



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

VARFÖR FÅR FÖRÄNDRINGSARBETE INTE FÄSTE?

En kritisk studie över Världskulturmuseernas arbete med hållbarhet

Amelia Månsson

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT2021
Handledare:	Carina Abrahamson
Examinator:	Iwona Sobis

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Varför får förändringsarbete inte fäste? En kritisk studie över Världskulturmuseernas arbete med hållbarhet.
Titel (engelsk):	Why do change work not succeed? A critical study on the World Culture Museums' work with sustainability.
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT2021
Handledare:	Carina Abrahamson
Examinator:	Iwona Sobis
Nyckelord:	Planerad förändring, översättning, kritisk reflektion, Världskulturmuseerna, hållbarhetsidéer.

Syfte:	Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad förståelse om varför förändringsarbete inte får fäste, genom fallet integrering av hållbarhetsidéer i Världskulturmuseerna.
Teori:	Genom att anta ett kritiskt förhållningssätt till tidigare teoretiska utgångspunkter ämnar jag att ta ett helhetsperspektiv på förändring och således fördjupa förståelsen om organisationsförändring. Vidare används översättningsteorin för att kritiskt reflektera över det insamlade materialet.
Metod:	Studien genomfördes med en dokumentstudie över myndighetens dokument, semi-strukturerade intervjuer med myndighetens anställda samt en mötesobservation.
Resultat:	Den etablerade förändringsforskningen utgår från frågor om <i>hur</i> och <i>vad</i> som krävs för att en förändring ska bli lyckad. Denna studie visar att dessa frågor inte ger oss tillräckliga svar. Med frågan <i>varför</i> tar vi steget längre och undersöker förändringens bakomliggande intentioner och alternativa perspektiv. Genom att ställa frågan ' <i>varför</i> ' till det studerade materialet återfinns konkurrerande intressen från både ledning och personal. Koncurrerande intressen, makt och bakomliggande intentioner utgör ett hinder för integreringen av nya idéer. På Världskulturmuseerna har hållbarhetsidéer främst tagit form av utställningar och utbildningssatsningar för externa aktörer att ta del av. Museernas anställda har på så sätt kommit i kontakt med idéerna när de har kommunicerats ut. I det interna arbetet är dock hållbarhetsidéerna relativt okända och tar sällan formen av etablerade arbetsätt och rutiner. Detta ger oss delvis svar på ' <i>varför</i> ' – det arbete som kommuniceras ut ger legitimitet på ett sätt som interna hållbarhetsatsningar inte gör. Resultatet visar även på lokala förståelser av hållbarhetsidéernas innebörd. Lokala förståelser formas av aktörernas tidigare erfarenheter, samt deras möjlighet och motivation att bidra till översättningen.

Förord

Denna uppsats skrevs på uppdrag av Världskulturmuseerna. Genom vårterminen har jag fått insyn i en helt ny del av förvaltningen. En del av förvaltningen som jag aldrig tidigare kommit i kontakt med under min utbildningstid. Mitt möte med Världskulturmuseerna har därför varit mycket lärorik och givande. Jag vill rikta ett tack till Världskulturmuseernas för att ni har bjudit in mig och givit mig förtroende att behandla detta viktiga ämne. Tack till museernas fantastiska personal som ställt sin tid till förfogande för att bidra till min uppsats. Och tack för att ni, liksom jag, inser att hållbarhet är ett ämne värt att lägga lite extra tid på.

Tack.

Göteborg, maj 2021

Amelia Månsson

Sammanfattning

Organisationsförändring är en av de mest utforskade delarna inom organisationsforskningen. Idag finns det tusentals modeller och anvisningar om hur en framgångsrik förändring genomförs. Trots detta beräknas tre fjärdedelar av alla förändringsförsök inte uppnå de ursprungliga målen med förändringen, de får helt enkelt inte fäste. Syftet med denna uppsats är därför att bidra till ökad förståelse om varför förändringsarbete inte får fäste, genom fallet integrering av hållbarhetsidéer i Världskulturmuseerna. Genom att anta ett kritiskt förhållningssätt till tidigare forskning ämnar jag ifrågasätta etablerade antaganden och teoribildningar som förändringsforskningen vilar på. För att uppnå studiens syfte genomfördes dokumentstudier, semi-strukturerade intervjuer samt en observation.

Den etablerade förändringsforskningen utgår från frågor om *hur* och *vad* som krävs för att en förändring ska bli lyckad. Denna studie visar att dessa frågor inte ger oss tillräckliga svar. Med frågan *varför* tar vi steget längre och undersöker förändringens bakomliggande intentioner och alternativa perspektiv. Genom att ställa frågan '*varför*' till det studerade materialet återfinns konkurrerande intressen från både ledning och personal. Konkurrerande intressen, makt och bakomliggande intentioner utgör ett hinder för integreringen av nya idéer. På Världskulturmuseerna har hållbarhetsidéer främst tagit form av utställningar och utbildningssatsningar för externa aktörer att ta del av. Museernas anställda har på så sätt kommit i kontakt med idéerna när de har kommunicerats ut. I det interna arbetet är dock hållbarhetsidéerna relativt okända och tar sällan formen av etablerade arbetsätt och rutiner. Detta ger oss delvis svar på '*varför*' – det arbete som kommunicerats ut ger museerna legitimitet på ett sätt som interna hållbarhetsatsningar inte gör. Resultatet visar även på lokala förståelser av hållbarhetsidéernas innebörd. Lokala förståelser formas av aktörernas tidigare erfarenheter, samt deras möjlighet och motivation att bidra till översättningen.

Nyckelord: planerad förändring, översättning, kritisk reflektion, Världskulturmuseerna, hållbarhetsidéer.

Innehåll

Inledning och syfte	1
Att definiera begreppet hållbarhet	2
En första undersökning	3
Disposition	4
Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning	6
Implementeringsstudier	6
Översättningsteori	9
Kritiskt förhållningssätt	14
Sammanfattning av det teoretiska ramverket	14
Syfte och frågeställningar	15
Metod	16
Intervjuer	16
Observation	19
Dokumentstudie	19
Analysprocessen – vägen genom materialet	20
Etiska överväganden	23
Sammanfattande reflektion över valen av forskningsmetoder	23
Fallet Världskulturmuseerna och idéerna om hållbarhet	24
Fallet Världskulturmuseerna	24
Berättelser från interna dokument	26
Hållbarhetsidéerna i praktiken	29
Berättelser från Världskulturmuseernas personal	31
”Tröghet är en naturlig del av förändringsprocessen”	32
Engagerad personal skildrar kunskapsbrister	33
När hållbarhet nedprioriteras	36
Ett botteninitiativ	38
Teoretisk analys	41
Lösryckning av idén och fördringsprocessens bakomliggande motiv	41
Paketering och ompaketering av en mångfacetterad idé	43
Mottagning vs. värderingar	45
Handling	46
Nya idéer möter etablerade handlingsmönster	48
Institutionalisering	50
Varför förändringsarbete inte får fäste	52
Hur översätts hållbarhetsarbetet på Världskulturmuseerna?	52
Varför blir Världskulturmuseernas miljö- och hållbarhetsarbete inte en integrerad del av verksamheten?	53

Återkoppling till tidigare forskning.....	54
Fortsatt forskning	56
Referenslista.....	57
Bilaga 1 - följbrev.....	62

Inledning och syfte

Alarmerande rapporter om klimatförändringarna avlöser varandra, FN varnar för att vi står inför en uppvärmning som får oåterkalleliga konsekvenser för allt liv på jorden. FN:s klimatpanel IPCC fastslår att det krävs en snabb omställning i alla sektorer om Parisavtalets mål om att begränsa uppvärmningen till 1,5 grader ska uppnås (IPCC, 2018). Den svenska förvaltningen är central i omställningen till ett hållbart samhälle (Naturvårdsverket, 2019:9). Förvaltningens ansvar framgår i regeringsformen: "*Det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer.*" (SFS 1974:152: 1 kap. 2 §). Förvaltningen är därmed skyldiga att aktivt arbeta med, och gå i bräschen för, omställningen till hållbar utveckling. Myndigheten Världskulturmuseerna, är en av dem, bestående av Världskulturmuseet i Göteborg, Etnografiska museet, Östasiatiska museet samt Medelhavsmuseet i Stockholm. Museerna har i uppdrag att arbeta med miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet och har sedan 2017 arbetat med att integrera dessa dimensioner i verksamheten (Statens museer för världskultur, 2020b). Trots att myndigheten har höga ambitioner med sitt hållbarhetsorienterade förändringsarbete upplever de ansvariga att arbetet inte tar fart. Denna problemformulering verkar de inte vara ensamma om, på uppdrag av Världskulturmuseerna genomfördes 2019 en förstudie på svenska museer (Världskulturmuseerna, 2020a: 3f). Av studiens resultat går det att uttyda att det generellt finns ett stort intresse för hållbarhetsfrågor på de svenska museerna men att hållbarhetsarbetet sällan integreras i den dagliga verksamheten. Istället blir arbetet till sidoprojekt och isolerade satsningar (Världskulturmuseerna, 2020a: 20ff).

Förstudiens resultat ligger i linje med Statskontorets rapport från 2019 som syftar till att utreda myndigheters, kommuners och regioners arbete med Agenda 2030 och vidare fördjupa förståelsen för hur arbetet med agendan gör avtryck på förvaltningens hållbarhetsarbete. Det visar sig att det generella engagemanget i frågan är stort inom förvaltningen men att arbetet med Agenda 2030 sällan integreras i förvaltningens övriga arbete. I likhet med museernas upplevelser blir arbetet med Agenda 2030 till sidoprojekt utan större substans (Statskontoret, 2019:8). Beskrivningarna av svårigheterna med hållbarhetsorienterade förändringsarbeten ligger i linje med vad övrig förändringsforskning beskriver. Organisationsförändring är en av de mest utforskade delarna inom organisationsforskningen. Idag finns det tusentals modeller och anvisningar om hur en framgångsrik förändring genomförs. Trots detta beräknas tre

fjärdedelar av alla förändringsförsök inte uppnå de ursprungliga målen med förändringen, de får helt enkelt inte fäste (Sveningsson & Sörgärde, 2015:9ff).

Varför behövs då ytterligare en studie om förändringsarbete när det redan finns mycket forskning? Jag skulle vilja vända på frågan: Varför blir inte förändringar framgångsrika, trots att vi vet så mycket redan? Den dominerande idén om planerad förändring, *hur* en förändring genomförs på bästa sätt, är inte fullt tillräcklig. Planerad förändring utgår ifrån att förändring kan styras och utelämnar då vad som är betydelsefullt för dem som genomför förändringen. För att skapa förståelse för organisationsförändring måste vi förstå *vad* det betyder för de involverade aktörerna (Sveningsson & Sörgärde, 2014: 9). Även denna praktik är dock otillräcklig i den bemärkelsen att vi inte förstår *varför* en förändring inte når det önskade resultatet. I denna studie ämnar jag inte identifiera och täppa igen en lucka i forskning utan att ifrågasätta de etablerande antaganden och teoribildningar som förändringsforskningen vilar på. Centralt är att ifrågasätta de antaganden som till mångt och mycket ses som naturliga inom förändringsforskningen. Genom att anta ett kritiskt förhållningssätt till tidigare forskning ämnar jag att ta ett helhetsperspektiv på förändring och således fördjupa förståelsen om organisationsförändring. *Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad förståelse om varför förändringsarbete inte får fäste, genom fallet integrering av hållbarhetsidéer i Världskulturmuseerna.* Syfte härleds ur uppsatsens teoretiska ramverk och kommer därför utvecklas efter att detta ramverk presenterats.

Att definiera begreppet hållbarhet

För att kunna fördjupa vår förståelse för förändringsarbeten bör vi skapa oss en bättre bild av det specifika förändringsarbete som är i fokus i denna studie, hållbarhetsidéer på Världskulturmuseerna. Definitionen av själva idén, hållbarhet, är omdebatterad och har legat till grund för en mängd forskning som ämnat reda ut dess innebörd. Att definiera begreppets innebörd är svårt, en allmängiltig förståelse verkar inte finnas. Istället används begreppet av flertalet aktörer och organisationer som alla har sin egen förståelse av dess innebörd (Glavič, P., & Lukman, 2007:1). Avsaknaden av en allmängiltig förståelse lämnar begreppet öppet för tolkning och anpassning till lokala kontexter.

