedskonsulenterne, nemlig i besvarelsen af spørgsmålet om, hvem der bærer ansvaret for at nå de fastsatte mål i indsatserne i bæredygtighedsaftalerne. Her udtrykte bæredygtighedskonsulenterne meget forskellige synspunkter. Svarene kan opdeles i to grupper, hvor der dels understreges det individuelle ansvar med udtalelsen; *det har jeg overordnet* (bilag 2, afsnit 93) overfor udsagn om det fælles ansvar;

“Det er et fælles ansvar på hele sygehuset og i regionen” (bilag 3, afsnit 29).

og

“Det har vi alle sammen. Det er et fælles ansvar. Uden tvivl. Det bliver det nødt til at være. Ellers lykkes det ikke” (bilag 1, afsnit 62).

Deres forståelse af ansvarsfordelingen varierer markant, hvilket må afspejle et divergerende syn på praksis. Årsagen til denne forskellighed kan muligvis findes i deres forskellige baggrunde. Hvor Hanne, der med sikkerhed påtager sig ansvaret, tidligere har siddet i en lederstilling, hvilket har udrustet hende med en række kompetencer, erfaring og konkrete værktøjer, som hun også kan drage nytte af i denne sammenhæng. Vi kan formode, at det at påtage sig ansvaret og være den ansvarlige, har været en del af hendes tidligere arbejdsliv. På den anden side møder vi en holdning, der fremhæver en helt anden opfattelse af ansvarsfordelingen, som når Grethe, om de kommende og mere ambitiøse mål, udtaler; *“held og lykke med det”* (bilag 1, afsnit 67), hvilket nærmest viser en distance til ansvaret. Samtidig påpeges det efterfølgende, at rammer og strukturer er nødt til at være anderledes, hvis man skal kunne opfylde målene. Hun understreger med udsagnet, at det er et fælles ansvar på tværs af regionen at komme i mål med indsatserne, da bæredygtighedskonsulenten ser implementering og ændringerne som en større helhed, og de ikke alene kan ændre noget.

I forhold til opfølgning på indsatserne er det ikke en særlig prioritering hos Rikke og Grethe, mens Hanne altid har et opfølgningsmøde og følger indsatserne i afdelingerne ved at trække data. Vi finder således stor variation i deres handlinger og i deres forståelse af ansvaret, for at sikre at målene i bæredygtighedsaftalen bliver opfyldt. Det er også værd at bemærke, at ingen af dem henviser til formel formulering eller retningslinjer, der specificerer, hvem der har ansvaret. Ved gennemgang af den stillings- og funktionsbeskrivelse, vi er kommet i besiddelse af, finder vi heller ikke en tydelig afklaring omkring ansvaret for opfyldelse eller opfølgning på indsatserne. Dette peger på, at der er plads til en fri fortolkning til at definere ansvarsfordelingen.

En anden mulig forklaring på deres divergerende syn på ansvar, kan måske findes i deres forskellige definitioner af, hvad bæredygtighed er. Hvor Rikke og Grethe beskriver bæredygtighed mere generelt, som fx at bæredygtighed er *sund fornuft* (bilag 1, afsnit 72) og *at nøjes* (bilag 3, afsnit 42), kommer Hanne med en mere konkret og præcis definition. Hun mener, at det på et hospital handler om at minimere forbruget (bilag 2, afsnit 60), hvor bæredygtighed i det private liv er noget andet, og fremhæver, at hvis hospitalerne fortsat skal kunne tilbyde den samme hjælp i fremtiden, er man nødt til at handle anderledes. Dette viser, at hun tænker mere konkret, handlingsorienteret, økonomisk og er bevidst om at placere ansvaret. Den baggrund og praksiserfaring, som de hver især bringer med sig ind i rollen som bæredygtighedskonsulent, spiller derfor en afgørende rolle i deres forståelse af praksis.

Udfordringer med kompetenceopbygning

Vi har vist eksempler på, hvordan bæredygtighedskonsulenterne på forskellig vis besidder viden om, og kompetencer til brug i deres praksis. Samtidig har vi også identificeret eksempler, hvor arbejdet som bæredygtighedskonsulent kan give udfordringer, hvilket fremgår i det følgende afsnit.

Grethe beskriver sig selv som en *kylling uden hoved*, idet hun nogle gange har løbet rundt og forsøgt at gribe de mange bolde (bilag 1, afsnit 15). Hun mangler muligvis en struktur og en plan for, hvordan hun skal gribe arbejdet an. Hun påpeger, at hun ikke har helt greb om den lokale praksis, altså mangler hun både viden om og færdigheder til det konkrete og daglige

arbejde. Hun beskriver også, hvordan hun nu begynder at opleve ensomhed i jobbet, og hvordan hun ser frem til at ambassadørnetværket bliver realiseret. Hun beskriver af flere omgange, hvordan hun forventer, at ambassadørnetværket kan være med til at løse og løfte en masse opgaver, herunder muligvis også hendes følelse af ensomhed. Endvidere beskriver hun, hvordan der til tider går noget tabt, da hun ikke altid får fulgt op på indsatserne på grund af manglende, nødvendig viden (bilag 1). Grethe fremstiller ret tydeligt, hvor hun mangler viden og kompetencer til at udføre sit job, hvilket skildrer, at hun er meget bevidst om disse huller og mangler. Derfor er det passende at betragte hende som værende i proces, og på et overordnet plan fremstår hun med et godt overblik, da hun ved hvad der kræves, for at kunne lykkes med projekterne i hendes praksis.

Det kan være vigtigt at bemærke, at Grethe er den af bæredygtighedskonsulenter, der har den mindste erfaring, både i det nuværende job samt fra tidligere, i at arbejde med bæredygtighed og implementering, og det har utvivlsomt også betydning for hendes oplevelse af manglende viden og færdigheder, da hun ikke har haft samme mulighed, som de andre bæredygtighedskonsulenter, til at opbygge sine kompetencer indenfor praksis.

Vi kan deraf udlede, at det tager tid at opbygge færdigheder og viden indenfor denne praksis for at kunne gennemskue, hvordan man som bæredygtighedskonsulent får etableret strukturer, der kan håndtere de mange bolde, der skal gribes i en kompleks og mangesidet organisering.

Delkonklusion 2

Bæredygtighedskonsulenternes forståelse af deres praksis er kompleks og alsidig. Der er områder, hvor de er enige, men også områder, hvor de er uenige, hvilket resulterer i variationer i deres arbejdsmetoder og dermed deres *doings*.

De har alle en forståelse af, at de kan ændre noget, og at deres job er meningsfuldt. Der er blandt bæredygtighedskonsulenterne en klar bevidsthed om, hvad der kræves for at kunne skabe disse forandringer, men de har meget forskellige trædesten i deres praksis. Hvor én benytter sig af det hun kendte fra tidligere, i form af at foretage behovsanalyser, skildrer en anden, at hun har behov for at opbygge netværk og støttestrukturer, der skal hjælpe hende i sit

arbejde. Data er afgørende for dem alle, især for at sikre overbevisning blandt alle involverede om fordelene og nødvendigheden af de bæredygtige tiltag. De anvender data som et arbejdsredskab på forskellige måder. Deres opfattelse af, hvordan og i hvilket omfang, de er ansvarlige for implementeringen og succesen med bæredygtighed, varierer betydeligt. Dette afspejles både i deres *sayings*, da deres beskrivelser af ansvaret er forskellige, men også i deres *doings*, da deres handlinger i forhold til at påtage sig ansvaret og sikre forandringer også udmøntes forskelligt.

Praksislandskaber

Når vi undersøger bæredygtighedskonsulenternes praksislandskaber, analyserer vi deres forskellige interaktioner i praksissen samt hvordan mennesker og genstande er sammenflettede. Dette kan omfatte fysiske rammer, materielle elementer, samarbejdsrelationer og roller blandt deltagerne i denne praksis. Vi vil gennem den kommende analysedel, synliggøre strukturer af forskellige karakterer fra bæredygtighedskonsulenternes praksislandskab, som har indvirkning på deres praksis.

Netværksarbejde

En måde at arbejde med bæredygtighed på et hospital på er ved at etablere netværkssamarbejde. Bæredygtighedskonsulenterne indgår både i en netværk for bæredygtighedskonsulenter på tværs af hele regionen, men de indgår også i et lokalt netværk for bæredygtighed på de enkelte hospitaler, ambassadørnetværket, hvor de fungerer som leder og tovholder. Netværket består, som nævnt tidligere i introduktionen, af bæredygtighedsambassadører, som repræsenterer personalet fra hver afdeling og fungerer som primus motor for bæredygtighedsarbejdet på den enkelte afdeling. Disse ambassadører mødes løbende i netværksmøder og fungerer også som “fyrtårne” på deres respektive afdelinger, hvor det øvrige personale kan henvende sig med spørgsmål eller behov vedrørende bæredygtighed. Sådanne netværk har været etableret på nogle af regionens hospitaler i flere år, med tilhørende støttestrukturer som styregrupper og kvartalsmøder, hvorimod andre hospitaler først lige har bevilget, at et sådan netværksarbejde kan etableres,

efter der er tilkommet ny hospitalsdirektør (bilag 3, afsnit 12 og bilag 1, afsnit 10). Det er altså meget forskelligt på regionens hospitaler, hvordan strukturerne omkring bæredygtighedsarbejdet er etableret alt efter, hvordan den lokale hospitalsledelse har prioriteret. Bæredygtighedskonsulenterne er dog enige om, at det er en hensigtsmæssig og værdifuld tilgang til at arbejde med bæredygtighed på et hospital. Både fordi der rent fysisk er én bæredygtighedskonsulent til eksempelvis 26 afdelinger, og fordi det ikke er muligt for en person at vide alt om, hvordan de enkelte afdelinger bedst muligt arbejder med bæredygtighed. Konsulenterne siger direkte, at hvis man ikke har et netværkssamarbejde omkring bæredygtighed, kommer man ikke i mål med indsatserne (bilag 1, afsnit 37 og bilag 3, afsnit 36). Bæredygtighedskonsulenterne ser altså ambassadørnetværket som en nødvendig struktur for deres praksis og deres mulighed for at skabe bæredygtige forandringer på hospitalerne.

Ovenstående viser, at bæredygtighedskonsulenterne står overfor forskellige decentrale strukturer i regionen, som er et resultat af forskellige ledelsesbeslutninger. Dette medfører variationer i bæredygtighedskonsulenternes praksis, da de påvirkes og formes individuelt af lokale strukturer. Disse strukturer eller praksisarkitekturer er af både materiel-økonomisk og social-politisk karakter. Materiel-økonomisk fordi økonomiske ressourcer muliggør eller forhindrer aktiviteter i praksissen. Samtidig har denne praksisarkitektur har også social-politisk karakter, idét magt og politiske beslutninger også ligger til grund for denne strukturskabelse. Den enkelte hospitalsledelse besidder en magt over ressourcefordelingen på hospitalet, hvilket her ses direkte fremstillet, når nogle hospitaler tildeles ressourcer til etablering af ambassadørnetværk og andre ikke gør.