Statskontoret (2019) menar att hållbarhetsarbete syftar på ”*det arbete som en organisation genomför med syftet att öka organisationens positiva bidrag eller minska dess negativa*

inverkan på en hållbar samhällsutveckling. Hållbar samhällsutveckling är i det här sammanhanget de miljömässiga, sociala och ekonomiska målsättningar som kommer till uttryck i Agenda 2030:s mål, men som också har uttryckts i andra former innan dess att agendan antogs." (Statskontoret, 2019:16). År 2016 tillsatte regeringen Agenda 2030-delegationen, vars uppdrag är att ge förslag på handlingsplaner och stimulera verkställandet av agendan (Regeringsbeslut Dir. 2016:18). Enligt denna delegation är Agenda 2030 och dess breda formuleringar är "världssamfundets nuvarande definition av vad hållbar utveckling innebär" (SOU 2019:13: 53). Begreppet hållbarhet används återkommande i Världskulturmuseernas interna dokument och syftar till miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet (Statens museer för världskultur, 2020b). De tre hållbarhetsdimensionerna ses ofta som odelbara, de ger ökade förutsättningar för varandra, de kan få olika utrymme i tid och rum och det kan även finnas motsättningar mellan dessa dimensioner (Naturvårdsverket: 2018: 14). Exempelvis menar Montin och Granberg (2013) menar att det svenska arbetet med hållbar utveckling främst har handlat om den miljömässiga aspekten (2013:124–128). Vad hållbarhet, eller hållbar utveckling, innebär för varje enskild aktör eller organisation kan således skilja sig åt. Genom denna uppsats följer vi hållbarhetsidéerna på Världskulturmuseerna med förbehåll för att förståelserna av begreppet kan variera både tids- och platsmässigt.

En första undersökning

Den förstudie som refereras till i inledningen lanserades av Världskulturmuseerna tillsammans med det digitala kommunikationsföretaget Amiforma. Studien syftade till att utforska förutsättningarna för att lansera en digital hållbarhetsplattform för Sveriges museer. Förstudien föregicks av att Världskulturmuseerna 2017 inledde arbetet med att förnya det interna miljöledningssystemet. I samma anda inleds även myndighetens arbete med Agenda 2030, i enlighet med instruktioner från regeringen. Enligt förstudien var den interna upplevelsen på museerna att det fanns ett intresse av att driva i frågorna. Trots detta uppfattades miljö- och hållbarhetsarbetet bli ett sidoprojekt snarare än att införlivas i kärnverksamheten. Museernas komplexa och skiftande uppdrag, resursbrist och i synnerhet tidsbrist uppges vara utmaningar. Härmed uppkom ett vilja av att utbyta erfarenheter av miljö- och hållbarhetsarbete med andra museer. Hösten 2019 anordnade Världskulturmuseerna konferensen "Museer och Hållbarhet" med avsikten att tillsammans med personal från andra

museer utbyta erfarenheter om hållbarhetsarbete inom museiverksamheter. I förstudien framgår det att de utmaningar som lyftes på konferensen låg i linje med de som Världskulturmuseerna upplevt internt. Det finns ett intresse av att driva frågorna men att det finns ett behov av att stärka arbetet och utbyta erfarenheter. Frågan om en gemensam samverkansplattform för miljö- och hållbarhetsfrågor lyftes. I regi av Världskulturmuseerna lanserades således förstudien i syfte att undersöka intresset men även premisser och användningsområde för en gemensam plattform för svenska museers hållbarhetsarbete (Världskulturmuseerna, 2020a: 3f). Förstudien genomfördes med en enkätstudie med 28 respondenter och kompletterades med intervjuer med 10 medarbetare från 9 svenska museer (Världskulturmuseerna, 2020a: 6f).

Som beskrivits i inledningen visar förstudiens resultat att det från museimedarbetarnas håll fanns ett stort intresse för miljö- och hållbarhetsfrågor. Det framkommer dock att det saknas ett övergripande arbetssätt och system för samordning och verkställande av initiativ. Detta resulterar i att initiativ aldrig når längre än tankestadiet eller att de initiativ som realiserar blir isolerade satsningar. Bland respondenterna fanns det även en uppfattning om att knappa resurser främst i form av tidsbrist påverkar ens förmåga att inhämta kunskap om arbetet. Vidare framhålls det även att det saknas ramverk och policys för miljö- och hållbarhetsarbete, i de fall där det finns är kunskapen om dem låg. Vissa respondenter lyfter att hållbar utveckling, i relation till Agenda 2030, inte bör kopplas till den publika verksamheten utan enbart bör arbetas med internt. Museerna upplevs inte kunna belysa miljö- och hållbarhetsfrågor utan att riskera att tappa i trovärdighet. Som kunskapsinstitutioner anses kunskapsbristen inom området vara så omfattande att man inte på ett trovärdigt sätt kan agera kunskapsförmedlare (Världskulturmuseerna, 2020a: 20–24).

Disposition

Härifrån fortsätter uppsatsen med ett kapitel om teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning. Under detta kapitel presenteras en beskrivning av tidigare forskning med utgångspunkt i två olika organisatoriska fält. Utifrån dessa fält argumenteras det för studiens relevans. Argumentationen avrundas med uppsatsens syfte och frågeställningar. Därefter följer en redovisning av val av metod, vägen genom materialet samt forskningsetiska överväganden. I nästföljande kapitel presenteras fallet Världskulturmuseerna närmare samt

empirin och en empirisk analys. Vidare följer en teoretisk analys kopplad till studiens teoretiska utgångspunkter. Avslutningsvis presenteras studiens övergripande resultat, en reflektion över resultatens relation i förhållande till tidigare forskning och en reflektion över vidare forskning.

Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

Stirman, Kimberly, Cook, Calloway, Castro och Charns (2016) visar i en översikt att den nuvarande litteraturen på organisationers hållbarhetsarbete är diversifierad.

Förändringsmodeller för hållbarhet ter sig väldigt olika i sin utformning. Vissa modeller fokuserar mer på just själva utförandet än kontexten. Dessa modeller avser vanligtvis att belysa under vilka omständigheter som en lyckad implementering äger rum. Det finns även organisationsstudier som fokuserar på kontexten och aktörernas inverkan på organisationsförändring. De olika sätten att förstå organisationsförändring har konsekvenser för studiers utformning och dess resultat (Stirman et al., 2016:2). Nedan följer en beskrivning av tidigare forskning med utgångspunkt i dessa två olika organisatoriska fält, implementeringsforskningen och översättningsteorin. Under genomgången resoneras det kring studiens relevans och kunskapsbidrag till tidigare forskning. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av det teoretiska ramverket.

Implementeringsstudier

Det finns flertalet förändringsmodeller för implementering av hållbarhet. I Chofreh och Goni (2017) litteraturöversikt på hållbarhetsmodeller urskiljer författarna två huvudsakliga paradigmer. Ett hållbarhetsparadigm samt ett beslutsfattarparadigm, som författarna bedömer som avgörande för hållbarhetsmodellens framgång. Hållbarhetsparadigmet syftar till miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Författarna menar att de flesta organisationer enbart fokuserar på att efterleva en av hållbarhetsdimensionerna, den miljömässiga. Vidare menar författarna att de tre hållbarhetsdimensionerna är beroende av varandra och att man vid fokus på en av dessa inte kan förvänta sig framgångsrikt hållbarhetsarbete.

Beslutsfattarparadigmet syftar till tre olika nivåer av beslutsfattande som är avgörande för implementeringen av hållbarhet. Den första nivån urskiljs som den strategiska, denna nivå inbegriper beslutsfattande av organisationens ledning. Den andra dimensionen utgörs av den taktiska, där mellanchefer förverkligar ledningens beslut. Den lägsta nivån är den operativa, här styr arbetsledarna den dagliga verksamheten (Chofreh & Goni, 2017:185). Chofreh och Goni (2017) menar att för att hållbarhet ska implementeras effektivt i organisationen måste alla tre nivåer av beslutsfattande vara i harmoni och arbeta gemensamt mot samma mål (Chofreh & Goni, 2017:186f).

Álvarez Jaramillo, Zartha Sossa och Orozco Mendozas (2018) litteraturgenomgång berör de hinder som små och medelstora företag möter vid implementering av hållbarhet. Flertalet hinder identifieras. Återkommande är att företagen saknar resurser för implementering, många företag saknar även expertisen för adekvat implementering och låg medvetenhet om hållbarhetsfrågor visar sig även påverka implementeringen negativt (Álvarez Jaramillo et al., 2018:515ff). Vidare undersöker Lim, Pettit, Abouarghoub och Beresford (2019) litteraturen på implementering av hållbarhetsarbete i hamnar. Globalisering och ökad efterfrågan på havsbaserade transporter har lett till utbyggnader av den hamnbaserade verksamheten vilket bidrar till ökade utsläpp. Ökade utsläpp medför även ett behov av hållbara interventioner. Av översikten framgår det att implementering av hållbarhet underlättas av publika relationer till lokala aktörer som ser sig gynnas av renare luft och vatten. Däremot kan lokala intressenter även utgöra ett hinder för implementering av hållbara lösningar (Lim et al., 2019). Scheirer (2005) överblickar forskningen på implementering av hållbarhet i amerikanska och kanadensiska hälsorelaterade program. Sammanställningen ämnar bidra till ökad förståelse för vilka faktorer som bidrar till hållbar implementering. Översikten visar att det är svårt för organisationer att säkra implementeringsmodellernas överlevnad. Av de studier som undersökte varaktigheten av modellerna överlevde i 60 procent av fallen enskilda delar av ramverken men sällan programmen i sin helhet (Scheirer, 2005: 320). Även denna översikt belyser att resurser och finansiering av modellerna ses som centrala för dess överlevnad. Flertalet studier visar även att modellerna måste ligga i linje med den organisatoriska kontexten och hur väl de kan anpassas till kontexten avgör dess överlevnad. Både externa intressenter, ledningen och organisationsmedlemmars tilltro till programmen visade sig vara gynnsamt i många av studierna. Även andra organisationer och intressenter av olika slag visade sig öka tilltron till projekten och underlättade finansieringsmöjligheter (Scheirer, 2005:340).

Stirmans et al. (2012) litteraturöversikt på implementering av hållbarhet i vårdmiljöer finner att nästan samtliga studier indikerar att ingen hållbarhetsmodell implementerades fullständigt. Vanligare var istället att delar av modeller levde vidare i organisationen. Författarna finner även att modeller som till en början implementerades fullt ut med tiden ändrade utformning (Stirman et al., 2012:8). Stirman et al. (2012) menar att en svårighet med implementeringen av hållbarhetsarbete utgörs av att modeller används i kontexter som de inte är avsedda eller

framtagna för, de passar helt enkelt inte den organisatoriska kontexten (Stirman et al., 2012:2). Vidare identifierar Stirman et al. (2012) ett antal organisationsförhållanden som ger bättre förutsättningar för förändring. Den organisatoriska kontexten är avgörande för hur väl hållbarhetsarbete implementeras. Detta gäller både yttre förhållanden, som politiska beslut och lagstiftning, och inre förhållanden som den organisatoriska kulturen och strukturen. Flertalet studier pekar på att förmågan att upprätthålla förändring till stor del beror på personalstyrka och/eller resurser men även personalens förmågor och attityder till förändring (Stirman et al. 2012:9). Inom implementeringsforskningen framhålls vanligtvis modellernas utformning och effektivitet som avgörande för dess framgång, enbart ett fåtal studier visade på vikten av detta (Stirman et al. 2012:9).