Udfordringer i en bæredygtighedskontekst

Når man arbejder med bæredygtighed på et hospital, kommer bæredygtighed i konkurrence med andre dagsordener. Når vi betragter ledelsesniveauet, er der fra hospitalsledelsens og afdelingsledelsens side typisk dagsordener omkring økonomi og kvalitet at tage hensyn til, når beslutninger skal træffes. Det er beslutningskriterier som er anerkendte og velkendte, da økonomi og behandlingskvalitet traditionelt er centrale fokuspunkter. Når beslutninger skal træffes ud fra et bæredygtighedshensyn, eksisterer der ikke lige så stærke grundlag eller kriterier at træffe beslutningerne ud fra. Både fordi hele bæredygtighedsfeltet er nyt og

oprøvet, og også fordi der ikke er udviklet et tilstrækkeligt datagrundlag endnu til at træffe beslutninger ud fra. Dette datagrundlag har man for økonomi og kvalitet gennem en lang årrække. Derudover er der også sanktioner, hvis hospitalet ikke opretholder eller når sine mål omkring økonomi og kvalitet på hospitalets behandlinger, men der er ikke sanktioner, hvis de ikke opfylder deres mål for bæredygtighed. Vi har stillet Koncern Bæredygtighed spørgsmålet om, hvad der ville ske, hvis et hospital ikke opfylder sine mål i den *bindende* bæredygtighedsaftale. Svaret er, at der vil blive indledt en dialog omkring situationen (bilag 7). Der er i øjeblikket ingen direkte sanktioner fastlagt eller påtænkt. Dette rejser spørgsmålet om, hvor *bindende* aftalerne egentlig er. På grund af ovenstående forhold kan der være en risiko for, at det fra hospitalsledelsens side kan virke nemmere at nedprioritere bæredygtighed, når det bliver stillet over for økonomi og kvalitet. Derfor kan bæredygtighed teoretisk set nedprioriteres, idet det ikke er stærkt forankret i organisationen eller beslutningskriterierne. I hvert fald indtil den er mere indlejret i kulturen, og indtil der udvikles tilstrækkelige IT-værktøjer til at foretage databeregningsgrundlag, som også indebærer de økonomiske forhold og CO₂-reduktionen.

En anden udfordring bæredygtighedsdagsordenen har, ses når vi betragter konsulenternes samarbejde med personalet på afdelingerne, hvor den konkurrerer med: *“tid, plads og penge”* (bilag 1, afsnit 30).

Tid: Tidsmangel er et udfordrende element, da afdelingerne ofte lider under personalemangel og oplever betydelig travlhed. Dette gør det vanskeligt for personalet at prioritere bæredygtighedsinitiativer, da patientarbejdet naturligt har førsteprioritet (bilag 2, afsnit 35-38). Som en af konsulenterne beskriver det:

“Det er nogle gange svært at implementere noget, hvis de kun har ti minutter til, at vi lige hurtigt kan snakke sammen. Eller hvis der går meget lang mellem, at vi snakker sammen. Hvis de ikke svarer på mails, fordi mange klinikere tjekker ikke sådan deres mail. Eller hvis de først ringer tilbage en måned efter vi snakkede sammen første gang” (Bilag 2, afsnit 37).

Det gør det sværere at arbejde med bæredygtighedsprojekter, når deres samarbejdspartnere er præget af akutarbejde og uforudsigelige faktorer. Det kan igen påvirke at bæredygtighed nedprioriteres.

Plads i form af fysisk pladsmangel til flergangsudstyr. Når man går fra at anvende engangsudstyr (instrumenter, service m.m.) til flergangsudstyr, skal der bruges mere skabsplads til opbevaring og plads til at rengøre eller sterilisere og ompakke udstyret. Dette er strukturerne ikke på plads til, og de er slet ikke tænkt ind i fx byggeriet af et hospital, da man under opbygningen af det, primært anvendte engangsudstyr (bilag 1, afsnit 68).

Penge til at understøtte og prioritere bæredygtighedsprojekterne. En bæredygtighedskonsulent uddyber:

“...hospitalet har ikke råd til at sætte ind. Og selvom et bæredygtigt tiltag måske på den lange bane er billigere, så er der oftest tale om en investering, og det har de bare ikke. Så det er svært.” (bilag 1, afsnit 32).

Dette viser igen, at bæredygtighed konkurrerer med økonomiske hensyn, og med andre ord er det barrierer på det materiel-økonomiske niveau, der giver udfordringer i bæredygtighedskonsulenternes arbejde på lang sigt. Disse udfordringer - tid, plads og penge - kan også ses som nogle grundlæggende vilkår, som bæredygtighedskonsulenterne arbejder under og er altså en del af den praksisarkitektur, der er med til at forme deres praksis.

Håndtering af udfordringer

En måde hvorpå bæredygtighedskonsulenterne forsøger at arbejde omkring disse givne vilkår og strukturer på, er ved at finde ildsjæle på afdelingerne, som har en drivkraft til at arbejde med den bæredygtige omstilling, så det bliver en naturlig del af dagligdagen:

“Min største opgave i det her, det bliver at finde de rette personer, som brænder for det, og som så arbejder med det hele tiden. For jeg kan heller ikke se, hvis de (red.: personalet) hver 14. dag har 2 timer foran computeren (red.: til at arbejde med bæredygtighed). Det er jo ikke sådan man arbejder med bæredygtighed. Så jeg skal finde de mennesker, der ligesom brænder for det og ser det, imens de laver deres kerneopgave.” (bilag 1, afsnit 11)

Ved at alliere sig med ildsjæle, bliver det muligt at sætte bæredygtighed på dagsordenen på daglig basis, selvom strukturerne for bæredygtighedsarbejdet ikke helt fordrer det, og fx er presset pga. travlhed. Det er således en måde, hvorpå bæredygtighedskonsulenterne forsøger at agere indenfor de vilkår, der nu engang er.

En anden måde bæredygtighedskonsulenterne arbejder omkring disse strukturer og vilkår, er ved at forsøge at skabe tid hos personalet, så de kan arbejde med bæredygtighed. Skabe tid til at kunne prioritere bæredygtighed på afdelingerne. En af konsulenterne er i gang med at skabe helt nye strukturer på det pågældende hospital. Hun vil indgå *en pagt*. En bæredygtighedspagt med samtlige afdelingsledelser på hospitalet for at tydeliggøre, at bæredygtighedsarbejdet er “*noget vi gør sammen og noget vi vil*” (bilag 1, afsnit 13). Altså stræber hun efter at skabe tid og rum til, at de enkelte bæredygtighedsambassadører får mulighed for at dedikere sig til bæredygtighedsarbejdet og prioritere det frem for andre opgaver. Hvis vi kigger på dette gennem praksisteorien og vores analysebegreber, ses her, at bæredygtighedskonsulenten får skabt en materiel-økonomisk struktur, som muliggør ressourcer til at foretage de givne aktiviteter i denne praksis. Vi kan også se på konsulentens pagt som en kulturel-diskursiv struktur, idét hun netop anvender ordet *pagt* og bevidst benytter denne religiøse metafor for at understrege vigtigheden af, at der må og skal fokus på dette område. I den forbindelse anvender hun også ord om bæredygtighedsarbejdet som “*det er en tro*” (bilag 1, afsnit 13), og hun taler om, at hun ønsker “at omvende” de ansatte. Det gør hun ved at forsøge at arbejde bæredygtighed ind i kulturen og den daglige bevidsthed hos de ansatte, hvorfor vi også ser dette som en kulturel-diskursiv struktur, hun selv skaber i praksissen.

Beslutningsprocesser

Under et af vores møder med Koncern Bæredygtighed, bliver det nævnt, at udviklingen af bæredygtighedsarbejdet i organisationen er foregået som ‘knopskydning’, hvilket afspejler en vis grad af tilfældighed (bilag 7). Dette aspekt bliver tydeligt i vores empiriske materiale, hvor vi ser, at bæredygtighedskonsulenterne udtrykker forvirring over nogle af de organisatoriske strukturer. Samtidig efterspørger de et mere klart overblik over de centrale strukturer omkring bæredygtighed, der går på tværs af organisationen:

“*Altså et overblik over hvem der gør hvad, og hvad vi har af roller og ansvar*” (bilag 3, afsnit 30).

Der eksisterer blandt bæredygtighedskonsulenterne en usikkerhed og manglende viden om rollefordelingen, vedrørende ansvarsområder rent organisatorisk. Konsulenterne savner alle

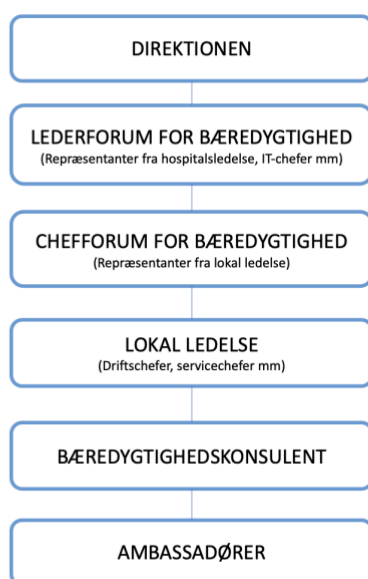
sammen mere klare strukturer for samarbejdet med Koncern Bæredygtighed, som er ansvarlig for al det administrative arbejde. Nogle siger direkte, at de slet ikke forstår Koncern Bæredygtigheds funktion:

"Jeg kan godt være ærlig at sige, vi kan egentlig ikke se formålet med Koncern bæredygtighed." (bilag 2, afsnit 101)

eller:

"men jeg er ikke kommet dertil, hvor jeg ved, hvordan jeg skal bruge dem, eller hvad jeg skal bruge dem til." (bilag 1, afsnit 23).

Konsulenterne er således enige om, at der ikke har været tilstrækkelig tydelig kommunikation omkring Koncern Bæredygtigheds rolle i bæredygtighedsarbejdet, og om hvordan samarbejdet mellem de to funktioner er tænkt, hvis det overhovedet er tiltænkt. Det er også uklart for konsulenterne, hvordan beslutninger vedrørende bæredygtighed træffes i organisationen. Igennem vores møder med Koncern Bæredygtighed er vi blevet informerede om, at der i organisationen er oprettet forskellige fora til at træffe beslutninger om bæredygtig udvikling på regionens hospitaler. Det er nødvendigt, at deltagerne i disse fora bliver informeret og forsynet med den rette viden fra de underliggende lag (bilag 7). Vi har forsøgt at skitsere organisationens beslutningsstruktur, som vi har fået den beskrevet, selvom en egentlig illustration ikke findes:



Figur: Egen illustration af beslutningsstrukturen

Når der skal træffes beslutninger om bæredygtighed i regionen, starter beslutningsprocessen hos chefforum og videre i hierarkiet til lederforum og direktionen, med administrativ støtte fra Koncern Bæredygtighed. De tre nederste lag, som inkluderer ambassadørerne på de enkelte afdelinger, bæredygtighedskonsulenten og dennes nærmeste leder, har intet beslutningsmandat og har ikke en aktiv rolle i beslutningsprocessen. Det er således en meget top-down styret proces. Her finder vi et paradoks, som en af vores informanter beskriver tydeligt:

“Graden af viden om bæredygtighed tænker jeg, med al respekt, er mindre jo højere oppe du kommer. Det er jo ikke dem, der skal vide noget om det. Det er der jo nogle medarbejdere længere nede, der ved noget om. Men det er dem, der træffer de store beslutninger. Eller hvad? Er det lederforum?” ... “Der er noget, der er nødt til at blive kigget på eller forandret, for at det spiller hele vejen rundt i alle de her fora, der er blevet etableret” (bilag 3, afsnit 19).

Udtalelsen viser både en forvirring omkring, hvor beslutningsmandatet i virkeligheden ligger og samtidig udtrykker det en skepsis om viden og magt mon følges ad. De to nederste lag i hierarkiet besidder den dybdegående viden om bæredygtighed, især bæredygtighedskonsulenterne, da de kontinuerligt arbejder med bæredygtighed. Cheferne længere oppe i hierarkiet har ansvar for mange områder, hvor bæredygtighed spiller en mindre fremtrædende rolle, hvilket sandsynligvis betyder, at deres viden om bæredygtighed derfor også er mere begrænset.