Sammanfattningsvis är förändringslitteraturen med implementeringsperspektiv på hållbarhet omfattande och spänner över olika organisationsformer. Inom den tidigare forskningen på implementering av hållbarhet är det ett stort fokus på hur olika organisationsförhållanden och kontexter främjar eller hämmar förändringsarbete. Det är även ett tydligt fokus på förändringsmodeller ur ett ledningsperspektiv. Översiktsstudierna visar vidare att förändringsmodeller för utformning av hållbarhetsarbete i sin helhet har svårt att överleva, däremot kan delar av modellerna leva kvar i organisationen (Stirman et al., 2012:2; Scheirer, 2005:341). Stirman et al. (2012) finner i sin översikt att modeller som till en början implementerades fullt ut med tiden ändrade utformning (Stirman et al., 2012:2). Både Stirman et al. (2012) och Scheirer (2005) menar att modeller måste ligga i linje med och anpassas till den organisatoriska kontexten (Scheirer,2005:341: Stirman et al., 2012:2). Sammantaget tyder detta på att förutbestämda och fasta förändringsmodeller för hållbarhet har svårt att överleva när de implementeras i organisationer. Modeller utvecklas och blir till något annat eller till sidoverksamheter som inte integreras fullt ut. Utifrån dessa översiktsstudier kan det därför argumenteras för att på förhand definierande steg i form av linjära förändringsmodeller utgör en förenkling av organisationers hållbarhetsarbete och får konsekvenser för implementeringen. Vidare framhåller Scheirer (2005) att modellerna måste ligga i linje med och anpassas till den organisatoriska kontexten. Författaren framhåller både yttre och inre förhållanden, politiska beslut, organisationskultur, struktur och människors attityder till förändring. Stirman et al. (2012) menar även att både externa intressenter och organisationsmedlemmars tilltro till programmen visade sig vara gynnsamt i många av

studierna. Kontexten för implementeringen framhålls alltså som viktig men det handlar mer om vilka organisationsförhållanden som är viktiga – politiska beslut, organisationskultur och struktur, människors attityd och tilltro till förändring - för att en organisationsförändring ska komma till stånd. Det som däremot inte framhålls är betydelsen av sammanhanget och mottagandet i organisationen. Människors tolkningar och uppfattningar av en förändring utelämnas med ett ledningsperspektiv i fokus. Att enbart beskriva kontexten för en framgångsrik implementering utelämnar även det en djupare förståelse för människors tolkningar av förändringen (Sveningsson & Sörgärde, 2015:119). Som redogjorts för visar den samlade forskningen om implementeringen av hållbarhetsmodellerna att det svårt att på förhand planlägga för de olika vändorna i en organisationsförändring. Detta kan tänkas bero på att organisationer inte utgörs av fasta system utan av människor som ska förverkliga planerade beslut. Människors förståelse och förändringsvilja bidrar i praktiken till att modifiera och anpassa förändringsplaner till lokala kontexter. Att enbart se till utformningen av en implementeringsmodell är därför inte fullgott. För att skapa oss en grundlig förståelse för utförandet, mottagandet och utkomsten av en förändring måste vi förstå människorna bakom och hur mottagandet av en förändring i organisationen utformar processen. Med detta sagt är inte implementeringsforskningens verktyg tillräckliga för att förstå vad som ligger bakom förändringsprocessen på Världskulturmuseerna, för att förstår varför integreringen av hållbarhetsorienterat förändringsarbete utblir krävs det andra teoretiska ingångsvinklar.

Översättningsteori

Metaforen "*Travelling of ideas*" myntades av Czarniawska och Sevón i boken "*Translating Organizational Change*" (1996). Metaforen härleddes till skandinavisk institutionalism och syftar till att förstå hur idéer översätts. Idag har metaforen fått fäste som teoretiskt tillvägagångssätt inom ramen för institutionell forskning (Nielsen, Mathiassen & Newell, 2021:5). Tidigare organisationsforskning talar om diffusion vilket innebär att nya idéer antingen antas eller imiteras (Rogers, 1995: 6). Latour (1984) menar att spridningen av en idé är mer komplext. Det handlar om en översättningsprocess - hur en idé antas, anpassas och förändras i relation till en organisatorisk kontext (Latour, 1984:116). Czarniawska och Joerges (1996) menar att idéer ständigt reser mellan tid och plats, översättning sker när en idé plockas upp från en kontext och förflyttas till en annan. En idé som flyttas till en ny kontext måste omtolkas och anpassas till den specifika organisatoriska kontexten. För att en idé ska få

fäste i en organisation måste det till lokal tolkning och meningsskapande, en idé förändras ständigt i sin utformning och är aldrig identisk på olika platser. En idé börjar alltid som icke-materialiserad, som något vagt, i våra huvuden, som tankar eller prat. När idén sprids översätts den till ett materialiserat objekt som bilder, texter eller modeller. Genom materialisering av objekten blir bilderna kända för oss. Det är själva materialiseringen som kan bidra till förändring genom att en förändra det som redan är känt eller genom uppkomsten av ett helt nytt objekt. När ingen aktör bidrar till en idéns resa avstannar den till dess att någon plockar upp den och påbörjar översättningen igen. En idé är aldrig identisk med dess ursprungliga utformning, en idé är inte heller platsbunden utan kan förgrenas och existera på flera platser samtidigt med olika lokala översättningar (Czarniawska och Joerges, 1996:19ff). Varje gång en idé rör sig från en kontext till en annan måste den genomgå någon slags språklig koncentrerings. För att en idé ska passa in i kontextens etablerade handlingsmönster måste den anpassas till lokala förståelser, det kan vara i form av metaforer eller etiketter, som idén kan ta fäste vid (Czarniawska & Joerges, 1996: 32).

Institutionell teori antar ett makro-perspektiv och betonar det organisatoriska fältets betydelse. I den skandinaviska grenen av nyinstitutionell teori och således även översättningsteorin ges större utrymme för aktörskap (Sahlin & Wedlin, 2008:2). Sahlin och Wedlin (2008) menar att aktörer inte förblir passiva under institutionellt tryck utan bidrar till översättningen av institutionella regler genom att ständigt tolka, forma och omförhandla dess innebörd. Organisationsmedlemmar översätter aktivt en idé till att passa dess omgivning, modifieringen av en idé kan pågå tills dess att en idé inte längre går att känna igen (Sahlin & Wedlin, 2008:2). Czarniawska och Joerges (1996) menar att människor inte kan översätta något som är helt okänt. En text förstås olika beroende på vem det är som läser texten. Människor har olika förståelser som färgar vad de förväntar sig att se och vad som är känt sedan tidigare. Likväl översätts en idé olika beroende på vem som tittar och vad deras organisatoriska utgångspunkt är (Czarniawska och Joerges, 1996:27f). Vossen & VanGestel (2019) tar vid och menar att aktörer har olika intressen, resurser, möjligheter och för den delen motivation att bidra till översättningsprocessen. Aktörer kan även välja att acceptera, omformulera eller motsätta sig nya praktiker (Vossen & VanGestel, 2019). Stenbergs (2017) och Strannegårds (2000) studier konkluderas att företag selekterar ut hållbarhetsidéer som passar just deras kontextuella inramning (Stenberg, 2007: 511). Stenberg (2007) menar att

förståelsen för miljömässig hållbarhet skiftar när idén färdas över organisationsgränserna på kommunala bolag. Innebörden förändras då organisationsmedlemmarna försöker forma och anpassa idéerna efter den lokala kontexten och har även ett personligt intresse i dess översättning (Stenberg, 2007:511). Linneberg, Madsen och Neilsen (2019) studie på hållbarhetspraktiker inom den danska hotellsektorn finner att översättningen skiljer sig på olika nivåer i organisationen. Chefer på högre nivåer i organisationen använder olika praktiker och strategier som ett signalvärde för organisationens särprägel. Chefer på lägre nivåer och de anställda antar de högre chefernas hållbarhetsstrategier men gör samtidigt egna översättningar av hållbarhetspraktikerna. Författarna konkluderar att organisationsmedlemmarna är aktiva i översättningen av olika praktiker och därav är centrala aktörer vars förståelse bör tas i beaktning när nya hållbarhetspraktiker introduceras (Linneberg et al., 2019: 1). Nilsson-Lindén, Baumann och Dierich (2014) finner att idén om produkters miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter tas emot och översätts olika på olika avdelningar i en organisation. Avdelningarna plockade upp och översatte olika delar av modellen, avdelningar mötte även olika utmaningar relaterade till översättningen av modellen (Nilsson-Lindén et al., 2014).

Meyer och Rowan (1977) samt DiMaggio och Powell (1983) framhöll inom ramen för institutionell teori att organisationer följer modeflugor för att åtnjuta legitimitet. Den skandinaviska teorigrenen greppar återigen ett mikro-perspektiv och utvecklar sättet att se på trendande idéer (Sahlin & Wedlin, 2008:5). Czarniawska (2005) menar att fashionabla idéer guidar vägen för selektionen av idéer. Trender styr vilka idéer som finns i omlopp och vilka som anses vara åtråvärda. Således är trendande idéer vanligtvis de som plockas upp av en organisation för att sedan översättas till den organisatoriska kontexten (Czarniawska, 2005:136f). Erlingsdottir (2005) menar att en organisations handlingsfrihet och tolkningsutrymme avgörs av vilken sfär den agerar inom eller vill förknippas med och förväntningarna inom denna sfär. En organisation förhåller sig vanligtvis till vad som anses accepterat och lämpligt inom dess sfär. Vilket i sin tur har konsekvenser för vilka idéer som plockas upp, en distinkt och utpräglad idé är troligtvis svårare att plocka upp än vaga och allmänna idéer (Erlingsdottir, 2005: 31). Fadeeva (2005) konkluderar att de hållbarhetsidéer som får fäste i turismnäringens landsöverskridande hållbarhetsnätverk är främst de idéer som

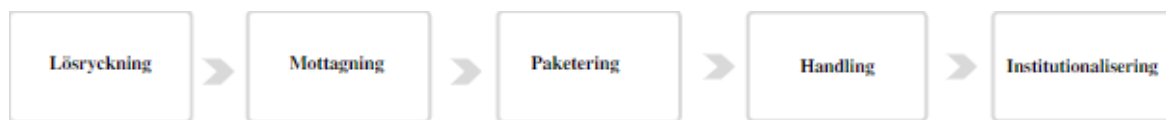
har fått stor spridning i samhället. Dessa idé plockas lättare upp av medlemmarna och får enklare fäste i nätverken (Fadeeva, 2005:188f).

Vidare menar Czarniawska och Joerges (1996) att översättningen av en idé ofta leder till oförutsedda konsekvenser som inte går att planera för. Konsekvenser som är en direkt följd av idéer omförhandlas, dras ifrån och tillförs nya delar i den lokala kontexten. Konsekvenser som ibland kan transformera organisationen, dess identitet eller tillskriva organisatoriska aktiviteter nya betydelser (Czarniawska & Joerges, 1996:19). Strannegård (2000) studie visar att idéer om miljömässiga hållbarhet översattes till den organisatoriska kontexten och anpassades efter redan etablerade praktiker. Företagets miljöstrategi var en konsekvens av översättning till den organisatoriska kontexten och fick därav en affärsdriven inriktning. Det var även tydligt att hur översättningen inte var statisk utan omförhandlades över tid vilket medförde att miljöstrategin ändrade utformning (Strannegård, 2000:163).

Czarniawska och Joerges (1996) har tagit fram en översättningsmodell i fem olika faser för att följa idéers resa. Denna baseras på Latours förståelse för översättning och Berger och Luckmans beskrivning av institutionaliseringsförloppet. Genom att kombinera dessa synliggörs olika berättelser och tolkningar med institutionaliseringsprocessens olika faser. Vi tillåts vi följa hur en idé reser mellan olika kontexter. Vi förstår hur lokala tolkningar och omtolkningar görs samtidigt som vi ser övergripande mönster. Det är idéns resa som är det centrala, inte personen som tolkar eller den specifika organisationen där idén tar plats (Erlingsdottir, 1999: 32).

Vi följer idén genom modellens fem faser. Lösryckningsfasen är den första. Här plockas idén, eller delar av den, upp och förflyttas till en ny lokalitet eller skeende. När idén plockas upp från sin kontext blir den öppen för tolkning och omformning. Idéer är ofta bundna till ett fält med rådande ideal och berättelser vilket får konsekvenser för dess tolkning. Vidare följer vi idén till förpackningsfasen, här översätts och förpackas idén i den nya kontexten. För att en idé ska få fäste bör den förpackas på ett tilltalande sätt, förhållanden som råder inom ett fält avgör vad som anses tilltalande. I mottagningsfasen görs idén bekant med nya den kontexten som är full av etablerade berättelser och praktiker. Den nya idén tolkas och översätts i relation till dessa etablerade företeelser. I nästa fas, handlingsfasen, möter idén den lokala

verksamheten och omsätts till materialiserade handlingar. Idén antar konkreta uttryck i exempelvis dokumentform. I den sista fasen, institutionaliseringsfasen, får idén fäste och blir en naturlig del av verksamheten. Idén omsätts i regelbundna handlingar. Översättning sker kontinuerligt vilket gör att idéers utformning kan variera mellan olika platser och faser i modellen (Erlingsdottir, 1999: 32; Lindberg & Erlingsdottir, 2005: 32f). Vi kan aldrig helt följa en idéns resa från dess ursprung och fortsatta utveckling. Översättning är ett ständigt pågående förlopp med utan tydlig början och slut (Löfström, 2003:182; Lindberg & Erlingsdottir, 2005: 32f).