I denne organisation har man altså fået skabt en organisering omkring beslutningsprocessen som en social-politisk struktur, der former dele af bæredygtighedskonsulenternes praksis. Denne struktur er med til at danne mulighed for, at beslutninger kan træffes af det rette ledelseslag i organisationen, men den har også en begrænsende virkning på praksis, hvilket Koncern Bæredygtighed selv nævner under et af vores møder:

“Hierakisystemet virker ikke ordentligt. Viden kommer ikke hele vejen ned af stigen. Skulle vi i stedet tage direkte kontakt ned til BHK’erne (red.: bæredygtighedskonsulenterne)?” (bilag 7)

De oplever altså, at deltagerne i de forskellige beslutningsfora ikke får videregivet informationer og viden om, hvad der foregår i disse fora tilbage til

bæredygtighedskonsulenterne. Informationerne forbliver i de enkelte fora og bevæger sig kun opad i systemet - med Koncern Bæredygtighed på sidelinjen. Dette kan være en af årsagerne til, at bæredygtighedskonsulenterne ikke føler, at de har overblikket over rolle- og ansvarsfordeling samt hvem, der træffer beslutningerne på hvilket grundlag.

Generelt set er der et behov for og en efterspørgsel efter et klarere overblik over dele af praksislandskabet. Der er behov for gennemskuelighed omkring den centrale rollefordeling på tværs af organisationen. Mens alle konsulenterne har et overblik over og forståelse for den decentrale rollefordeling, mangler de en tilsvarende indsigt i den centrale rollefordeling.

Bæredygtighedsaftalerne

Ovennævnte udfordringer i den social-politiske struktur omkring beslutningsprocesserne afspejles i processen med at skabe bæredygtighedsaftalerne. Der har været stor utilfredshed hos bæredygtighedskonsulenterne omkring processen med de nyligt indgåede bæredygtighedsaftaler. En af konsulenterne beskriver processen således:

“...en kommunikation der bærer præg af, at man ikke kender enhederne særlig godt. Et fokus på meget hvad der kunne se ud som en ensretning, og ikke en hensyntagen til at enheder er meget forskellige steder rent bæredygtighedsmæssigt. Kommunikation der ikke er særlig klar eller tydelig. Koncern Bæredygtighed virker meget langt væk fra enhederne. Det føles som om de gerne vil samarbejde, men ikke formår at gøre det på en måde så det føles sådan.”... “Det første udkast der kom af bæredygtighedsaftalerne, de var bare skudt helt ved siden af ift. hvad de tænkte vi kunne nå på det første år.” (bilag 2, afsnit 46)

Her ses et eksempel på, at der er udfordringer i systemet omkring beslutningsprocesserne. Det udførende og nederste led, bæredygtighedskonsulenterne, har ikke været inddraget i udarbejdelsen af bæredygtighedsaftalerne på noget tidspunkt, hvilket resulterede i, at første udkast var meget langt væk fra virkeligheden, og at viden om bæredygtighed i praksis var gået tabt i hierarkisystemet. Et produkt, der udvikles op gennem beslutningshierarkiet, kan således ikke nødvendigvis implementeres effektivt på de lavere trin, hvis ikke de faktiske forhold på hospitalsafdelingerne er taget tilstrækkeligt i betragtning. Som det også fremgår af ovenstående citat, synes Koncern Bæredygtighed langt væk fra enhederne, og det er derfor svært at tilpasse bæredygtighedsaftalerne til realiteterne på hospitalerne uden at inddrage bæredygtighedskonsulenterne i processen i et eller andet omfang. Hvis vi drager en parallel

til selve bæredygtighedsbegrebet, som Jeppe Læssøe har defineret det, indeholder dette bl.a. et spændingsforhold mellem del og helhed, der ikke kan forstås uden hinanden, og skal ses som et dynamisk forhold. Hvis der sker ændringer i helheden, påvirker det også de små dele og omvendt. Her kan de små dele ses som bæredygtighedskonsulenternes arbejde på de enkelte hospitaler i regionen, mens helheden kan forstås som strategien eller bæredygtighedsaftalerne. Koncern Bæredygtighed styrer således overblikket over arbejdet omkring helheden. Når del og helhed er så gensidig afhængige af hinanden i bæredygtighedsarbejdet, må det også betyde, at både de forskellige beslutningsfora samt Koncern Bæredygtighed med fordel kan interessere sig for de små dele og ikke kun fokusere på helheden. Dette ville formentlig afhjælpe det faktum, at alle bæredygtighedskonsulenterne synes, at Koncern Bæredygtighed er meget langt væk fra virkeligheden på hospitalerne, og vil øge sandsynligheden for at næste års bæredygtighedsaftaler ikke starter ud med at være for urealistiske.

Bæredygtighedskonsulenterne efterspørger desuden nogle strukturer i bæredygtighedsarbejdet, der er mere centreret og understøttende omkring selve processerne:

“Vi arbejder jo så målrettet mod de her bæredygtighedsaftaler og så kunne jeg godt ønske mig, at vi også er målrettede omkring processer, formidling, roller, ansvar, opfølgning. Alt det der skal gøre at lykkes med det. At vi er sammen om det her, og ikke er fem forskellige både, der skal prøve at sejle i samme retning...på en eller anden måde.” (Bilag 3, afsnit 21)

Selvom der sandsynligvis er blevet gjort mange overvejelser i organisationen om, hvordan man bedst kan organisere arbejdet og beslutningsprocesserne i forbindelse med bæredygtighedsarbejdet, indikerer vores analyse, at regionen stadig ikke har etableret strukturer, der kan forene bæredygtighedsarbejdet på de fem hospitaler, eller styrke selve procesarbejdet tilstrækkeligt.

Delkonklusion 3

Regionens nye bæredygtighedsaftaler tydeliggør, hvordan praksisarkitekturen, her en social-politisk struktur, influerer på en del af praksissen. Bæredygtighedsaftalerne udgør i sig selv en struktur, der fremmer en mere målrettet tilgang til at opnå strategiens mål. Dog tyder det på, at der mangler strukturer til at skabe målrettethed omkring selve processen med at

implementere disse mål. Det efterspørges i hvert fald hos samtlige af vores informanter, at der skabes en stærkere social-politisk struktur, der yderligere kan nuancere det samarbejde, der eksisterer omkring bæredygtighed på tværs af organisationen. Organisationerne har allerede gjort forsøg på at etablere velfungerende strukturer, men udfordringerne, som er beskrevet i dette afsnit, illustrerer også, hvor komplekst det er at opbygge sådanne strukturer for bæredygtighedsarbejde.

Praksistraditioner

Bæredygtighedskonsulenterne i regionen har ikke en lang sti af hændelser og aktiviteter inden for bæredygtig omstilling på hospitaler, at læne sig opad. Der er ikke en forankret tradition, da feltet endnu er så nyt. Samtidig finder vi nogle eksempler, der peger på stærke praksistraditioner for den generelle kultur på hospitalerne, men også noget der peger i retning af, at man efterspørger eller søger at skabe nogle traditioner på området.

Traditioner gemt i organiseringen

Når man kigger på selve bæredygtighedsaftalerne, og hvordan de er indgået, gemmer de på nogle vaner og rutiner, som man gør brug af indenfor organisationen. Det handler om beslutningsgrundlaget, om hvem og hvor beslutningerne træffes, som vi også beskrev det i afsnittet *beslutningsprocesser*. Altså findes der i organisationens strukturer en klart defineret kultur og praksis omkring, hvordan man træffer beslutninger, og at det skal igennem en række led for at blive implementeret – altså et top-down princip. Problemet er, at bæredygtighedsdagsordenen endnu ikke har fundet sin plads i dette system, da den er både ny og anderledes i sin struktur og sit indhold. De eksisterende vaner og traditioner passer derfor ikke med det arbejde, som bæredygtighedskonsulenterne skal udføre. De oplever det som en hindring og forvirrende, at beslutninger om, hvad og hvordan arbejdet med bæredygtighed skal udføres, udelukkende træffes af personer højere oppe i hierarkiet.

Bæredygtighedskonsulenterne undres ved og stiller spørgsmål til, og ønsker mere gennemsækelighed omkring flere ting, men særligt peger de på, at de ikke ved præcist hvilken rolle Koncern Bæredygtighed spiller (bilag 3, afsnit 19-21), hvilket vi også har været inde på tidligere. Vi finder således et paradoks, da der på den ene side er en klart defineret

praksistradition, i form af kendte og velintegrerede beslutningsveje, samtidig med at bæredygtighedskonsulenterne oplever en uklarhed i regionens processer og arbejdsgange omkring netop deres arbejde.

Behov for forandringer

Som nævnt i afsnittet *Udøvelse af bæredygtighed*, er konsulenten Hanne meget bevidst om at være aktivt til stede ude i klinikkerne, da hun oplever og mener, at det er vigtigt for hendes arbejde. Ud fra hendes behovsanalyse, konkluderede hun, at det var vigtigt at ændre praksis, så der bruges længere tid i klinikkerne end tidligere. Dette var også noget ledelsen var opmærksom på ved hendes ansættelse (bilag 2, afsnit 25). Dette peger på, at praksis stadig er meget formbar, og at der er behov for løbende at evaluere på, hvad der virker og hvad der ikke gør. Lige præcis her var der en klar forventning fra ledelsen, om at det var nødvendigt at ændre praksis, og dermed skabe nye traditioner, og samtidig viser det også at praksis endnu er foranderlig.

Rikke har en bekymring om, at funktionen som bæredygtighedskonsulent bliver en ballon, der svæver hen over det hele og uden at have berøring med det aktuelle. Hun taler med sin leder om, at det er vigtigt, at de er opmærksomme på, hvad det er der foregår, og hvad der på spil ”hernede” (bilag 3, afsnit 11). Denne ballon-metafor kan indeholde flere elementer, men den tydeliggør, at hun har rettet sin opmærksomhed på sin egen positionering, og at hun ikke ønsker, at hendes funktion skal være en frakoblet enhed. Gennem denne refleksion viser hun, at hun er bevidst om sin egen rolle, og hvordan hun ønsker at positionere sig, og det understøtter ønsket om at være kliniknær og ikke fjerne sig fra “der hvor det faktisk sker”. Endvidere kan eksemplet pege på, at der netop er behov for denne forandring og, at den tidligere praksis ikke har vægtet denne kliniknære tilgang, hvorfor man ønsker at opbygge en tradition, hvor der er større sammenhæng og nærhed mellem organisationens enheder og funktioner. At det kliniknære arbejde er værdifuldt i denne praksis, og noget alle bæredygtighedskonsulenterne efterstræber, har vi også fremhævet tidligere i analysen. Idét både konsulenterne og ledelse finder dette vigtigt, kan det ses som et normativt element i praksissen - en begyndende tradition.

Medskaber af nye traditioner

Bevidstheden om, at der skal oparbejdes traditioner, og at den kollektive hukommelse skal hjælpes på vej, ser vi et eksempel på hos Rikke. Hun vil gerne iværksætte og skabe en drejebog, som kan være en støtte for ambassadørerne ude på afdelingerne, når nye tiltag og indsatser skal igangsættes. Hun påpeger, at det er helt naturligt, at de ikke har en kendt tilgang til praksis at falde tilbage på, da det hele er så nyt (bilag 3, afsnit 17). Her forsøger hun således at skabe en praksistradition, en konkret ramme for, hvordan arbejdet skal gribes an, som måske vil blive forankret i kulturen og senere blive en velkendt og måske ubevidst handle måde i praksis. Hun søger at udfylde det hul og de mangler, hun identificerer, ved at samle informationer og stilladsere processen. På denne måde bliver hun en medskaber i praksistraditionen.