Figur 1: Bild skapad från Lindberg & Erlingsdottir (2005).

Sammanfattningsvis fokuserar översättningsstudierna på vad som händer i förändringsförloppet när en idé, som exempelvis hållbarhet, reser från en organisatorisk kontext till en annan utifrån organisationens aktörers perspektiv. Den lokala kontexten formas av organisationsmedlemmar vilket gör att översättningen av en idé skiljer sig mellan organisationer men även inom en organisation. Det kan konstateras att de organisatoriska aktörerna är aktiva i översättningen av en idé och att aktörernas tolkar, formar och omförhandlar innebörden av en idé (Sahlin & Wedlin, 2008:2). Aktörer kan inte översätta något helt okänt. En text förstås olika beroende på vem som tolkar den och vilken förförståelse denna aktör har (Czarniawska och Joerges, 1996:27f). Enligt Vossen och VanGestel (2019) har aktörer även olika intressen, resurser, möjligheter och för den delen motivation att bidra till översättningsprocessen vilket påverkar hur aktören väljer att agera vid översättning av en idé. Aktörer kan välja att acceptera, omformulera eller motsätta sig nya praktiker (Vossen & VanGestel, 2019). Trots att förändringsforskningen utifrån ett översättningsperspektiv är omfattande ger dessa studier enbart svar på hur översättningsprocesser utformas, däremot ges inte svar på *varför* en idé översätts som den gör. Varför översätts en idé på ett visst sätt? Vad ligger bakom en aktörs agerande? Vad ligger bakom en aktörs motstånd? Varför vill aktören, eller aktörerna, inte genomföra en förändring? Sådana svar ger inte översättningsteorin. Teorin tar inte hänsyn till det som ligger bakom aktörernas agerande. Olika intressen, makt eller positioner försvårar hela analysen. Teorin

utgår från ett aktörsperspektiv men blottlägger inte aktörernas bakomliggande intressen och motiv. För att förstå varför en förändring inte integreras i en organisations kärnverksamhet krävs ett helhetsperspektiv. Det gäller att, så långt som möjligt, kritiskt ifrågasätta alla celler i systemet och på så sätt blir mer verklighetsnära.

Kritiskt förhållningssätt

Utifrån ett kritiskt förhållningssätt ställer vi oss frågan *'vems intresse och vems perspektiv är det som behandlas?'* (Sveningsson & Sörgärde, 2014: 169). Denna ansats låter oss förstå att organisationen utgörs av aktörer med varierande och konkurrerande intressen. Vi tar ett helhetsperspektiv på förändring för att blottlägga bakomliggande drivkrafter och intressen. Genom att blottlägga det förgivettagna bidrar detta förhållningssätt till att förstå företeelser som i annat fall ses som givna. Perspektivet bidrar till att synliggöra den politiska aspekten av förändringsprocesser (Sveningsson & Sörgärde, 2014: 169ff). Med en kritisk ansats synliggörs även alternativa sätt att förstå motstånd på. Motstånd förstås vanligtvis som uttalat och högljutt. För att inte riskera att etablerade arbetssätt eller identiteter utmanas kan motstånd döljs bakom en fasad av samtycke och försonlighet. Genom maskerat motstånd minskar risken för att bli klassade som motståndare och mötas med missnöje (Sveningsson & Sörgärde, 2015:210). Från en kritisk ansats är ifrågasättande av förändring inte alltid något ont. Motstånd kan vara givande, det visar på ett engagemang (Sveningsson & Sörgärde, 2015: 227).

Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Den nuvarande förändringsforskning är omfattande men inte tillräcklig för att ge svar på frågan om varför förändringsarbete inte får fäste. Det visar inte minst alla de otaliga förändringsförsök som inte uppnår sitt ursprungliga syfte. Studien har en kritisk ansats och ämnar ifrågasätta de etablerade förändringsteorier som presenterats ovan. Att kritisk reflektera över något innebär att vi betraktar något som redan finns att betrakta. Vi kan inte kritisera något som inte finns. Översättningsteorin, och närmare bestämt Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell, används i ett första steg för att inhämta information, för att skapa något att betrakta. Det inhämtade materialet kan vi sedan titta närmare på, identifiera mönster och undra varför. Översättningsmodellen är även behjälplig för att förstå förändringens utformning och hur de organisatoriska aktörerna tolkar förändringen. Med utgångspunkt i

översättningsteorin och Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell i fem faser ämnar jag därför att inhämta material och kritiskt reflektera över fallet integrering av hållbarhetsidéer i Världskulturmuseerna.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad förståelse om varför förändringsarbete inte får fäste, genom fallet integrering av hållbarhetsidéer i Världskulturmuseerna.

- Varför blir Världskulturmuseernas hållbarhetsarbete inte en integrerad del av verksamheten?
- Hur översätts hållbarhetsidéer på Världskulturmuseerna?

Metod

Kapitlet börjar med en beskrivning av studiens genomförande där data har samlats in med hjälp av semi-strukturerade intervjuer, en observation och en dokumentstudie. Beskrivningen rundas av med en reflektion över materialet. Därefter följer en beskrivning av analysprocessen och vägen genom materialet. Vidare diskuteras forskningsetiska överväganden. Kapitlet avslutas med en reflektion över de val som har gjorts. Det bör även förtylligas att denna uppsats skrivs på uppdrag av Världskulturmuseerna som initierade vårt samarbete. Samtliga val som har gjorts i denna uppsats är mina egna. Världskulturmuseerna har varit en god samarbetspartner och har gett mig fritt utrymme att själv utforma uppsatsen.

Intervjuer

För att förstå tillvägagångssätt och urval av intervjuerna krävs en mindre genomgång av den organisatoriska strukturen. Världskulturmuseerna organiseras över fyra olika museer på två orter, tre museer är baserade i Stockholm och ett i Göteborg. Organiseringen är tvärande vilket innebär att museernas personal har en tjänstgöringsbas på endera orten samt en avdelnings- eller enhetstillhörighet men arbetar tvärande över samtliga museer och båda orter (Statens museer för världskultur, 2016:4ff). Museernas tre avdelningar utgörs av ”Innehåll och lärande”, ”Publika möten” och ”Samling”, därtill finns två stödenheter ”Kommunikation och marknad” och ”Ledningskansliet”. Ytterst ansvarig för arbetet är myndighetens ledningsgrupp och myndighetschefen, Överintendenten (Svensson, 2015:1).

Den initiala tanken var att genomföra fokusgruppsdiskussioner, en metod som tillåter medarbetarna att gemensamt reflektera över sina erfarenheter. Fokusgruppsdiskussioner är vanligtvis något längre än djupintervjuer, 90–120 minuter (Dahlin-Ivanhoff & Holmgren, 2017:61). När inbjudan till deltagande i studien gick ut till museianställda på samtliga museer visade det sig att intresset för att delta var lågt, enbart två respondenter visade intresse av att delta i studien. Således var antalet deltagare inte tillräckligt för att genomföra fokusgruppsdiskussioner. Genom samtal med min kontaktperson på museerna samt ordföranden för museernas forskningsråd fördes en diskussion om att längden på intervjuerna troligtvis påverkade viljan att delta, det framgick att tid troligtvis var en bristvara bland museets anställda. Metoden reviderades och en ny inbjudan till semi-strukturerade intervjuer om 30 min skickades ut (se Bilaga 1). Inte heller denna gång var intresset för att delta stort,

enbart två nya museianställda anmälde sitt intresse. Intervjuer med de medarbetare som anmält sitt intresse bokades in, genom dessa medarbetare fick jag en ingång in i verksamheten och kunde därmed använda mig av snöbollseffekten och efterfråga kollegor som kunde avvara tid för intervju. Även myndighetens bemanningsplan över samtliga anställda och deras placering begärdes även ut för att kunna göra en kompletterande selektion. Privata mejlinbjudningar till rekommenderade och selekterade deltagare skickades ut. De respondenter som initialt anmälde sig till studien via massutskicken var insatta och intresserade av hållbarhetsarbetet, fördelen med snöbollseffekten samt egen selektion via bemanningslistan var att jag fick tillgång till ett större åsiktsspann. Vid frågan om respondenten kunde rekommendera någon kollega att delta i studien var det spontant svaret vanligtvis dem som var engagerade i arbetet. Jag efterfrågade aktivt både medarbetare som inte var insatta i arbetet men även de som hade avvikande åsikter och medarbetare från särskilda avdelningar för att få en större spridning. Samtliga tillfrågade på alla avdelningar förutom på samlingsavdelningen tackade ja till att delta vid ett privat mejl. Privata utskick gjorde till nästan samtliga anställda på samlingsavdelning.

Totalt genomfördes 19 semi-strukturerade intervjuer med anställda på myndigheten, varav 3 var ansvariga för utformning och implementering av hållbarhetsarbetet, i den empiriska analysen benämns dessa tre som implementerare. Vidare är museernas samtliga avdelningar representerade i urvalet av respondenter. 5 anställda från avdelningen ”Innehåll och lärande” intervjuades, 4 från ”Publika möten”, 4 från samlingsavdelningen, 1 från enheten ”Kommunikation och marknad” och totalt 5 från enheten ”Ledningskansliet”. Samtliga implementerare är en del av ”Ledningskansliet”. En av intervjuerna genomfördes efter att analysen var gjord, denna intervju bekräftade det redan insamlade materialet. Avdelningarna spänner över samtliga museer och båda orter vilket innebär att medarbetarna arbetar över samtliga museer och båda orter. Däremot utgår de anställda från en placeringsort, fördelningen av respondenter mellan orterna var 9 Göteborgsbaserade medarbetare och 10 stockholmsbaserade. Könsfördelningen var 10 kvinnor och 8 män. En av de intervjuade var min kontaktperson på myndigheten, vi hade en kontinuerlig dialog under våren och under denna tid intervjuades hen även.

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes i april och maj 2021. Intervjuerna varade mellan 30 och 60 minuter med fördel 30 minuter. Intervjuerna spelades in och

transkriberades. Två testintervjuer med genomfördes innan intervjuerna med myndighetens personal, dessa inkluderas inte i det studerade materialet. Till följd av coronapandemin och stor samhällsspridning under våren genomfördes samtliga intervjuer digitalt. Ahrne och Svensson (2015) uppger att digitala intervjuer kan vara av mer formell karaktär än fysiska intervjuer och att de därav kräver mer noggrann planering för att respondenterna ska känna sig bekväma att prata fritt (Ahrne & Svensson, 2015: 44). För att respondenterna skulle känna sig avslappnade under intervjun och prata fritt om Världskulturmuseernas hållbarhetsarbete inleddes intervjuerna med lättare prat om respondenternas bakgrunder. Utbildningsbakgrund, antal år i verksamheten, arbetsuppgifter, placering och upplevelse av att arbeta på museerna berördes. Vidare följde öppna frågor om verksamhetens hållbarhetsarbete för att få respondenterna att prata fritt om sina upplevelser utan att för den delen styra samtalet. För att få respondenten att utveckla sina redogörelser ställdes följdfrågor.

Inför intervjun hade frågor formulerats i ett mindre frågebatteri som i sin tur utgick från Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell. De frågor som formulerades var övergripande för att lämna agendan öppen och ge respondenterna utrymme att själva hitta associationer till frågorna som ställdes. Intervjun avslutades med att fråga respondenten om eventuella ytterligare frågor eller tillägg utöver det som redan beskrivits. Frågebatteriet innehöll frågor som vad hållbarhet betyder på Världskulturmuseet, hur hållbarhetsarbetet är organiserat, hur idén mottagits samt implementerats i verksamheten, hur respondenten ser sin egen roll i hållbarhetsarbetet, hur respondenten upplever att hållbarhetsarbetet har förändrats över tid och slutligen om det finns något som saknas i arbetet. Hållbarhet användes som ett allmänt begrepp under intervjuerna. Att som intervjuare inte lägga en egen definition av begreppet under intervjun var ett medvetet val, som tidigare redogjorts för är begreppet mångdimensionellt och förståelsen av dess innebörd kan skilja sig åt. Flertalet gånger gjorde detta respondenterna konfunderade och efterfrågades min definition av begreppet för att komma fram till vad som eftersöktes.

I de första intervjuerna efterfrågades godkännande för att använda respondentens titel för att kunna urskilja mönster i översättningen. Detta tillvägagångssätt fick dock snabbt överges då många av respondenterna var obekväma med att återge sin titel i uppsatsen och på så sätt röja sin anonymitet. Detta upplevdes även hämma respondenternas svar. Således valdes denna

metod bort och avdelningsuppdelning gjorde istället, vilket respondenterna även gav sitt godkännande till.