Bæredygtighedsaftaler som rammesættende for nye traditioner

Med indførslen af bæredygtighedsaftalerne, og de klare og tydelige forpligtelser det indebærer, afspejles et behov for en ændring i kultur og vaner, hvis den bæredygtige omstilling skal accelereres. Bæredygtighedsaftalerne udgør en solid struktur, der lægges ned over en hospitalskontekst, der i forvejen har sine egne strukturer, kultur og vaner, som beskrevet tidligere. Udover at dette kan udfordre arbejdet omkring den bæredygtige omstilling, kan det også betyde opstarten af en ny tradition. Med indførelse af bæredygtighedsaftalerne gives et konkret arbejdsredskab, som gerne skal sikre, at man flytter sig og ændrer praksis. Gamle traditioner, fra tidligere praksis, brydes måske ved, at der nu kommer noget nyt, som definerer, hvad der nu skal være traditionen, så man tænker bæredygtighed i samme grad, som man fx tænker på hygiejneforhold og patientsikkerhed. Det er således også inden for de kulturelt-diskursive strukturer, at forandringsprocesser er igangsat.

Som tidligere nævnt er det stadig muligt at forme og ændre på de nye traditioner, da de endnu ikke er dybt forankrede, da bæredygtighedsdagsordenen stadig er ny. Konkret betyder det i

denne sammenhæng, at selve bæredygtighedsaftalerne står til forhandling, da de skal genforhandles, når nye aftaler for de kommende år skal indgås. 2024 er erklæret for et læringsår, hvilket også understreger muligheden for at kunne ændre og tilpasse procedurer.

Hvis bæredygtighedskonsulenterne skal have indflydelse, kræver det, at de tildeles denne mulighed, og at man fortsat lader traditionen være under ombygning. Der er således potentiale for at præge traditionen på stedet, gennem selve målsætningen og udformningen af bæredygtighedsaftalerne, hvis bæredygtighedskonsulenterne får givet denne mulighed og aktivt træder ind i denne forhandling. Det kan i sig selv også være svært at bryde med, da der også her er en tradition på området. Sektorerne i organisationen er opdelt og beslutningsprocesserne ligger i et andet fora, end hvor bæredygtighedskonsulenterne har deres daglige arbejde og praksis. Deres berøringsflade med beslutningstagerne er mindre og mere formel, og det kræver, at de har kendskab til procedurer, dagsordener, tidsfrister, aktører m.m., for at de for alvor kan udøve deres mulighed for medindflydelse.

Delkonklusion 4

Inden for praksistraditioner finder vi både noget ”nyt” og noget ”gammelt”. Det gamle findes i den indlejrede hospitalskultur og i selve strukturen omkring beslutningstagning. Det nye eksisterer i og med, at hele bæredygtighedsdagsordenen er forholdsvis ny og både organisationslag og jobfunktioner er oprettet inden for de senere år, hvilket gør, at det historiske aspekt og grundlag indenfor bæredygtighedsarbejdet mindre at bygge på. Det er tydeliggjort inden for organisationen, at dette år skal være et læringsår, og derfor bærer hele feltet også præg af det innovative aspekt, hvilket gør det sværere at finde argumenter for, at der for alvor er tale om velforankrede traditioner. Alligevel finder vi frem til nogle hovedpointer indenfor begyndende praksistraditioner i bæredygtighedsarbejdet. Det klinisknære, kontakten ud til afdelingerne og fysisk tilstedeværelse, er vægtet højt, og der er således allerede en tradition på stedet, og vi finder eksempler på, at der er stor opmærksomhed på at efterkomme denne ideologi. For bæredygtighedskonsulenterne, er det også vigtigt at være med til at sætte rammerne for, hvordan man kan arbejde med

bæredygtige tiltag, gennem fx en konkret drejebog, ligesom selve bæredygtighedsaftalerne rummer en mulig retningsanvisningen og beskrivelser af de kommende traditioner på stedet.

Analyse del 2 - analyse af forandringsagentens rolle

I anden del af analysen flytter vi vores fokus væk fra elementernes sammenhæng i en praksis, og foretager derfor et skifte, fra praksisteoriens perspektiver, til Jeppe Læssøes blik på forandringsagentens potentielle roller, og hvordan man kan agere i denne praksis. Inspireret af Læssøes teorier og perspektiver på forandringsagenter inden for bæredygtighed, ønsker vi at inddrage et nyt perspektiv på den måde bæredygtighedskonsulenterne udfylder deres rolle, og dermed besvare vores undersøgelsesspørgsmål 1 fra en anden synsvinkel. I praksisteorien er der et individ, der opererer indenfor en given praksis. Matrixfiguren af Læssøe m.fl. kan give et perspektiv på, hvordan dette individ kan agere inden for praksissen, og hvilket udfoldelsesrum det har. Vi ønsker at belyse de mulige roller, man kan indtage, når man arbejder med forandringer inden for bæredygtighed, og vil i det følgende analysere hver enkelt bæredygtighedskonsulent i lyset af Læssøes idealtyper for forandringsagenter.

Rikke - teknikeren og mediator

Som tidligere nævnt har Rikke en kandidatuddannelse inden for historie og økonomi og har arbejdet som bæredygtighedskonsulent i tre år. I rollen som bæredygtighedskonsulent prioriterer hun, at have mange facts og nøgletal på bordet, som giver hende et overblik over, hvor meget en afdeling fx har reduceret forbruget af et produkt. I analysekategorien *Praktiske forståelser* fandt vi frem til, at Rikke bruger dataudtræk som et vigtigt arbejdsredskab, for at skabe overblik over hvilke tiltag der virker, og dermed sikre en fremdrift. Hun udtaler:

“Og så det her med at trække data, det synes jeg har virkelig stor betydning. Men jeg har jo nogle kollegaer som ikke gør det, og det går jo også godt for dem. Men det synes jeg faktisk er ret vigtigt.

Så det der med at kunne følge med i – skal vi skrue op for det? Eller nå for pokker, det går rigtig godt. Så er vi jo nødt til at kigge på tallene” (bilag 3, afsnit 37)

Hun er altså bevidst om, at hun ser større værdi i dette redskab end sine andre konsulentkollegaer gør, og hun ser det som en væsentlig brik i sit arbejde. Altså er brugen af data en central del i hendes tilgang til bæredygtighedskonsulentrollen. Hvis vi kigger på Læssøes fire idealtyper for forandringsagenter, peger Rikkes fokus og vægtning af dataudtræk i retning af *teknikeren*. Hun har en rationel tilgang til bæredygtighedsarbejdet, da konkrete data og tal hjælper hende med at navigere i det til tider komplekse bæredygtighedsfelt. Rikke påpeger også, at hun synes, det er hendes ansvar at kunne redegøre for, hvor langt de er nået indenfor forskellige parametre på vegne af "huset" (bilag 3, afsnit 6). En konkret problemløsning for Rikke er at udtrække disse data, så hun tydeligt kan vise hospitalets fremdrift. Dette afspejler en mere instrumentel og rationel tilgang til problemløsningen med vægt på tekniske løsninger, og hun har derfor træk fra *teknikeren*.

Samtidig gør Rikke også stor brug af ambassadørnetværket, som er veletableret på dette hospital, hvor Rikke arbejder. Hendes kontakt ud til afdelingerne går udelukkende gennem ambassadørerne og til tider også afdelingslederen (bilag 3, afsnit 13). Hun er altså ikke særlig ofte til stede ude på afdelingerne. Rikke prioriterer at afholde workshops for ambassadørnetværket og klæde dem godt på til deres arbejde. Her indtager hun altså rollen som facilitator og igangsætter, og lader bæredygtighedsambassadørerne løse opgaverne på afdelingerne på deres egen måde: "*Det gør de på forskellige måder. Der er jeg trinnet længere væk fra det.*" (bilag 3, afsnit 16). Her afspejles en vis distance til deltagerne og en forståelse af sin egen rolle som en uafhængig tredjepart, der faciliterer processer, hvilket viser, at Rikke også har træk fra *mediatoren*.

Rikkes beskrivelser af sin praksis og de elementer, hun har italesat under vores interview, viser os, at hendes forståelse af sin rolle som bæredygtighedskonsulent primært er knyttet til den medierende og tekniske tilgang. Begge disse tilgange er præget af en vis personlig distance til deltagerne i arbejdet og til selve projektet. Og hun veksler mellem at indtage en handleanvisende og en mere åbensindet tilgang til bæredygtighedsarbejdet.

Grethe - overbeviseren

Grethes uddannelse og erfaring omfatter, som tidligere nævnt, design, planlægning og konstruktion. Hun er ansat på et af de større hospitaler i regionen, hvor hun har været i et år. Hun har lidt mere end tre års erfaring med at arbejde med grøn omstilling.

Grethe lægger vægt på, at de ansatte skal komme med ideerne, og hun skal være den der mobiliserer og igangsætter, hvorefter de skal udføre initiativerne i praksis (bilag 1, afsnit 24). Dette peger på, at hun kunne have træk af *mediatoren*, som faciliterer dialog og processer. Det er imidlertid ikke det, vi finder frem til, at hun rent faktisk gør, hvorfor vi vurderer, at der er en diskrepans mellem, hvad hun siger eller ønsker at gøre, og hvordan hun rent faktisk udfylder sin rolle som forandringsagent. Vi mener nemlig at finde tydelig træk af *overbeviseren*, idet hun kæmper en personlig kamp for bæredygtigheden, som også rækker ud over hendes professionelle identitet og ind i privatlivet:

“Og så nu hvor man kommer ind i det her univers, så kan man slet ikke slippe det. Det er så forfærdeligt. Det er jo hele tiden, og mine unger er ved at få fnidder af mig, men alligevel er de med i de grønne grupper i skolen” (bilag 1, afsnit 4).

Her understreger hun, at det er en integreret del af hendes liv og hendes tankegang, som også ligger som ubevidste motivationer og styrer hendes følelser. Hun ser det endvidere som sin *største opgave* at finde nogle egnede medarbejdere til ambassadørnetværket, der *brænder for det* (bilag 1, afsnit 11), fordi der skal være andre som hende selv, til at gå forrest ind i arbejdet med bæredygtighed. Hendes indsatser er gennemsyret af klare værdier og ønsket om ikke blot at overbevise, men at *omvende* medarbejderne til en tro, hvilket fremtræder i hendes brug af religiøse metaforer, når hun ønsker, at de skal indgå en pagt og ikke “bare” en aftale eller en kontrakt (bilag 1, afsnit 13). Det ophøjes til noget guddommeligt, og dermed ligger en forventning om et større og mere gennemgribende engagement i bæredygtighedsarbejdet. Grethe kan opleves som en kæmpe drivkraft i forandringsarbejdet, hvilket kan være en fordel. Omvendt kan en ulempe være, at hun opleves missionerende og bedrevidende, hvilket kan medføre en modstand mod forandringstiltagene.

Det er ikke kun overfor medarbejderne, at hun indtager denne position, hvor hun er meget handleanvisende og samtidig meget involveret. Da det er et klart mål for hende, at de skal

være enige om, at bæredygtighedsarbejdet skal prioriteres, indbefatter hendes projekt også ledelsen;

“Fordi at jeg vil gerne have, at hver enkelt afdelingsledelse er enig med mig i, at det her, det er noget vi gør sammen” (bilag 1, afsnit 13)

Endvidere bliver det et oplysningsprojekt for hende, hvor hun ønsker at alle medarbejdere, også ledelsen, skal gennemgå en re-socialiseringsproces, hvor de skal forstå, at det er en nødvendighed at forpligte sig til denne dagsorden, og handle derefter. Grethe ønsker at overbevise ledelse og medarbejdere ud fra sine egne værdier og viden. Hun vil *fylde viden* på hospitalsledelsen og *fange dem døgnet rundt* (bilag 1, afsnit 63+64) for at kunne komme i mål, hvilket afspejler en passion for og en forståelse af bæredygtighed, som værende en del af ens identitet, hvilket igen er kendetegnende for *overbeviseren*.