Observation

Jag deltog även som observatör vid ett av hållbarhetsgruppens möte med representanter för museernas samtliga avdelningar. Mötet inleddes med en presentation av mig och syftet med mitt deltagande. Ett antal intervjuer hade genomförts innan observationen vilket gjorde att jag hade en föräning om vad jag skulle söka efter under mötet. Under mötet fördes minnesanteckningar som sedan renskrevs och analyserades. Det bör tilläggas att de flesta av organisationens möten för tillfället hålls digitalt, så även detta, vilket försvårade min observation. Det var inte alla mötesdeltagarna hade kameran på under mötet och det fanns även deltagare som var mindre aktiva under mötet. Detta kan ses som en brist då interaktionen blir mer onaturlig digitalt, det blir exempelvis svårare att studera samspel mellan deltagare och ansiktsuttryck.

I den inledande fasen av denna uppsats var tanken att genomföra en platsgenomförd observation, skuggning, för att spegla hur hållbarhetsarbetet tar sig i uttryck i medarbetarnas vardag. Även detta diskuterades med min kontaktperson. I enlighet med Folkhälsomyndighetens rekommendationer har Världskulturmuseerna, till följd av rådande smittläge under Corona pandemin, varit stängt för besökare under våren och många i personalstyrkan har arbetat hemma. Trots att rekommendationerna ändrades och museerna började öppna upp igen under den senare delen av våren var smittläget fortsatt högt, för att inte utsätta medarbetarna för några risker valdes denna metod bort. Detta val kan diskuteras då min empiri till stor del grundar sig i respondenternas berättelser och forskarens tolkningar av observationen och dokumenten, det finns givetvis en risk att saker missas, missförstås eller undanhålls.

Dokumentstudie

En dokumentstudie möjliggör för en undersökning med ett mer långgående tidsperspektiv än många andra materialinsamlingsmetoder ger utrymme till (Funck & Karlsson, 2021:12). Genom en dokumentstudie är det därav möjligt att skapa en bild av hur idéerna tagit form i verksamheten och utvecklats över tid. Samtliga dokument kan ses som paketeringar av idéer.

De är också centrala för att förstå hur idéerna presenteras för personalen samt för att kunna urskilja eventuella skillnader i berättelserna. De studerade dokumenten utgörs av: myndighetens hållbarhetspolicy, organisationsmodell för hållbarhetsarbetet, vision och årsberättelse över 2019.

Analysprocessen – vägen genom materialet

Analysprocessen inleddes med att respondenternas berättelser undersöktes för att försöka identifiera mönster av olika slag. Först lästes transkriberingarna och mindre noteringar gjordes över förekomsten av berättelser. Utöver detta skrevs längre reflektioner i form av anteckningar som användes för att fånga mina tankar och utveckla de antaganden som identifierades. Därefter påbörjades en kodning för att på så sätt kunna genomföra en jämförande analys av det transkriberade materialet (Deline, 2019:48f). Kodningen utfördes genom kortare beskrivningar av respondenternas berättelser (Charmaz 2011:50ff). Genom kodningen framträdde mönster som bildade kategorier och underkategorier i materialet (Deline, 2019: 48). Det gick även att urskilja förhållanden och samband mellan de olika kategorierna (Charmaz 2011:50ff). Genom dessa kategorier gick således att urskilja mönster i hur de anställda och implementerarna översätter hållbarhetsarbetet och om och hur beskrivningarna av en eventuell problematik varierar. Det undersöktes även för samband och mönster kopplat till ålder, kön, anställningslängd, utbildningsbakgrund, arbetsuppgifter, avdelning, museum och ort. Utifrån kodingen gick det inte att identifiera mönster i översättning och förståelse av hållbarhetsarbetet efter dessa beskrivningar. De kategorier som utformades grundar sig därför i de olika berättelser om förändringsarbetet som identifierades genom kategoriseringen (Deline, 2019: 48). Dessa kategorier utgjordes av personalens olika förståelser för förändringsarbetet och var: *”Tröghet är en naturlig del av förändringsprocessen”*, *”Engagerad personal skildrar kunskapsbrister”*, *”När hållbarhet nedprioriteras”* och *”Ett botteninitiativ”*. Kodningen resulterade således i en empirisk analys som vidare användes för att utveckla den teoretiska analysen.

I den teoretiska analysen användes Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell i fem olika faser för att följa hållbarhetsidéernas resa och översättning på Världskulturmuseerna. För att söka svar på uppsatsen andra fråga, *’varför’* förändringsidéer inte får fäste, integrerades en kritisk ansats i denna översättningsmodell. Genom att utgå från Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell och Lindberg och Erlingdottirs (2005)

utveckling av modellen har olika frågor kunnat ställas till materialet. Varje översättningsfas operationaliserades således genom ett antal frågeställningar riktades mot det insamlade materialet, detta inkluderade dokumentstudien, de semi-strukturerade intervjuerna och observationen. Frågorna utformades efter Czarniawska och Joerges (1996) och Lindberg och Erlingdottirs (2005) beskrivningar av de olika översättningsfaserna samt en integrering av ett kritiskt förhållningssätt. Det kritiska förhållningssättet ämnade att tillföra en förståelse för ”det som finns bakom” översättningarna, berättelser som kanske inte är explicita. Vilket bidrar till en grundligare analys.

Vidare har modellen använts för att skapa en fördjupad förståelse av det studerade materialet och dess innehåll. Erlingsdottir (1999) menar att översättning sker kontinuerligt genom samtliga faser vilket gör att idéer kan få nytt utseende och kan variera över tid och rum (Erlingsdottir, 1999: 32). Analysen presenteras i de stegen och den ordning som redogjorts för i teorin. Precis som Erlingdottir (1999) skriver sker dock översättning kontinuerlig vilket innebär att idéer hela tiden skiftar mellan olika faser och översättningar sker jämsides. Den modell som presenteras är således en förenklad bild av idéns resa, en fullständig bild av översättningsprocessen troligtvis är svårt att nå.

I modellen nedan presenteras först Czarniawska och Joerges (1996) och Lindberg och Erlingdottirs (2005) teoretiska utgångspunkter följt av min operationalisering i form av olika frågor.

Lösryckning: idén, eller delar av den, plockas upp och förflyttas till en ny lokalitet eller skeende.

Operationalisering:

- Var kom idén ifrån?
- Vem/vilka hämtade idén?
- Varför hämtades idén?
- I vems/vilkas intresse hämtades idén?
- Finns det politiska intressen?

Paketering: idén översätts och förpackas i den nya kontexten.

Operationalisering:

- Hur introducerades idén?
- Vilka aktörer bidrog till paketeringen av idén?
- Vilka perspektiv är i fokus och vilka är inte det?
- Kan paketeringen av idén förstås i relation till andra företeelser eller etablerade normer?
- Förändras paketeringen över tid?

Mottagning: idén görs bekant i den nya kontexten och möter organisationens vardag men redan etablerade handlingsmönster, normer och intressen.

Operationalisering:

- Hur mottar de organisatoriska aktörerna idén?
- Hur översätts den?
- Vilka tolkningsmöjligheter ges?
- Är processen styrd?
- Vad händer när idén möter etablerade handlingsmönster?
- Går det att identifiera motstånd?

Handling: idén möter den lokala verksamheten och ska omsättas till handlingar.

- Hur är arbetet organiserat?
- Har idén omsatts i handlingar?
- Hur förstås idén i relation till etablerade handlingar?
- Vems perspektiv är i fokus och vems är inte det?
- Identifieras något motstånd?

Institutionalisering: får idén fäste och blir en naturlig del av verksamheten. Idén omsätts i regelbundna handlingar

Operationalisering:

- Upprepas idén i form av återkommande handlingar?
- Om så är fallet, går det att tala om att idén är institutionaliserad?

Figur 2: Operationalisering av översättningsmodell med en kritisk ansats.

Etiska överväganden

Studien utgår från Vetenskapsrådets (2002) etiska krav: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Samtliga krav ligger till grund för att värna om respondenternas integritet (Vetenskapsrådets, 2002:5f). Informationskravet uppfylldes genom att informera respondenterna om att jag skrev på uppdrag av Världskulturmuseerna och i vilket syfte företrädare på Världskulturmuseerna hade initierat samarbetet. Även uppsatsens syfte informerades om. Om respondenterna bad om det kunde de även ta del av intervjubatteryet innan intervjutillfället ägde rum. Samtyckeskravet uppfylldes genom att deltagandet i studien var frivilligt samt att respondenten fick ge sitt godkännande innan ljudupptagningar gjordes. För att uppfylla kravet om konfidentialitet anonymiserades samtliga respondenter, som tidigare beskrivits valdes alternativet att använda de anställdas anställningstitel bort för att säkerställa dess anonymitet. Då den information som respondenterna delger kan vara av känslig karaktär och eventuell kritik kan framföras var det av största vikt att det inspelade materialet ej tillgängliggörs för någon utomstående och att alla intervjupersoner förblir anonyma vid publicering av uppsatsen. Slutligen användes informationen från respondenterna inte i några andra syften än i forskningsmässiga vilket uppfyller nyttjandekravet.

Sammanfattande reflektion över valen av forskningsmetoder

För att få en tydlig bild av förändringsprocessen har tre olika materialinsamlingsmetoder använts. Dessa tre har kompletterat varandra och bidragit till att stärka argumentationen. Inte minst har dokumentstudien fungerat som ett komplement till de andra två metoderna. Dokumenten ger en bild av idéns resa och förändringsförloppets utveckling. Dokumenten kan ses som en materialisering av idén medan observationerna gör det möjligt att förstå hur idé har tagit sig i uttryck i den lokala användningen. Intervjuerna är även dem ett sätt att förstå hur idén tar sig i uttryck och materialiseras genom de anställdas berättelser. I relation till den översättningsmodell som används för att analysera materialet är dessa tre insamlingsmetoder kompletterande delar i hållbarhetsidéernas resa.

Fallet Världskulturmuseerna och idéerna om hållbarhet

I detta kapitel presenteras studiens insamlade material som ligger till grund för kommande teoretiska analys. För att ge en bakgrund till det insamlade materialet presenteras inledningsvis en beskrivning av Världskulturmuseernas organisatoriska struktur och uppdrag. Därefter beskrivs innehållet i de dokument som analyserats, följt av en observation med ett utifrånperspektiv i berättande form. Avslutningsvis redovisas intervjuerna i form av en empirisk analys.

Fallet Världskulturmuseerna

Statens museer för världskultur, även kallat Världskulturmuseerna, är en statlig myndighet som grundades 1999 genom en sammanslagning av fyra fristående museer:

Världskulturmuseet i Göteborg, Etnografiska museet, Östasiatiska museet samt Medelhavsmuseet i Stockholm (Statskontoret, 2015:17ff). Sedan 2017 regleras Sveriges offentliga museer av Museilagen. Lagen förtydligar museernas funktion i samhället genom dess värnande om den fria kunskapen, åsiktsbildningen och kulturyttringar. Deras roll som samlingsverksamhet och deras publika verksamhet som ska vara öppen och tillgänglig för alla, oavsett behov (SFS: 2017:563). Myndighetens finansiering består av statliga anslag, avgiftsintäkter eller andra ersättningar, bidrag och eventuell sponsring. Avgiftsintäkterna kan bland annat komma ifrån museibutikerna, visningar och hyres- och konferensverksamhet (Statens museer för världskultur, 2020a: Statskontoret, 2015:59ff).

Världskulturmuseerna är en enrådighetsmyndighet, vilket innebär myndighetens leds av en myndighetschef. Myndighetschefen utses av regeringen och som är ensamt ansvarig för myndighetens arbete (Svensson, 2015:1). Nuvarande överintendent utsågs av tidigare kulturminister och miljöpartisten Alice Bah Kuhnke (Regeringskansliet, 2015).

Överintendenten leder myndighetens arbete och tillsätter myndighetens ledningsgrupp. Ledningsgruppen ansvarar i sin tur för att driva igenom de beslut som fattas av överintendenten (Svensson, 2015:1). Museernas avdelningar och enheter är tvärande vilket innebär att medarbetarnas arbete sker på båda orter och över samtliga museer. Medarbetarnas har dock en avdelnings- eller enhetstillhörighet samt placeringsbas på endera orten. Den tvärande organiseringen infördes efter att Statskontorets myndighetsanalys 2015 fastslog att

organiseringen mellan de två orterna var osammanhängande. Detta ansågs vara ett hinder för utformandet av en övergripande myndighet (Statens museer för världskultur, 2016:4ff).

Världskulturmuseernas huvudsakliga arbete utgörs av tre avdelningarna och två stödenheter (Statens museer för världskultur, 2020a: 48). Avdelningen ”Samling” förvaltar och utvecklar museernas samlingar genom att exempelvis utföra konserveringsinsatser, spårbarhetsarbete, repatrieringsärenden (Statens museer för världskultur, 2020a:33). Avdelning ”Innehåll och lärande” arbetar med det publika utbudet och vilket bland annat innefattar att ta fram aktiviteter runt utställningarna så som föreläsningar, skolprogram och utbildningsinsatser (Världskulturmuseerna, 2020b). I och med att museilagen trädde i kraft skärptes kravet på museernas kunskapspridning (SFS: 2017:563). Lund (2016) menar att det har skett en förändring av Världskulturmuseernas uppdrag. Han beskriver att museerna som tidigare kulturarvsinstitution har blivit en bildningsinstitution (Lund, 2016:12). En kulturarvsinstitutionens främsta uppgift är att bevara, förvalta, och visa upp sina samlingar för omvärlden. Uppgiften är inte att uppmuntra till kritiskt tänkande hos besökaren utan snarare att förstå det förgångna (Lund: 2016:230ff). Lund (2016) menar att Världskulturmuseerna kan betraktas som en bildningsinstitution då de vill uppmuntra till kritiskt tänkande och engagera publiken, inte enbart demonstrera institutionaliserade kulturarv (Lund, 2016:235). Världskulturmuseernas avdelning ”Publika möten” driver dess publika verksamhet som utgörs av museernas butiker, receptioner, seminarie- och konferensverksamhet och evenemangsarbete. Avdelningen ansvarar även för de publika visningar och program som anordnas på museerna (Världskulturmuseerna, 2020b). Verksamheten utgörs även av de två enheterna ”Ledningskansliet” och ”Kommunikation och marknad”. ”Ledningskansliet” ansvarar för säkerhet, fastighet, administration, ekonomi samt IT. Enheten ”Kommunikation och marknad” arbetar med myndighetens kommunikation, såväl intern som extern (Världskulturmuseerna, 2020b).

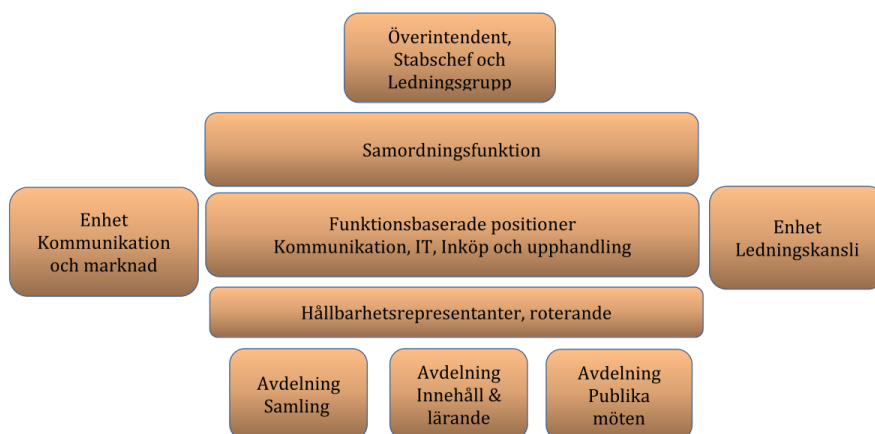
De uppdrag som beskrivits ovan är olikartade. Sammanfattningsvis ska museerna samla, bevara och förvalta och agera bildningsinstitution. De måste fullfölja sitt publika uppdrag som offentlig verksamhet och därmed åtnjuta statlig finansiering samtidigt som de måste ta hänsyn till marknadsmässiga krav som del av besöks- och turismnäringen (Simonsson, 2014: 5). På så sätt dras de mellan det demokratiska och affärsmässiga uppdraget (Reussner, 2003: 96). Genomförandet av en organisationsförändring måste ta hänsyn och anpassas till

verksamhetens skilda uppdrag och avdelningar. Likt många andra museer består Världskulturmuseernas arbetslag av personal med skiftande bakgrund som exempelvis marknadsförare, forskare, antikvarier, bibliotekarier, fotografer etc. (Janes & Sandell, 2007:5: Statens museer för världskultur, 2021). Museernas anställdas vitt skilda bakgrunder kan även bidra till olika tolkningsramar och förståelser för en förändring.

Berättelser från interna dokument

För att skapa en bild av hållbarhetsidéernas resa och hur idéerna har materialiserats i verksamheten genomfördes en dokumentanalys av interna dokument. Resultatet presenteras nedan.

Världskulturmuseerna jobbar sedan några år tillbaka med att övergå från ett miljöarbete till ett ytterligare övergripande hållbarhetsarbete. Genom att ta ett helhetsgrepp om arbetet är förhoppningen att det skall införlivas och genomsyra hela organisationen. Vidare är det museernas samordningsfunktion som leder det kontinuerliga miljö- och hållbarhetsarbetet. Samordningsfunktionen utgörs av en ansvarig för fastighet-, säkerhet- och miljöfrågor, en ansvarig för fastighet och säkerhet med placeringsort Stockholm och en handläggare med ansvar för hållbarhetssamordningen. För att befästa miljö- och hållbarhetsarbetet ute i verksamheten har samordningsfunktionen ett nära samarbete med myndighetens hållbarhetsgrupp. Denna grupp utgörs av företrädare från både Stockholm och Göteborg och verksamhetens avdelningar. Hållbarhetsgruppens ansvarar för att sprida information om hållbarhetsarbetet ut i verksamheten samt att vara samordningens funktionens ögon och öron ute i organisationen. Representanterna ska få tid avsatt för detta arbete av överordnad chef. Hållbarhetsgruppens medlemmar roterar. Som tidigare redogjorts för är överintendenten ytterst ansvarig för myndighetens arbete och så även det övergripande ansvaret för miljö- och hållbarhetsarbetet (Statens museer för världskultur, 2020b).



Figur 3: Källa: Modell från Statens museer för världskultur (2020b).

Museernas hållbarhetsarbete utgår ifrån deras hållbarhetspolicy. I denna går det att läsa att myndigheten ska vara en tongivande aktör genom arbetet med Agenda 2030 och de tre hållbarhetsdimensionerna: social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Verksamheten ska arbeta med utveckling av området och prestera över de lagkrav som ställs. Vidare framgår det hur de tre hållbarhetsdimensionerna ska arbetas med. Myndigheten ska förhålla sig till den miljömässiga dimensionen genom att medverka till infriandet av de svenska miljömålen. Inom den sociala dimensionen lyfts medarbetarnas relation till arbetsplatsen fram, myndigheten skall vara en tilltalande arbetsgivare. Inom denna dimension belyses det sociala ansvaret och bidragandet till demokratifrämjande insatser. Vidare ska ekonomiska resurser användas med ett långsiktigt perspektiv. Områden där verksamheten har mest miljöpåverkan lyfts även fram (Statens museer för världskultur, 2018a).

Centralt för myndighetens arbete är även Världskulturmuseernas gemensamma vision som formulerades 2018 (Statens museer för världskultur, 2018b). I årsredovisningen för år 2019 går det att utläsa att visionen togs fram tillsammans med museets anställda (Statens museer för världskultur, 2020a). Huvudparollen i visionen är: "*Att göra världen större, mänskligare och mer inkluderande*" (Statens museer för världskultur, 2018b:4). En del av visionen framhålls vara att involvera och engagera alla människor i aktuella samhällsfrågor. På så sätt vill man bjuda in till reflektion och göra samhällsfrågor mer tillgängliga och begripliga. I denna del framgår: "*Vi stärker människor i att aktivt vara med och forma en globalt hållbar framtid.*" (Statens museer för världskultur, 2018b:11). Detta är den enda gång hållbarhet, i

någon form, nämns i den vision som i inledningen beskrivs vägleda myndighetens kommande arbete (Statens museer för världskultur, 2018b).

I myndighetens årsredovisning för 2019 framgår det att det pågår flera projekt med koppling till hållbar utveckling. I redovisningen går det att läsa att de i sin verksamhet ämnar lyfta fram frågor som belyser samhällsutvecklingen. Under året har de bland annat gjort detta genom utställningen Human Nature, en utställning på temat klimatförändringar och hur masskonsumtion kan relateras till detta ämne. Vidare framgår det att den mediala exponeringen i redaktionella medier ökade under 2019 jämfört med föregående år. Utställningen Human Nature har bidragit till den ökade exponeringen. Vidare framgår det även att denna specifika utställning med satsningar på hållbarhet har bidragit till att locka nya aktörer till myndigheten. Företag som har velat öka sitt hållbarhetsengagemang har anordnat sina konferenser i museernas lokaler. Digitalt skolmaterial har även producerats. Skolmaterialet utgörs av två digitala hemsidor, varav Human Nature är temat på en av dem. Själva utställningen togs fram i samarbete med forskare från utomstående institutioner och en mindre pop up-variant av utställningen togs fram tillsammans med Naturskyddsföreningen och Institutionen för globala studier vid Göteborgs universitet. Det anordnades klädbyardagar tillsammans med Naturskyddsföreningen och en modevisning. Den senare i samverkan med flera stora aktörer. I samband till utställningsinitiativet anordnades även panelsamtal. Utställningen användes även i olika former av pedagogiska initiativ (Statens museer för världskultur, 2020a).

Det beskrivs hur utställningen Korsvägar 1 berörde hållbarhet genom att belysa hur vatten genom historien förenat och avgränsat människan. Det lyfts hur en lärarfortbildning med fokus på de globala målen har utnämnts av UNDP till en av de främsta samverkanssatsningarna på området. Denna satsning lanserades 2016. Vidare framgår det att Världskulturmuseet har samarbeten med olika universitetsfakultet. År 2014 startade ett samarbete med ämneslärarutbildningen vid Göteborgs universitet där myndigheten deltar på en delkurs i hållbar utveckling (Statens museer för världskultur, 2020a).

I årsredovisningen framgår det att Världskulturmuseerna är skyldiga att upprätta ett miljöledningssystem där verksamhetens direkta och indirekta påverkan på miljömässig

hållbarhet ses över. Miljöledningssystemet används för att integrera den miljömässiga aspekten av hållbarhetsarbetet i statliga myndigheter. Vidare går det att utläsa att myndigheten genom sitt regleringsbrev förordnats ett ansvar att återrapportera kring hur verksamheten medverkar till måluppfyllnaden av Agenda 2030. Det pågår ett arbete med att införliva agendan i miljöledningssystemet. Verksamheten har tagit fram så kallade miljöaspekter. Dessa ligger till grund för de övergripande hållbarhetsmålen som formulerats för att minska verksamhetens miljöpåverkan. Det framgår att hållbarhetsgruppen har varit central för formuleringen av målen och att ledningsgruppen sedan fastställde besluten (Statens museer för världskultur, 2020a).

Hållbarhetsidéerna i praktiken

För att skapa en bild av hur hållbarhetsidéerna tar sig i uttryck i den lokala praktiken genomfördes en mötesobservation. Det observerade mötet ägde rum digitalt med myndighetens hållbarhetsgrupp. Detta var en av de 2–3 träffar som hållbarhetsgruppen har per år. På denna träff närvarade 5 av 9 kallade hållbarhetsrepresentanter på mötet, utöver detta var en hållbarhetsrepresentant frånvarande på grund av föräldradighet, en av medarbetarna avvek även tidigare och en av de medverkande deltog men var mindre aktiv på grund av sjukdom. Mötet leds av en handläggare med samordningsuppdrag för hållbarhetsarbetet. Denne inleder med att konstatera att hållbarhetsarbetet har växt snabbt under kort tid och att interaktionen från representanterna har ökat. Dagordningen går igenom och koordinatören håller i en kort presentation om statusen på myndighetens pågående hållbarhetsarbete. Detta innefattar bland annat statusen på hållbarhetsmålen och det pågående arbetet med att utveckla dem, kommande kemikaliebesiktningar i Stockholm och inväntan på en offert på utbildning i hållbar upphandling. Det senare påpekas dock vara svårt att få igenom på grund av dess höga kostnad.