Der er således indikationer, der peger på, at Grethe *sayings* peger mod en udfyldelse af rollen som forandringsagent som en mediator, mens hende *doings* mere ligner overbeviserens, hvilket også fremgår i det følgende:

“... det er en tro. Det er noget vi vil. Det er ikke noget, der bliver trukket ned over hovedet på os. Så jeg har bevaret min pagt” (bilag 1, afsnit 13).

Heri ligger en modsigelse, når hun udtaler sig på vegne af medarbejderne og deres ønsker, noget vi vil, og samtidig er der ikke nogen, der påtvinges noget. Hun ønsker at bruge pagten som noget, der skal medføre kollektiv læring, noget der skal facilitere bæredygtighedsarbejdet, mens vores empiri antyder, at hendes adfærd i højere grad ligner overbeviserens rolle.

Hanne - den åbne engagerede

Hanne har 13 år som kommunikationschef, med fokus på bæredygtighed, bag sig og har været bæredygtighedskonsulent på hospitalet i knap to år. Hun er meget kliniknær i sin tilgang til bæredygtighedsarbejdet, og det er ude på afdelingerne hun vælger at bruge meget af sin tid:

"Jeg prioriterer at være ude i klinikken. Være ude hos dem, at snakke med dem, at rådgive dem, at være til rådighed for dem.....Og jeg bruger også længere tid. Jeg kan sagtens finde på at bruge 2-3 timer, hvis en ambassadør har tid til det eller... komme til gentagne morgenmøder, så jeg ser alle medarbejdere... Så jeg bruger relativt meget tid derude, og ikke kun bagved mit skrivebord." (bilag 2, afsnit 25).

Et af vores fund i analysedel 1 var netop, at der i bæredygtighedskonsulenternes praksis var opbygget en værdi omkring at arbejde klinisknært. Hanne er en af de konsulenter, der ikke kun stræber efter at gøre det, men praktiserer det i dagligdagen. Dette viser også hendes personlige involvering i forandringsarbejdet på afdelingerne. Den personlige involvering står også tydelig frem i følgende citat:

"Jeg tænker ikke på mig selv som en udefra kommende. Jeg kender mine klinikere rigtig godt, og alle klinikkerne, det er stort dem alle sammen jeg har et rigtig godt samarbejde med" (bilag 2, afsnit 23)

Citatet viser, at Hanne føler sig som en integreret del af afdelingerne og må derfor have opbygget tillid og en stærk relation til dem alle. Hun har således en personlig, engageret involvering i sit arbejde som bæredygtighedskonsulent, og fungerer ikke kun som en neutral procesfacilitator. Dette placerer hende under idealtypen *Den åbne engagerede*. Hanne har, efter sin ansættelse, gjort et stort arbejde omkring relationsopbygning og har desuden gjort brug af sine mange års erfaring som kommunikationschef, til virkelig at forstå og behovsanalysere afdelingerne. Så i stedet for straks at sætte processer i gang, har Hanne sat sig ind i, hvordan tingene fungerer på de forskellige afdelinger på hospitalet, som hun har delt op i forskellige målgrupper:

"De har hvert deres særpræg, og pga. de arbejdsgange de har, de produkter de har, det mindset medarbejderne har – de er meget forskellige. Det tager lidt længere tid til en start, når man målretter det så meget, men det giver så meget mere i slutningen. Jeg får dem klædt meget bedre på, og de arbejder meget mere med mig, i stedet for at den der modstand der godt kan komme, når man ændrer arbejdsgange og rutiner." (bilag 2, afsnit 31).

Hun går nærmest antropologisk til værks og har opbygget en forståelse for de enkelte afdelingers kultur, arbejdsgange og prioritering, hvilket bevirker, at hun kan tilpasse sin arbejdsindsats til afdelingens behov på det pågældende tidspunkt. Dette fastslår en klar personlig involvering og desuden viser det en åbensindet tilgang til forandringsarbejdet med personalet, hvor gensidig læring også er en del af arbejdet. Hanne er klar til at tilbyde

forskellige løsninger, og hun gør både brug af rådgivning, deltager på morgenmøder og bytter rundt på produkter i skabe, for at nudge et bæredygtigt valg af produkter (bilag 2). Som hun selv udtaler:

"Det giver ikke særlig meget mening at jeg kommer ud og siger ”gør sådan her”. Det skal tilpasses deres hverdag. Og der er meget stor forskel på klinikkerne eller afdelingerne. Meget stor forskel.” (bilag 2, afsnit 27)

Valg af metode afhænger af, hvad der passer til den enkelte afdeling. Dette afspejler en åbensindet og afsøgende tilgang, hvor der prioriteres dialoger og gensidig læring med andre mennesker, hvilket igen er karakteristisk for *Den åbne engagerede forandringsagent*.

Vores empiriske materiale peger således i retning af, at Hanne primært indtager en tilgang som den åbne engagerede forandringsagent, med stor personlig involvering og en afsøgende pædagogisk tilgang. Hendes mange års erfaring i at arbejde med mennesker og bæredygtighed har givet hende en vis erfaring og et repertoire, så det er nemmere at indtage denne positionering og differentiere sit arbejde på den måde, som Hanne gør.

Sammenfatning

Igennem vores analyse af bæredygtighedskonsulenternes placering i landskabet af forandringsagenttyper, har vi identificeret træk fra alle fire idealtyper hos vores informanter. Det kan være et resultat af deres meget forskellige faglige baggrunde, men det afspejler også vores tidligere analysefund omkring de åbne rammer, der er for bæredygtighedskonsulenternes agens i praksissen. Der er fra organisationens side ikke dikteret, hvordan man arbejder bedst som bæredygtighedskonsulent. Konsulenterne har frie rammer til at vælge, hvilke trædesten de vil lægge i denne praksis, hvordan de vil prioritere opgaver, samt hvordan opgaverne løses. Når disse rammer er åbne for bæredygtighedskonsulenternes individuelle fortolkninger, muliggør de samtidig, at konsulenterne har forskellige handlemuligheder, og at det er muligt at indtage forskellige idealtyper. Dog er det ikke et bevidst valg, man som bæredygtighedskonsulent træffer, og vores analysedel 2 har også fundet det scenarie, at man kan tro man har indtaget én position, men i virkeligheden agerer man efter en anden tilgang.

Konteksten fordrer typen af forandringsagent

Jeppé Læssøe peger ikke på, at nogle af idealtyperne er mere ønskværdige end andre, men at forandringsagenter kan indtage den position, der passer til konteksten. Med udgangspunkt i vores analysefund i analysedel 1, er der mange strukturer, som former praksis for bæredygtighedskonsulenterne. Bl.a. kan vi tage fat i de meget forskellige fysiske rammer, der findes på hospitalerne i regionen. Når man er bæredygtighedskonsulent på et mindre hospital med ca. 1500 ansatte, har man uundgåeligt andre forudsætninger for sit arbejde end, hvis der er knap 4000 ansatte på det hospital, hvor man er bæredygtighedskonsulent. For der er stadig kun én konsulent pr. hospital. Når man er bæredygtighedskonsulent på et mindre hospital som Hanne er, må hun således have bedre vilkår for at kende alle afdelingerne godt og gå i dybden med det kliniknære arbejde, hvilket hun også gør. Hun oplever desuden stor støtte og opbakning fra sin ledelse, hvilket begge er gode forudsætninger for at kunne indtage positionen som *den åbne engagerede* forandringsagent. Det må være mere overskueligt at danne relationer til alle afdelingerne og at indtage en åben og afsøgende rolle, når man skal overskue en mindre personalegruppe. Altså har de fysiske rammer en betydning for de valg, der træffes i praksissen, og den måde, hvorpå der arbejdes med bæredygtighed.

Hvis vi i stedet kigger på Grethe, som er bæredygtighedskonsulent for 4000 ansatte og vores tidligere analysefund viser, at hun godt kan føle, at hun render rundt som *kylling uden hoved*, og hun har et stort fokus på at få skabt nogle strukturer såsom *pagten* med afdelingsledelserne, for at understøtte sit arbejde og skabe fremdrift. Hun har mødt mere modstand for bæredygtighedsarbejdet hos hendes hospitalsledelse, som først for nylig har bevilget, at hun må starte et ambassadørnetværk. Hospitalsledelsen har desuden meldt ud, at de ikke interesserer sig for bæredygtighed. Denne modstand Grethe møder, og de manglende støttestrukturer for hendes arbejde, gør muligvis, at hun bliver skubbet mere i retning af at indtage rollen som *overbeviseren*. Når man ikke oplever støtte, kan man nemmere føle sig nødsaget til at skulle overbevise. Og Grethe har skulle overbevise hospitalsledelsen om bæredygtighedsarbejdets berettigelse og vigtighed, igennem sin egen passion for bæredygtighed. Konsulenternes personlige forståelse af bæredygtighed spiller selvfølgelig også ind på deres positionering, men konteksten bæredygtighedskonsulenterne arbejder i, gør i særdeleshed også.

Vi har således anvendt Læssøe m.fl.s matrixfigur til at få indsigt i hvilket handlerum bæredygtighedskonsulenterne opererer inden for i denne praksis, og modellen har synliggjort de muligheder og til dels også dilemmaer, der hører til de forskellige positioner. Samtidig er vi opmærksomme på, at modellen ikke angiver, hvilke konsekvenser det har, at bæredygtighedskonsulenterne har tydelige træk af disse forskellige typer.

SAMSKABELSE



Kapitel 6 - Samskabelse og implementering

Vores analyse har vist et hierarkisk beslutningssystem omkring bæredygtighed i organisationen, som er typisk for regionen og hospitalssektoren. Vi har identificeret en top-down styring omkring bæredygtighed, som er præget af traditionelle styringsforståelser, hvor hvert enkelt ledelseslag er repræsenteret i forskellige beslutningsfora. Disse fora udarbejder beslutningsgrundlag som sendes op til næste ledelseslag, indtil det når direktionen i regionen. Der må siges at være knyttet en del bureaukrati til denne styringsform, og vores informanter peger også på, at beslutningsprocesserne er langsommelige, idet der er et fastlagt møde-rul hos de forskellige ledelsesgrupperinger og man skal vente på, at der er plads på dagsordenen, hvis man vil have et punkt diskuteret (bilag 3, afsnit 33).

Vi har i analysen også fastlagt, at dette beslutningssystem ikke levner meget plads til bæredygtighedskonsulenterne. De har ikke et beslutningsmandat, hvilket muligvis ikke er så ualmindeligt for forandringsagenter, men de bliver heller ikke inddraget i processen på andre måder. De skal forsyne deres nærmeste leder med bæredygtighedsviden, når denne skal indgå i et beslutningsforum. Dog har vi også pointeret, at der kan være usikkerhed omkring, om noget af denne bæredygtighedsviden går tabt igennem hierarkisystemet. Desuden flyder informationen ikke tilbage til bæredygtighedskonsulenterne, hvilket gør det svært for dem følge med i processerne, og udgør en særlig udfordring i udformningen af bæredygtighedsaftalerne. For at belyse, hvordan regionen kunne nytænke implementeringen af bæredygtighedsstrategien og inkludere bæredygtighedskonsulenterne, vil vi i dette afsnit sætte fokus på samskabelse. Det indebærer, at vi i dette afsnit flytter vores perspektiv fra bæredygtighedskonsulenterne til at se mere overordnet på organisationens strukturer for beslutningsprocesser.

Den bæredygtige omstilling i et demokratisk lys

Vi har valgt at inddrage Anne Tortzen og Annika Aggers forskning, som behandler, hvordan offentlige organisationer kan nytænke beslutningsprocesser i den grønne omstilling. Deres bog *Klima, demokrati og samskabelse* indfanger nogle af de problematikker og udfordringer, vores analysefund i dette speciale også peger på, og giver dermed et yderligere perspektiv på vores fund. Tortzen og Agger har samlet en lang række forskning om mulige måder at

understøtte den grønne omstilling på, med demokratiske processer som udgangspunkt. De pointerer, at klimaforandringer er komplekse og har brug for bidrag af handling og viden fra mange forskellige parter, fx borgere, foreninger eller virksomheder. Det er derfor ikke velegnet med top-down styring, når det handler om bæredygtighed, hvilket særlig er en udfordring i den offentlige sektor, som mange steder er præget af en traditionel, hierarkisk styring (Tortzen & Agger, 2023, s. 153). De peger i stedet i retning af borgerinddragelse og samskabelse, samt en polycentrisk styringsform, som er mere velegnet til at udvikle løsninger til *wicked problems*, hvilket den bæredygtige omstilling hører under (ibid, s. 154).

Samskabelse

Begrebet *samskabelse* dækker over en vifte af forskellige aktiviteter, men helt overordnet dækker begrebet over, at offentlige medarbejdere producerer og udvikler velfærd *sammen med* i stedet for *for* borgerne (Agger et al., 2018). En ambition inden for samskabelse er, at samfundsudfordringer skal løses i et samarbejde mellem de relevante og berørte parter (Tortzen & Agger, 2023, s. 159). Vi kan her se en parallel mellem borgerne og bæredygtighedskonsulenterne i vores kontekst. Til brug i dette afsnit, lader vi os inspirere af tankegangen bag samskabelse og inddragelse af andre parter.

Bæredygtighed er et wicked problem og en så kompleks udfordring, at man ikke kan løse det ved brug af standardløsninger eller ved blot at tilføje flere ressourcer (Tortzen & Agger, 2023, s. 156). Regionen har skabt nogle strukturer for håndtering af den bæredygtige omstilling på hospitalerne, ved at indsætte bæredygtighedskonsulenter og etablere netværkssamarbejde. Dette er en meget traditionel og velkendt måde at håndtere et arbejdsområde på i hospitalsverdenen, og der findes mange forskellige grupperinger og netværkskanaler på hospitalerne i regionen. Man har dermed ikke valgt at bruge nye greb til håndteringen af den bæredygtige omstilling, hvilket resulterer i samme hierarkiske styringssystem, som ifølge forskning ikke er velegnet til lige præcis bæredygtighedsudfordringer (ibid). I stedet foreslår Tortzen og Agger en mere samarbejdende styringsform, som favner bidrag fra flere parter, idet man er gensidig afhængige af hinanden, når et wicked problem med mange uklarheder og uvisheder skal løses eller håndteres. Den offentlige styring kan med fordel bevæge sig fra top-down til mere bottom-up, hvor det ikke kun er ledere, der kan lede og træffe beslutninger (ibid s. 152). Et

bud på dette kan være polycentrisk styring, som især er velegnet til håndtering af komplekse problematikker og wicked problems:

“Polycentrisk styring indebærer en flerstrengt styring, hvor initiativer kan opstå og drives af mange forskellige parter, ligesom der foregår samarbejder på tværs af sektorer mellem parter med forskellige logikker” (Tortzen & Agger, 2023, s.154).

Det vil kræve, at det offentlige, her regionen, får et mere åbent styringssystem på bæredygtighedsområdet, som kan samarbejde om problemløsning med andre parter end de vanlige ledergrupper på hospitalerne, og det vil kræve, at regionen ser anderledes på sin egen rolle. Hvis man indtager en styringsform med fokus på samskabelse, og dermed inddrager bæredygtighedskonsulenterne og evt. også bæredygtighedsambassadørerne, da de må ses som relevante og berørte parter, så vil regionen også få nogle nye vinkler og bidrag til problemløsningen i og med de mennesker, der arbejder med bæredygtighed i praksis og til dagligt, højst sandsynligt har nogle andre erfaringer med og håndtering af bæredygtighedsproblematikken end afdelingsledere og hospitalsledelsen har. Udarbejdelsen af regionens nye bæredygtighedsaftaler kan fremhæves som eksempel. En mere åben eller flerstrengt styringsform omkring disse, ville betyde, at aftalerne blev mere realistiske og praksisnære, og bæredygtighedskonsulenterne ville formentligt heller ikke udelukkende se Koncern Bæredygtighed som en fjern, afkoblet enhed, sådan som vores analysefund indikerer. De parter, der skal arbejde med implementeringen af aftalerne, vil kunne inkluderes i og forstå processerne og strukturerne omkring aftalerne, på en helt anden måde, end det er tilfældet i dag. En sådan styringsform vil skabe et mere ligeværdigt samarbejde, men det vil kræve, at beslutningstagerne og medarbejderne i regionen anerkender og interesserer sig for de bidrag, som bæredygtighedskonsulenterne kan byde ind med. Derudover vil en sådan styringsform også kræve, at medarbejderne i det offentlige udvikler deres mindset og rolle fra at være dem, der udpeger og løser problemerne, til i stedet at være katalysator og facilitator for samarbejder på tværs af forskellige aktører, og det offentlige vil skifte rolle fra myndighed til samarbejdspartner (Tortzen & Agger, 2023, s. 158-159). Dog er etablerede strukturer og styringssystemer svære at bryde med, og et internt mandat og opbakning fra direktionen, til at afprøve nye styringsformer, er nødvendigt.

For at etablere en mere åben styringsform for bæredygtighedsarbejdet i regionen, som inkluderer relevante og berørte parter i processer og beslutninger, må medarbejderne i

regionen tænke nyt og anvende nye greb. De får til opgave at navigere i et krydsfelt mellem et rum for samskabelse, som inkluderer forskellige interesser og logikker, samt sikre, at der skabes offentlig værdi. Det er ikke nogen nem opgave, at begynde at forandre et rodfæstet, hierarkisk styringssystem. Men hvis organisationskulturen afspejler en vis risikovillighed og mod til at afprøve nye løsninger, mener vi, at medarbejderne i Koncern Bæredygtighed med fordel kan starte en forandringsproces med inspiration fra samskabelse, ved at flytte blikket imod bæredygtighedskonsulenterne og værdien af at inddrage dem i beslutningsprocesserne omkring bæredygtighedsaftalerne. På den måde startes en mere samskabende arbejdsmåde omkring bæredygtighedsaftalerne fremover, hvor medarbejderne i Koncern Bæredygtighed indtræder i rollen som brobyggere og netværksledere, og bæredygtighedskonsulenterne ville kunne sætte deres bæredygtighedsviden i spil og få mulighed for at bidrage til, at aftalerne passer til realiteterne. En inddragelse af bæredygtighedskonsulenterne ville formentligt også skabe en bedre fremdrift i den bæredygtige omstilling på hospitalerne, idet de, som det udførende led af strategien, ville få del i den viden, der er knyttet til beslutningsprocesserne, og viden vil derfor ikke gå tabt i hierarkisystemet på samme måde, som det er tilfældet i dag.

Værdi i bæredygtighed

En forandring af styringssystemet med fokus på samskabelse, ville også medføre en anden måde at evaluere regionens bæredygtighedsaftaler på og en overvejelse omkring, hvordan værdien af bæredygtighed egentligt opgøres. Skal den udelukkende gøres op i CO₂-besparelse som i dag, eller kunne man overveje, at eksempelvis *bedre trivsel hos medarbejderne* eller *nye samarbejder* kunne være parametre for succes med implementering af bæredygtighed? En sådan evaluering ville være funderet i en tankegang, der inkluderer en multidimensionel forståelse af værdi og tager udgangspunkt i de involverede aktørers perspektiver.

En værdi i implementeringsprocessen kunne også være *læring* om bæredygtighed - både på det individuelle og det organisatoriske niveau. På det organisatoriske plan har regionen, som tidligere nævnt, benævnt 2024 som et læringsår. De ønsker at lære, hvordan de som organisation bedst arbejder med bæredygtighed, og de ønsker især at have fokus på læring i chefforum, som er det forum, hvor mange af beslutningerne træffes. Altså ser de også læring som en værdi i implementeringsprocessen, men der er kun tænkt på læring hos

beslutningstagerne. Hvis man bevæger sig væk fra den traditionelle, hierarkiske styringsform og dertilhørende mindset, kunne læring også tænkes mere kollektivt og på flere niveauer. Det kunne være, at man ville finde det interessant at brede læring om bæredygtighed ud til hele personalegruppen på hospitalerne, og ikke kun påtænke læring for lederne. Med vores viden fra uddannelsen Læring og Forandringsprocesser, kunne vi forestille os, at dette ville skabe deltagelse, motivation og meningsfuldhed hos personalet, hvilket igen er nøgleord inden for både samskabelse og trivsel.

Slutteligt kan vi pege på, at når hospitaler skal omstilles til en mere bæredygtig drift indeholder processen talrige udfordringer og dilemmaer - det samme gør spørgsmålet om hvilke styringsformer og demokratiske processer, der bedst egner sig til at håndtere disse. Der er ikke én bestemt vej, regionen skal gå, men vi opfordrer til at eksperimentere med styringsprocesserne og have mod til at gå nye veje omkring den grønne omstilling i hospitalssektoren.

KONKLUSION



Kapitel 7 - Konklusion

I dette speciale har vi undersøgt, hvad der kendetegner bæredygtighedskonsulenternes praksis, og hvilken rolle den spiller for implementeringen af regionens bæredygtighedsstrategi. Vi har anvendt praksisteorien, som ikke giver en udtømmende beskrivelse af bæredygtighedskonsulenternes praksis, men den har synliggjort en række elementer i praksissen, og dermed har vi gjort os nogle analysefund. Disse analysefund indikerer, at der er nogle overordnede områder, der har betydning for bæredygtighedskonsulenternes praksis, nemlig bæredygtighedskonsulenternes rolle, strukturer i praksissen, data og eksisterende kultur.

Bæredygtighedskonsulenternes rolle

Bæredygtighedskonsulenterne forstår alle deres rolle som bindeled mellem strategien og afdelingerne og har både en rådgivende, oversættende og informerende funktion. Hvordan bæredygtighedskonsulenterne indtager deres rolle, påvirkes samlet set af praksisarkitekturen. Deres uddannelsesmæssige baggrund, hvor ingen af dem besidder en sundhedsfaglig uddannelse, finder vi af mindre betydning, hvis nogen overhovedet, for forandringsarbejdet. Da de hver især besidder forskellige kompetencer og erfaringer fra tidligere, lægger de også vægt på forskellige områder indenfor bæredygtighedsarbejdet. Endvidere er den lokale kontekst, som fx hospitalets størrelse, samarbejdsflader og ledelsens indstilling over for den bæredygtige omstilling, meget varieret, hvilket også afspejles i de roller, de hver især indtager. Et samlet overblik over vores individuelle analyse af bæredygtighedskonsulenterne viser, at Læssøe m.fl.s matrixfigur over forandringsagentens idealtyper, bliver bredt dækket ind, idet hver enkelt konsulent har tydelige individuelle træk, der ikke ligner de andres.