Genom ett tidigare möte med myndighetens ledningsgrupp hade det framkommit att ledning vill att det blir tydligare hur de arbetar med Agenda 2030 samt att det ska finnas en översikt över arbetet på hemsidan för besökare. Inför mötet hade representanterna, tillsammans med kollegor på avdelningen, funderat över aktiviteter och processer som kopplar mot ett eller flera av de globala hållbarhetsmålen. Ett påbörjat Excel-dokument över myndighetens fortgående arbetet med koppling till Agenda 2030 vecklas upp på skärmen för samtliga att se.

Det framhålls att nästan allt arbete som pågår på museerna är gränsöverskridande mellan avdelningar, sammanställningen är enbart till för att få en överblick över arbetet, därav delas det in avdelningsvis. Det poängteras även att ambitionen inte är att göra skillnad på miljömässig och social hållbarhet, utan att signalera att båda dimensionerna är lika viktiga. Som myndighet är de dock skyldiga att rapportera det miljömässiga arbetet till Naturvårdsverket och då är det fokus på den miljömässiga aspekten. Avdelningen ”Innehåll och lärande” samt ”Publika möten” redovisar och gör tillägg till sina respektive verksamhetsområden. När det är samlingsförvaltningens tur lyfter representanten fram att det är svårare att integrera agendan i deras verksamhet då agendan anses ha ett kortsiktigt perspektiv, inte ett långsiktigt. Det lyfts fram att deras arbete snarare är del av myndigheternas uppdrag men att det kanske landar när de kommit längre i arbetet. Det tilläggs dock att de arbetar giffritt vilket kan kopplas till målet om biologisk mångfald. Handläggaren försöker lyfta upp områden inom samlingsverksamheten som kan kopplas till agendans mål så som ett hotat kulturarv och tillgängliggörande av samlingar till forskning och allmänhet. Handläggaren får till viss del medhåll. Fortsättningsvis berörs arbetet som bedrivs av enheten ”Kommunikation och marknad”. Funktionen har ingen representant på plats men de beskrivs inte själva bedriva hållbarhetsarbete, med undantag för att de har genomfört en översyn av sina upphandlingar för att inte bidra till överproduktion. Istället beskrivs de vara en del av det arbete som bedrivs på andra avdelningar. Slutligen berörs ledningskansliets arbete och mål bekräftas och identifieras.

Under mötespunkten omvärldsbevakning ger representanter från samtliga avdelningar tips på omvärldshändelser eller händelser inom respektive avdelning med kopplingar till hållbarhet. Det nya materialmagasinet berörs, en extern aktör som har materiallager för mindre aktörer. Det beskrivs som ett sätt för myndigheten att ha en cirkulär materialhantering. Samarbetet är i startgropparna och en del frågetecken finns än, bland annat hur urval av material skall göras. Flertalet genomförda eller kommande konferenser på tema hållbarhet lyfts upp. En deltagare nämner en diskussion om schemalagt återbruk som uppkom på en konferens för svenska museer, ingen av deltagarna upplevde att de som medarbetare på svenska museer gavs tid att återvända material. Vidare berörs en internationell konferens där frågan om hållbarhet var en museifråga. Handläggaren lyfter återigen upp den sociala aspekten av hållbarhet. Handläggaren menar att det inte handlar om att ta på sig ett ämnesområde som inte tillhör

verksamheten utan att förtydliga vad museerna gör, att det är kärnan i deras samlingar och att tillgängliggöra dem för allmänheten. Det handlar om att tydliggöra för omvärlden att det arbete som bedrivs på museer handlar om hållbarhet.

Mötet har även en punkt om museernas hållbarhetspolicy. Handläggaren framhåller att dokumentet togs fram för fem år sedan, när hållbarhetsarbetet var i sin startgrop, och att det är dags att se över den. För att utforma det nuvarande dokumentet togs det hjälp av en extern person som jobbade med miljöledningssystem och implementeringen av dessa. Det framgår att denna externa person inte hade samma helhetstänk som museerna vill få till, hennes fokus låg på miljöaspekten och museerna ville baka in det sociala men delvis även det ekonomiska tänket i ett och samma paket. Policyn är en mix av den externa personens miljöledningsbakgrund och museernas mindre tillägg om övrig hållbarhet. Policyn skall nu revideras, det som känns aktuellt ska behållas och det som är irrelevant stryks. På mötet inleds en allmän diskussion om policyns innehåll, de ansvariga uppmanar även representanterna att ta med sig policyn till sina avdelningar och fundera över innehållet. Dokumentets detaljnivå diskuteras, det framhålls att policys ska vara övergripande beskrivningar som medarbetare kan gå till för att förstå hur de ska jobba, inom vilka områden och hur de kan tänka inom sitt jobb. Samtidigt ska det tydligt signalera till allmänheten hur myndigheten jobbar med miljö- och hållbarhetsfrågor. Utöver detta kretsar diskussionen mycket kring att framhäva myndighetens positiva och negativa miljöpåverkan. Ett förslag är en ny formulering om hållbarhetskrav på inköp och entreprenörer. Som svar på detta poängterar en annan deltagare att policydokumentet då kan hänvisas till när upphandlingar görs. Samma deltagare efterfrågar även tydligare riktlinjer för hur de ska arbeta med upphandlingar ur hållbarhetssynpunkt. Det lyfts även upp att det har informerats om att policyrevision pågår via intranätet. Under mötets sista punkt diskuteras teknik och miljö, avtrycket av digitala möten och intresset av att diskutera detta vidare, även utanför gruppen.

Berättelser från Världskulturmuseernas personal

I detta delkapitel presenteras den empiriska analysen av intervjumaterialet. Analysen resulterade i fyra kategoriseringar av personalens berättelser.

”Tröghet är en naturlig del av förändringsprocessen”

Anställda och implementerare i denna grupp beskriver anställningen på Världskulturmuseerna i positiva ordalag, arbetet är givande. Vissa beskriver att uppdragen ligger i linje med deras intresse. Det finns även dem som beskriver anställningen som ett privilegium. De anställda i denna grupp beskriver att det finns ett aktivt hållbarhetsarbete i organisationen. Frågan har berörts i utställningar. Frågor som tas upp i utställningar beskrivs bli levande på museerna. Idéer av olika slag introduceras och materialiseras vid val av utställningar.

Hållbarhetsgruppen beskrivs som aktiva och arbetar systematiskt. Av både personal och implementerare beskrivs hållbarhetsarbetet som något som kommer ta tid, förändringar tar tid. Det kommer växa och ge gott resultat efter några år. Implementerare beskriver hur mycket bra arbete som pågår i organisationen och att myndigheten är branschledande.

Varken personal eller implementerare anser att det finns några direkta hinder för implementeringen av arbetet. Rent generellt finns en stor vilja bland medarbetarna att arbeta med frågorna. En av de anställda framhåller även att detta förändringsarbete, i jämförelse med många andra förändringar, är ganska tacksamt att implementera. Både personal och implementerare beskriver att utmaningen ligger i att förändringen möter en vardag med invanda rutiner.

”Sådant här möter ju vardagsproblemen. Nu står alla glasskivorna där borta och nu rinner tiden iväg här. Så att det är klart att det krockar ibland men generellt upplever jag att det är enklare att implementera jämfört med mycket annat.” (anställd)

Personalen beskriver även resurser som något av en utmaning, främst behöver tid avsättas för att rutiner ska ändras. Tid beskrivs som en bristvara på museet och något som präglar museer i stort:

”Jag tror att mycket såklart handlar om resurser. Att upphandla eller inhandla. Att inte slänga och att återbruka. Det tar mer tid, kostar mer pengar. Det kan vara en bromskloss i det här. Alla museer har ju ont om pengar, man vill göra så mycket som möjligt av sin budget, då kan det bli svårt.” (anställd)

Även implementerare beskriver att resurser är ett problem. I första hand spelar tiden roll för att medarbetare inte ska ta genvägar vid tidsbrist. Det kan vara jobbigt att etablera nya rutiner och kassera gamla. Det framhålls dock att det finns planer på hur de ska komma tillrätta med

detta. Även ekonomin beskrivs som ett hinder. Ekonomin är ansträngd vilket resulterar i att hållbarhetsarbetet läggs på redan ansträngda avdelningsbudgetar. Det beskrivs som en utmaning av få personalen att se både den ekonomiska och miljömässiga vinsten. Dock är implementerare hoppfulla om att detta kommer ändras i framtiden då hållbarhet skall få en egen post.

”Vi har ett jättebra arbete, vi gör jättemycket saker som inte dokumenteras så det har tagit oss lite tid att kartlägga exakt vad det är vi gör. Då plötsligt blir medarbetarna medvetna om hur många saker som görs. Hur väl vi står mot övriga och att vi till och med ligger i framkant.” (implementerare)

Implementerare tillägger att museerna eventuellt kommer få en annan roll på nationell nivå vilket innebär att dem behöver hålla rent bakom egen dörr. Arbetet beskrivs återigen som välfungerande men att tempot är den stora utmaningen.

”Vi kommer kanske få en liten annan roll på nationell nivå när det gäller museerna i Sverige. Det gäller liksom att hålla rent bakom egen dörr. Men i grunden tycker jag att vi är på rätt väg. Jag kan inte säga att det är något jättekonkret som saknas utan delarna är på plats. Det är mer tempot.” (implementerare)

Inom denna kategori varierar beskrivningen av hållbarhetsbegreppet, från enbart miljömässig till en bred definition av hållbar utveckling och de globala målen. I denna grupp finns anställda som har varit eller är representanter i hållbarhetsgruppen och anställda som beskriver en tydlig koppling till hållbarhetsarbetet i sina arbetsuppgifter. Däremot finns det även anställda i denna kategori som inte beskriver hur hållbarhetsarbetet har varit en tydlig del av deras arbetsuppgifter. Samtliga avdelningar samt ”Ledningskansliet” är representerade inom denna kategori.

Engagerad personal skildrar kunskapsbrister

De anställda i denna grupp beskriver att arbetet på museerna ligger i linje med deras intresse eller att arbetet är berikande och viktigt. De anställda har kommit i kontakt med hållbarhetsfrågor genom sitt arbete. De har även en bred definition av hållbarhet. Flertalet beskriver ett personligt engagemang för frågorna och uppger sig se att övriga kollegor i organisationen är engagerade i frågan. Det finns kännedom om en etablerad hållbarhetsgrupp och initiativet är uppskattat. Däremot är kännedomen om gruppens faktiska arbete låg. Det

beskrivs hur myndigheten har gjort ett aktivt val i att kommunicera ut miljömässig hållbarhet, genom utställning på temat hållbar kommunikation, genom solceller eller bikupor på Etnografiska i Stockholm. Flertalet beskriver detta som en slags prioritering men att de antingen själva inte är involverade i det miljömässiga hållbarhetsarbetet eller att det rent praktiska övergripande arbetet saknas. Det finns även dem som beskriver hur de själva arbetar med hållbarhetsfrågor och att det arbetas med det i verksamheten. Samtliga har dock svårt att beskriva och återge hur organisationen arbetar rent systematiskt med hållbarhet.

Det beskrivs att hållbarhetsarbetet har kommunicerats ut via det gemensamma intranätet. Vissa har tagit del av denna information för att det har ingått i arbetsuppgifterna. Andra uppger att de i samband med intervjun tog del av informationen på intranätet för första gången för att få en överblick över organisationens hållbarhetsarbete. På intranätet upplevs det finnas mycket tillgänglig information och ett genomarbetat ramverk. Det är dock svårnavigerat till följd av en stor textmassa. Av flertalet anställda beskrivs det finnas en ambition och ett ramverk. Däremot är ramverk i sig är övergripande och resulterar inte i något konkret arbete ute i verksamheten, i de anställdas vardag eller på deras respektive avdelning. Personal i denna kategori beskriver hur de jobbar med de små frågorna i sin vardag men att det finns en kunskapsbrist om hur arbetet ska drivas på bästa sätt.