Strukturer i praksissen

Bæredygtighedskonsulenternes arbejde er at understøtte implementeringen af bæredygtige tiltag, og vi finder god overensstemmelse mellem hvad alle bæredygtighedskonsulenterne og regionen definerer som konkrete mål. Arbejdet er mangfoldigt og bredtfavnende, hvorfor der også medfølger med bred vifte af opgaver, de skal varetage og løfte. I vores analyse, har vi

fundet nogle barrierer, som besværliggør arbejdet med indsatserne. Dette er ikke en åbenlys modvilje mod forandring, men en kompleks organisationsstruktur, som er en af de primære udfordringer i processen mod målet. Strukturerne er, på nogle områder, præget af at være stringente og traditionsbundet, ligesom top-down-princippet er fremherskende, da beslutningsprocesserne foregår i toppen af hierarkiet, langt væk fra dem, der arbejder med de konkrete tiltag i hverdagen. Bæredygtighedskonsulenterne forsøger at arbejde omkring disse udfordringer ved at forsøge selv at skabe strukturer, gennem innovative tiltag, bl.a. for at sikre, at der afsættes tid til bæredygtighedsarbejdet og for at flytte opmærksomheden over på bæredygtighedsdagsordenen. De arbejder således inden for en eksisterende kultur og med nogle traditioner, som er rammesættende for deres arbejde, men som de samtidig forsøger at rykke på.

På den ene side foreskriver konteksten, og de indlejrede kulturmønstre i den eksisterende hospitalskontekst, hvordan arbejdet skal og kan udføres, og på den anden side besidder bæredygtighedskonsulenterne et stort frirum og handlerum, da deres arbejdsmetoder ikke er konkret beskrevet eller dikteret. I og med jobfunktionen som bæredygtighedskonsulent og bæredygtighedsaftalerne endnu er så nye, er traditionerne i denne sammenhæng stadig meget formbare og under opbygning. Derfor udmøntes deres arbejde med bæredygtighed også forskelligt. Både fordi bæredygtighedskonsulenterne handler individuelt på baggrund af hver deres praksiserfaringer og kompetencer, men også fordi den konkrete hospitalsenhed, de hver især arbejder på, fordrer og muliggør forskellige tilgange til arbejdet. Dermed er deres doings meget forskellige. Bæredygtighedskonsulenterne forsøger således at ændre på nogle af de kulturelt-diskursive og social-politiske strukturer igennem deres egne tiltag, mens det er noget vanskeligere for dem, at ændre radikalt på de materiel-økonomiske forhold, da emner som pladsforhold og flere økonomiske ressourcer er besluninger, ligger et andet sted i organisationen. Dette viser også, at bæredygtighed på hospitalerne konkurrerer med andre dagsordner i den eksisterende kultur, hvor økonomi, kvalitet og hygiejne allerede har rodfæstede dagsordner i konteksten. Der eksisterer således et paradoks i, at bæredygtighedskonsulenterne besidder denne frihed til at handle, som de finder bedst, men samtidig er fastlåst og dikteret af kulturen og strukturerne i praksis.

Fremtrædende elementer

To særlige elementer fremstår som tydelige og vigtige arbejdsreskaber i bæredygtighedskonsulenternes praksis, nemlig; data samt det klinisknære samarbejde med afdelingerne, hvori der, i sidstnævnte, ligger et stort relationsarbejde. De finder det alle yderst nødvendigt og afgørende for, at de kan opnå at komme i mål med indsatserne, at disse to elementer indgår. Derfor arbejder de også konkret med disse redskaber, men måden de anvender og tilgår dem er forskellige. Data er afgørende for argumentationen for tiltagenes berettigelse, og motivation for fortsat at arbejde med disse eller nye tiltag inden for bæredygtighed, men om bæredygtighedskonsulenterne selv indsamler data, henviser til data eller efterspørger data er forskelligt. På samme måde er deres arbejde med det klinisknære og relationerne varieret. Hvor én følger afdelingerne og personalet tæt, både i opstartsfasen samt opfølgingsmøder, har andre kontakt via få udvalgte personer, som fx ambassadørerne.

Mangler stærkere struktur for procesarbejdet

Vi kan konkludere, at det er svært at opbygge strukturer for bæredygtighedsarbejde, idet den bæredygtige omstilling udgør et wicked problem med mange uvisheder og forskelligartede interesser. Regionen har forsøgt at skabe nogle strukturer for arbejdet, senest med indtrædelsen af bæredygtighedsaftalerne. Disse fungerer som strukturer, der skal understøtte fremdriften i bæredygtighedsaftalerne, for at bedre muligheden for at regionen når sine bæredygtighedsmål for 2035. De skaber en målrettethed og en ensretning på tværs af regionen, men rummer samtidig plads til enhedernes forskelligheder. På baggrund af vores analyse kan vi dog også konkludere, at der mangler en stærkere struktur for selve processen om at nå målene. Altså at man også er målrettede omkring selve processerne. Hos bæredygtighedskonsulenterne efterspørges et bedre overblik og en større gennemsigtighed omkring rollefordelingen over alle de forskellige instanser på bæredygtighedsområdet i hele organisationen. At denne gennemsigtighed mangler, har skabt en distance mellem bæredygtighedskonsulenterne og beslutningsprocesserne samt en distance til Koncern Bæredygtighed.

Samskabende processer

Fremadrettet mener vi, at regionen med fordel kunne lade sig inspirere af mere åbne styringsformer og inddrage nogle elementer fra samskabelse, ved at inddrage flere relevante parter og invitere til et mere ligeværdigt samarbejde. Dette ville skabe en styringsform, der er mere passende til at håndtere en så kompleks udfordring som den bæredygtige udvikling er. Konkret kunne det være at inddrage bæredygtighedskonsulenterne i hele processen omkring skabelse af bæredygtighedsaftalerne, så de opnår et ejerskab og en forståelse for både proces og indhold. Dermed bliver de ikke blot præsenteret for en endelig udgave, som de enten kan acceptere eller protestere over, som det er tilfældet nu. At tænke mere i del-helhed, og ved at interessere sig for de mindre enheder i bæredygtighedsarbejdet, mener vi også kan være gavnligt for fremdriften for hele den bæredygtige omstilling. Dette ville mindske den distance, som bæredygtighedskonsulenterne føler til Koncern Bæredygtighed og beslutningsprocesserne, og muligvis skabe relationer og kendskab mellem enhederne.

Der findes ikke en entydig vej at gå, hvor man sikrer succes med implementering af bæredygtige tiltag. Det kræver handlekraft og mod til at gøre noget nyt og anderledes, for at ændre på eksisterende vaner og kultur, og dette mener vi, man finder ved samskabelse og ikke blot ved ændringer i strukturer og organisationen. Ved at gøre processen omkring bæredygtighedsaftalerne mere samskabende, vil det kræve, at medarbejderne i Koncern Bæredygtighed ændrer deres mindset og nytænker deres egen rolle. Koncern Bæredygtighed kunne med fordel facilitere en diskussion hos beslutningstagerne omkring, hvad man anser som værdifuldt i den bæredygtige omstilling og om succes udelukkende kan eller skal måles i CO₂-reduktion. Vi opfordrer til, at lade læringsåret 2024 danne grobund for læring på flere niveauer i organisationen og for endnu flere nye, innovative greb og tiltag.

Kapitel 8 - Litteraturliste

- Agger, A., Tortzen, A., & Rosenberg, C. (2018, september). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse*. Center for Borgerdialog. Retrieved May 17, 2024, from <https://centerforborgerdialog.dk/wp-content/uploads/2018/09/Hvilken-v%C3%A6rdi-skaber-vi-med-samskabelse-endelig.pdf>
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (pp. 463-479). Hans Reitzel.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetoder (S. Brinkmann & L. Tanggaard, Eds.). In *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. ed., pp. 29-55). Hans Reitzel.
- Buch, A. (2017, 12 01). Praksisteori og arbejdslivsforskning. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 19. årg.(4), 36-50. <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/109051>
- Center for Bæredygtige Hospitaler. (n.d.). Center for Bæredygtige Hospitaler. Retrieved March 19, 2024, from <https://www.cfbh.rm.dk/formal/>
- CfBH. (2023, september 1.). *Bæredygtighedskataloget - Vores Bæredygtighed*. Vores Bæredygtighed. Retrieved May 14, 2024, from <https://www.voresbaeredygtighed.rm.dk/baeredygtighedskataloget/>
- Christensen, G., & Buch, A. (2016). Arkitektur og læring i akademiske forskningspraksisser. *Kognition & Pædagogik*, 26(102), 10-25.
- Danske Regioner. (n.d.). *Klima og bæredygtighed*. Danske Regioner. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.regioner.dk/regional-udvikling/klima-og-baeredygtighed/>
- Danske Regioner. (2024, January 5). *Regionerne vil halvere hospitalernes CO2-udledninger inden 2035*. Danske Regioner. Retrieved March 11, 2024, from

<https://www.regioner.dk/services/nyheder/2024/januar/regionerne-vil-halvere-hospitalernes-co2-udledninger-inden-2035/>

DM Bio. (2023, March 20). *FN-klimarapport 2023: Grøn omstilling er ikke nok* | Læs mere her. DM. Retrieved March 11, 2024, from <https://dm.dk/bio/alle-artikler/klima/fn-klimarapport-2023-groen-omstilling-er-ikke-nok-til-at-afboede-klimaforandringer/>

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund* (1. ed.). Hans Reitzel.

Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. ed., pp. 497-520). Hans Reitzel.

Hansen, P. B., & Kühnau, A. (2021). *Podcast* [Regionens egen podcast]. Midtcast. <https://www.spreaker.com/episode/baeredygtighed-et-hospital-er-en-supertanker-inden-for-co2-aftryk-hvordan-vender-man-den--43384646>

Hildebrandt, S. (Ed.). (2016). *Bæredygtig global udvikling* (1st ed.). DJØF.

Hildebrandt, S. (Ed.). (2023). *Det Bæredygtige Danmark -: med verdensmålene mod 2030* (1st ed.). Djøf.

Højbjerg, H. (2021). Hermeneutik. In K. Rasborg, L. Fuglsang, & P. B. Olsen (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. ed., pp. 289-324). Samfundslitteratur.

Hvad er bæredygtighed? (n.d.). Verdensmaalene.dk. Retrieved May 22, 2024, from https://www.verdensmaalene.dk/sites/default/files/hvad_er_baeredygtighed_dac.pdf

Johannessen, L. E.F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.

Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P., & Bristol, L. (2013). *Changing Practices, Changing Education*. Springer Nature Singapore.

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504620220145401>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. ed.). Hans Reitzel.

Læssøe, J. (2020a). Bæredygtighedsbegrebet og uddannelse. In J. A. Lysgaard & N. Jordt Jørgensen (Eds.), *Bæredygtighedens pædagogik: forskningsperspektiver og eksempler fra praksis* (1st ed., pp. 17-41). Frydenlund Academic.

Læssøe, J. (2020b). Bæredygtighed, social læring og forandringsagenter. In J. A. Lysgaard & N. Jordt Jørgensen (Eds.), *Bæredygtighedens pædagogik: forskningsperspektiver og eksempler fra praksis* (1st ed., pp. 140-158). Frydenlund Academic.

Rasborg, K. (Ed.). (2018). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3rd ed.). Samfundslitteratur.

Regionen. (n.d.). *Region Midtjyllands Strategi for bæredygtighed*. Region Midtjylland. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.rm.dk/om-os/organisation/baredygtighed/region-midtjyllands-strategi-for-baredygtighed/>

Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2022). *Den gode opgave - håndbog i opgave-, projekt- og specialeskrivning* (6. ed.). Samfundslitteratur.

Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

- Schatzki, T. R. (2010). 1 The Timespace of Human Activity. In *The Timespace of Human Activity: On Performance, Society, and History as Indeterminate Teleological Events* (pp. 1-64). Lexington Books.
- Scheuer, J. D. (2022). Ide-praksis-oversættelsesmodellen. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 37(3), 111-139.
- Tortzen, A., & Agger, A. (2023). *Klima, demokrati og samskabelse: kommunen som katalysator for klimaengagement* (1st ed.). Akademisk Forlag.
- Vestergaard, B. L. (2017). *Ledelse gennem praksisser* [Speciale]. Aalborg Universitet.
- Walker, R., & Buch, A. (2022). Praksisteoretiske undersøgelser af professionelle og organisatoriske læreprocesser: en "tool-kit" tilgang. *Tidsskrift for arbejdsliv*, (1). tidsskrift.dk. Retrieved 05 07, 2024, from <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/132592/177735>

Kapitel 9 - Artikel

Bæredygtighedskonsulenternes udfordringer og muligheder

- når en bæredygtighedsstrategi skal implementeres

Bæredygtighed er på den aktuelle dagsorden mange steder i samfundet - også inden for hospitalssektoren. Men hvordan gør man en hospitalsdrift mere grøn og bæredygtig? Vi har undersøgt hvilke udfordringer, der gør sig gældende for de medarbejdere, der er ansat til at arbejde målrettet med at implementere bæredygtige tiltag.

Bæredygtighed skal implementeres

Denne artikel tager udgangspunkt i en undersøgelse af implementering af bæredygtighed på en række udvalgte hospitaler i en dansk region. Undersøgelsen, som er foretaget via kvalitative forskningsdata, er lavet med fokus på de bæredygtighedskonsulenter, som sidder på hvert af regionernes hospitaler, med det formål at få implementeret den bæredygtighedsstrategi, der er vedtaget af direktionen i regionen (Region Midtjylland (a), n.d.).

På hvert af de udvalgte hospitaler, arbejder en enkelt bæredygtighedskonsulent, som samarbejder med to andre enheder inden for regionen. Den ene enhed, Center for Bæredygtige Hospitaler, har til formål at *understøtte realiseringen af regionens bæredygtighedsstrategi i forhold til kliniske forbrug, genbrug og genanvendelse* (Region Midtjylland (b), n.d.). Den anden enhed, Koncern Bæredygtighed, er en administrativ afdeling, som er bindeledet mellem de innovative løsninger, bæredygtighedskonsulenterne og regionens direktion og dermed beslutningstagerne.

Der er for nylig indgået bæredygtighedsaftaler mellem de enkelte hospitaler og regionen. En individuel bæredygtighedsaftale for hvert hospital, hvor en række indsatser er enslydende for alle hospitalerne i regionen, og nogle få selvvalgte indsatser, som afstemmes til den konkrete kontekst og mulige forhold på det specifikke hospital. Hvem der har truffet beslutning om de selvvalgte indsatser og indgået denne aftale, varierer på hospitalerne. Hvor det nogle steder er

bæredygtighedskonsulenten, der har været alene om det, har det andre steder været et samarbejde mellem ledelsen og bæredygtighedskonsulenten.

Området er forholdsvis nyt, da selve jobfunktionen som bæredygtighedskonsulenterne udfylder, er oprettet indenfor de seneste tre år. Ligeledes er de to enheder under regionen forholdsvis nyoprettede, idet den ene er opstartet 2021, og den anden i efteråret 2023.

Stor variation og mangfoldige arbejdsopgaver

Det kendetegnende for bæredygtighedskonsulenternes praksis er, at deres arbejde, i såvel tilgang til opgaver som indhold, er både mangesidet og varierer fra konsulent til konsulent. Deres uddannelsesmæssige baggrunde er vidt forskellige, ligesom deres kompetencer og vægtning af arbejdsmetoder og analyseredskaber. Deres arbejdsrammer og vilkår er meget uens, grundet en række forskellige betingelser. Hospitalernes størrelser varierer en del, hvorfor der er stor forskel på, hvor mange afdelinger og ansatte den enkelte bæredygtighedskonsulent skal nå ud til, og endvidere prioriterer hospitalsledelserne bæredygtighedsdagsordenen meget forskelligt. Dette giver dem meget forskellige muligheder og råderum at navigere indenfor. Alle konsulenterne oplever at kunne forandre noget på afdelingerne, og har hver især fundet deres forskellige trædesten i deres praksis som bæredygtighedskonsulenter.

Vigtige arbejdsredskaber

Alle de undersøgte bæredygtighedskonsulenter peger på **data** samt at arbejde **kliniknært**, som to væsentlige elementer, der har betydning for deres arbejde. Data, forstået som tal og beregninger, der skal vise udbyttet af et bæredygtighedstiltag og synliggøre, hvad der er nyttigt i forhold til CO₂-reducering. At arbejde kliniknært betyder, at bæredygtighedskonsulenterne vægter at have relationer til de ansatte ude på de enkelte afdelinger eller gennem deres ambassadørnetværk. Dette netværk er en enhed, der netop skal sikre, at de bæredygtige tiltag bliver igangsat og drevet videre af ansatte på de enkelte afdelinger, og det er for bæredygtighedskonsulenterne et afgørende parameter i deres arbejde. Disse ovennævnte elementer mener bæredygtighedskonsulenterne er vigtige, fordi data bl.a. kan rumme argumenter for tiltagene, ligesom der også kan findes motivationen til det fortsatte arbejde. Det kliniknære er nødvendigt, da det er en fordel at have kendskab til hinanden og nyttigt med gode relationer, hvis noget skal forandres og igangsættes, da det bliver lettere at række ud og udnytte hinandens kompetencer og incitamenter.

Bæredygtighedskonsulenterne prioriterer derfor disse to elementer i deres arbejde, og man kan derfor argumentere for, at dette er en begyndende kultur og norm inden for deres praksis.

Udfordringer i komplekse strukturer

Vi har i vores undersøgelse, og igennem vores analyse, fundet frem til, at det er nogle komplekse organisationsstrukturer, som bæredygtighedskonsulenterne er underlagt, og vi har identificeret nogle barrierer for deres arbejde. Der er endnu ikke skabt nogle tydelige strukturer for processerne omkring bæredygtighedsarbejdet eller for kommunikationen på tværs af organisationen. Det er derfor svært at gennemskue kommunikationsveje og opgavefordeling for bæredygtighedskonsulenterne, samt hvilken rolle hver funktion spiller i forhold til bæredygtighedsarbejdet. Der mangler således et overblik og en tydeligere strategi for kommunikation og rollefordeling på tværs af regionen, hvilket skaber en distance mellem bæredygtighedskonsulenterne og Koncern Bæredygtighed.

Derudover er der i regionen en stærk kultur omkring, hvordan beslutningsprocesserne foregår, og hvordan stilladset omkring disse opbygges. Dette er en top-down styret proces, som indebærer, at de forskellige beslutningsfora udelukkende består af ledere, og bæredygtighedskonsulenternes opgave er at videregive viden om bæredygtighed i praksis til deres nærmeste ledere. Den viden, der produceres i disse fora, finder ikke vej tilbage til bæredygtighedskonsulenterne. Den går dermed tabt i hierarkisystemet, hvilket kan have flere konsekvenser. Den tabte viden kan være en af årsagerne til, at bæredygtighedskonsulenterne mangler overblik over processerne, og det kan forårsage en langsommelighed i den bæredygtige omstilling, at de mangler denne viden. Når bæredygtighedskonsulenterne ikke er inddraget i disse processer, kan det også resultere i, at indholdet af beslutningsprocessen i sidste ende kan komme til at ende langt fra målet og ikke være tilpasset realiteterne, idet den reelle viden om, hvordan der arbejdes med bæredygtighed i praksis, kan forsvinde ud gennem beslutningssystemet. Dette ses i tilblivelsen af regionens bæredygtighedsaftaler, hvor de første udkast landede langt fra, hvad der var realistisk i praksis.

Et paradoks

Et paradoks i bæredygtighedskonsulenternes praksis er, at de på en og samme tid er underlagt nogle fastlagte rutiner, og en tydelig kultur og tradition, som alt sammen på forskellige måder dikterer, hvordan arbejdet kan og bør gribes an. På samme tid, er det nødvendigt med nyskabende og kreative løsninger, og et råderum med udfoldelsesmuligheder for at kunne

ændre på forholdene. Denne frihed er bæredygtighedskonsulenterne delvist tildelt, men alligevel er der en diskrepans, idet de i nogle sammenhænge har stor frihed, mens de i andre sammenhænge mangler indflydelse og indsigt.

Konkluderende bemærkninger

Af vores undersøgelse kan vi uddrage, at bæredygtighedskonsulenterne udfylder deres roller på forskellige vis, og at de, trods forhindringer, alle oplever at kunne forandre noget. Samtidig er bæredygtighedskonsulenternes arbejde tydeligt udfordret af den struktur og organisering, der gør sig gældende for implementering af de bæredygtige tiltag. Der er flere enheder, som vi tidligere har beskrevet, der har til formål at understøtte bæredygtighedskonsulenterne arbejde og processen med den bæredygtige omstilling, men samspillet mellem enhederne og bæredygtighedskonsulenterne selv, har behov for at blive justeret og tilpasset, så de kan drage bedre nytte af hinanden. Omvendt er bæredygtighedskonsulenterne tildelt en vis form for handlefrihed i deres arbejdsprocesser og tilrettelæggelse af implementering af indsatser, men denne frihed rækker ikke vidt nok til at skabe reelle og store forandringer, idet de begrænses af strukturerne.

Mulige løsninger

En mulig løsning på nogle af disse udfordringer, kan være at ændre de strukturer i organisationen, der former beslutningsprocesserne omkring bæredygtighed og søge væk fra det traditionelle, hierarkiske styringssystem, for i stedet at lade sig inspirere af mere demokratiske processer. Et bud kan være at arbejde med nogle af de elementer og mekanismer, man gør brug af indenfor samskabelse, som Anne Tortzen og Annika Aggers har forsket i og skriver om i deres bog *Klima, demokrati og samskabelse*. Ved at anvende mere åbne styringsredskaber, og en mere samskabende tilgang, kan man inddrage bæredygtighedskonsulenterne i de kommende beslutningsprocesser og tilgå disse med en samarbejdende styring, hvilket er mere passende til at håndtere en så kompleks udfordring som den bæredygtige omstilling (Tortzen & Agger, 2023, s. 156). Særligt i processen omkring bæredygtighedsaftalerne de kommende år, vil dette være relevant. Dette ville kunne bidrage til, at nye mulige løsninger ville være mere praksisnære og realistiske. Endvidere vil man gennem et bredere samarbejde have mulighed for at opnå større indsigt i, hvilke funktioner andre parter varetager og udfører, og kan det give en dybere forståelse for de afgørende rammer og muligheder, parterne har at udfolde sig inden for. Dette kan derved skabe mere nærhed mellem parterne og skabe et resultat, der favner de mangeartede

interesser og dilemmaer, der eksisterer inden for bæredygtighed. I sidste ende kan det samlet set bidrage til, at arbejdet med implementeringen af de bæredygtige tiltag, som er komplekse og udfordrende, i højere grad lykkes.

Litteraturliste til artikel

Region Midtjylland (a). (n.d.). *Region Midtjyllands Strategi for bæredygtighed*.

Region Midtjylland. Retrieved May 24, 2024, from <https://www.rm.dk/om-os/organisation/baredygtighed/region-midtjyllands-strategi-for-baredygtighed/>

Region Midtjylland (b). (n.d.). Center for Bæredygtige Hospitaler. Retrieved Maj, 2024, from <https://www.cfbh.rm.dk/om-os/om-centeret/>

Tortzen, A., & Agger, A. (2023). *Klima, demokrati og samskabelse: kommunen som katalysator for klimaengagement* (1. ed.). Akademisk Forlag.