”Flera av våra utställningar bygger på dessa grunder. Vi jobbar för att inte förstöra jorden mer än vi redan har gjort. Jag tror att medvetenheten överlag är ganska stor och sen genomsyrar det inte riktigt det vardagliga. För där står man ändå sitt kopieringspapper. I stort och smått så tror jag att det flesta, eller jag då iallafall, inte ser den här tydligheten. Vad är det vi gör och vad är det vi borde göra och vad gör det för skillnad.” (anställd)

Som tidigare beskrivits finns det även personal som återger att de personligen arbetar med hållbarhet och att de arbetar med hållbarhetsfrågor inom organisationen. Däremot beskrivs kännedomen om det formella hållbarhetsarbetet vara låg:

”Jag visste nog inte att det fanns en hållbarhetsgrupp förrän innan i höstas kanske. Så kände inte till det pågående hållbarhetsarbetet på det sättet. Men om man inte tänker på det institutionaliserade eller att man tänker på hållbarhetsgruppen så ser ju jag att vi jobbar med hållbarhet. Då har jag tolkat det på ett annat sätt än att det finns en grupp som

ska jobba med det på det och det sättet. Jag jobbar ju med hållbarhet det jobbar jag med, jag jobbar med hållbarhetsfrågor, jag har inte sett på det sättet riktigt. Kanske att jag inte kände till att vi hade ett mer formaliserat arbete men att vi jobbar med hållbarhetsfrågor, det vet jag att vi gör.” (anställd)

Samtidigt upplevs ledning och chefer som drivande i frågan och myndighetens överintendent anses vara förändringsorienterad och ha ett genuint intresse för hållbarhetsfrågor. Det beskrivs att överintendenten som initierade utställningssatsningen Human Nature. Både personal och ledning upplevs engagerade.

”Jag tror att det finns en ärlig och ambitiös nivå satt från ledningen. Jag uppfattar ledningen som engagerad i denna typen av frågor och jag vet att det finns en massa nerifrån, alltså många i personalen som har ett utpräglat intresse för de här frågorna och ägnar stor del av sin fritid också. Så att det finns ett genuint intresse, det tror jag absolut.” (anställd)

En del av anledningen till att de anställda inte känner till arbetet uppges vara att det pågår mycket annat i organisationen som konkurrerar om medarbetarnas uppmärksamhet. Det pågår många projekt och det finns flera råd likt hållbarhetsgruppen med representanter från avdelningarna.

”Varje avdelningar har hållbarhetsrepresentanter men vi har också representanter i olika forskningsråd, accessionsrådet. Sen jobbar var och en i sina olika projekt och är jätteuppdagna med det och så vidare.” (anställd)

Flera av respondenter nämner hållbar arbetsmiljö som en del av hållbarhetsarbetet. Några av respondenterna poängterar att detta är en viktig och ibland eftersatt hållbarhetsaspekt på museet. Det är mycket som pågår samtidigt och att arbetsbelastningen kan vara hög. En av respondenterna menar att de olika museerna har sitt sätt att arbeta och att de olika professionerna arbetar på olika sätt vilket kan göra det svårt att införa en gemensam förändring. En annan menar att organiseringen med en stor del av personalstyrkan utan egna skrivbord, som rör sig mellan olika hus, tros göra personalen rotlös och således påverka engagemanget i hållbarhetsfrågan negativt då ansvarskänslan minskar. Det tros även försvåra kommunikationen och dagliga avstämningar personalen emellan.

”Jag skulle också säga att det finns olika, varje museum har sina sätt att arbeta. Tekniska producenter, tekniker och så, jobbar på väldigt olika sätt. Från mitt perspektiv kan det vara svårare att komma med något samma, nu ska vi tänka på det här, vad har vi för hållbarhetstänk här.” (anställd)

Sammanfattningsvis finns det en kunskapsbrist om organisationens hållbarhetsarbete. Kunskapsbristen beskrivs som en konsekvens av en hög arbetsbelastning, knappa resurser och personalens organisering. Personalen i denna kategori är Stockholmsbaserad, spriden över avdelningen ”Publika möten” och ”Innehåll och lärande” samt enheten ”Kommunikation och marknad”. Ingen implementerare är del av denna kategori.

När hållbarhet nedprioriteras

I denna kategori återfinns både anställda och implementerare. Samtliga refererar återkommande till både miljömässiga och sociala aspekter och/eller beskriver hållbarhet i termer av hållbar utveckling. De anställda väljer dock att poängtera olika dimensioner. De beskriver hållbarhetsarbetet som olika närvarande i deras vardag på myndigheten. Personalen förklarar att de har arbetat med den sociala och miljömässiga aspekten genom utställningar, program eller andra uppdrag. Det finns även personal som inte ser sig ha något särskilt hållbarhetsuppdrag men däremot beskriver arbetet i termer av hållbar utveckling och därav ser sig arbeta med hållbarhet.

Den sociala hållbarhetsdimensionen är ett genomgående tema även om personalen väljer att lyfta fram olika aspekter av denna dimension. När personalen fritt får associera till begreppet hållbarhet i relation till sin arbetsplats lyfts hållbar arbetsmiljö och medarbetarnas välmående som en viktig aspekt och något som kan förbättras. Personalomsättningen och då även chefsomsättningen upplevs vara stor. Vissa beskriver detta som en konsekvens av en nyligen genomförd omorganisering där människor fick gå ner i tid, avsluta sina anställningar eller omplaceras. Andra beskriver det som en konsekvens av myndighetens organisering och ledning.

Implementerare och några anställda beskriver att social hållbarhet genomsyrar mycket av det som utgör myndighetens uppdrag och kontinuerliga arbete. En anställd ser oroande på myndighetens sociala uppdrag som anses vara synonymt med det demokratiska uppdraget. Det framhålls att det sociala uppdraget har nedprioriterats då styrningen fått ett tydligare

intäktsfokus. Vidare hamnar den sociala hållbarhetsdimensionen ibland i skymundan för den miljömässiga dimensionen.

”Hållbarhet är mer än det man tänker först nu för tiden, kring det gröna hållbarhetsarbetet. Jag brinner ju så starkt för social hållbarhet för jag tänker att det hänger så starkt ihop med de andra dimensionerna. Ibland hamnar denna aspekt i skymundan.” (anställd)

Det finns även personal som beskriver den miljömässiga aspekten som nedprioriterad, både av direkta chefer och myndighetens ledning. Arbetet beskrivs som ett botteninitiativ. Medarbetarna driver frågan. På grund av detta finns potential att göra mer. Ledning och chefer beskrivs inte aktivt motarbeta personalen. Frågans natur kräver dock att ledningen prioriterar frågan tydligare. Hållbarhetsgruppen behöver även mer stöd för att driva frågorna framåt.

”När vi till exempel pratar om inköp och digitalisering har vi för tillfället inte tid att fokusera på det. Om man skulle vilja driva det på allvar, då tror jag att man måste ha med cheferna på ett helt annat sätt, för då kan du påverka medarbetarna, nästa steg.” (anställd)

Förklaringarna till varför det inte prioriteras högre av ledning och chefer varierar. Museibranschen anses ha svåra ekonomiska förutsättningar. Något som i sin tur sätter käppar i hjulet för att kunna lägga extra tid på att exempelvis återanvända både idéer och material. Det beskrivs även att knappa resurser läggs på hållbarhetsarbetet och att det på så sätt får konsekvenser för dess organisering. För hur mycket tid och resurser både de hållbarhetsansvariga och personalen kan lägga på arbetet. Otydlighet från ledningen är ytterligare en förklaring. Ledningen måste förtydliga var på prioriteringslistan hållbarhet ligger. Även skarpare kritik riktas mot att ledningens uttalade prioritering av frågorna är innehållslösa.

”Jag har inte hört att det har kommit något konkret från ledningen, vare sig på min enhet eller i övrigt. Att såhär ska vi driva det eller vi ska ha såhär hållbara utställningar, utan då har hållbarhetsgruppen fått driva ganska mycket målsättningar och hantering och uppföljning själva. Och att det har uppmuntrats men... mm.” (anställd)

Implementerare framhåller att det finns ett engagemang i personalen, både från chefer och medarbetare. Dock har de inte fullt ut uppnått målet om personalens delaktighet genom hållbarhetsgruppen. Närvaron bland representanterna på mötena beskrivs som låg. Det finns många anledningar till att personalens delaktighet inte har uppnåtts genom gruppen. Kommunikationen upplevs försvåras av att de är splittrade rent organisatoriskt, en direkt följd av personalen är utspridd över att två orter och olika museer. Det upplevs även vara andra frågor som konkurrerar om utrymmet och att hållbarhetsfrågorna lätt blir en bisak. Arbetet behöver prioriteras på avdelningsnivå och av personal men att så inte alltid är fallet då kärnverksamheten bedöms som viktigare i stunden.

”Det är inte det är att frågorna inte är viktiga men vi hinner inte. Det finns ingen inplanerad tid. Det schemaläggs inte. Det finns ingen inplanerad tid för hur vi ska hantera materialet som köps in till en utställning. Tiden finns bara till att köpa in och sen finns det en väldigt kort period för att ta ner. Jag tror inte att cheferna heller säga att det är en oviktig fråga. Men att dem ofta kanske säga, att det här fallet får du prioritera ner att delta i hållbarhetsmötet. Det hela tiden är saker som kommer emellan som bedöms viktigare för kärnverksamheten. För att kunna utföra de övriga uppgifterna liksom.” (implementerare)

Likt föregående kategori finns det även här en frustration över att arbetet inte får fäste. Medarbetare och implementerare ser flera förklaringar till detta och framhåller olika delar av hållbarhetsarbetet. Framförallt anses arbetet vara nedprioriterat. I denna kategori är samtliga avdelningar representerade samt enheten ”Ledningskansli”.

Ett botteninitiativ

Medarbetarna i denna grupp har olika beskrivningar av arbetet på Världskulturmuseerna, vissa medarbetare beskriver att det som en trygg statlig anställning och som en bra arbetsplats där de trivs. Andra beskriver att museerna har förlorat mycket av sin identitet de senaste åren till följd av förändringar i omvärlden och inom organisationen. Vidare beskriver medarbetarna att hållbarhet inte alls har varit en del av deras vardag. Förutom de mindre initiativ som de ägnar sig åt själva, som att skriva ut dubbelsidigt eller att återanvända papper. Det finns kännedom om en hållbarhetsgrupp och att det pratas om hållbarhet i organisationen men man ser inte sig själv vara del av detta arbete. Många uppger att de vill bli mer involverade i arbetet. Medarbetare menar att arbetet borde genomsyra alla anställdas vardag. Hållbarhetsgruppen är ett bra initiativ men att deras arbete avgränsas till gruppen och

hållbarhetsrepresentanterna. I och med att museets arbetslag utgörs av många olika professioner upplevs avdelningsrepresentanterna inte ha insyn i allas arbete:

”Jag tycker att naturligt är det ju allas ansvar, men det måste skapas förutsättningar för initiativ. Att det inte bara pratas om det. Hela organisationen behöver involveras istället för att det avgränsas till en grupp som inte har inblick i allas områden.” (anställd)

Det finns även medarbetare som ser hållbarhetsarbetet som en del av ett större strukturellt problem. Hållbarhetsarbetet är ett ”token” som ledningen använder för att vinna snabba poäng. Det finns ingen större substans i arbetet och ingen vilja att driva igenom en verklig förändring. Detta skapar i sin tur frustration då personalen ser att det finns potential att utveckla arbetet. En stor del av problemet ligger i ett konstant slöseri med resurser, både ekonomiska, miljömässiga och kunskapsmässiga. En medarbetare kommenterar att arbetssättet bakom den stora utställningssatsningen Human Nature, som handlade om hållbar konsumtion, var ohållbara. Denna utställning uppges spegla organisationens hållbarhetsarbete och prioriteringen av resurser:

”Utställningen Human Nature, som handlar om hållbar konsumtion, som berör hänsynsfulla sätt att förstå resurser och sådant. Jag frågade om materialet som användes för att skapa utställningen var hållbara? ’Å nej, de var riktigt dåliga, vi försökte leta efter några hållbara material men det såg inte så bra ut’. Och sedan frågade jag, när utställningen reste från Göteborg till Stockholm, om det var dyrt att transportera materialet? Men då fick jag svaret, ’utställningen skapades inte för att vara flyttbar, så vi var tvungna att börja om från början i Stockholm’. En utställning som predikar hållbarhet är inte hållbar när det gäller resursanvändning. Jag menar att den här typen av historia är konstant här.” (anställd)

Det finns en frustration bland personal som ser att medvetet ohållbara val står i vägen för ett viktigt arbete. Nästa citat vittnar om hur personalen bidrar till ett utställningssvinn när överflödigt material köps in:

”Just vi slänger så mycket. Senast skulle vi använda grus. Det svårt att vet hur mycket som går åt, eftersom man aldrig gjort sådana installationer förut. Det beställdes ett ton grus och det gick åt kanske 300kg. Skillnaden på att köpa 500kg och en 1kg grus var kanske 400kr. Då köper man mer för att inte så där med för lite grus när det väl gäller.” (anställd)

Det finns även medarbetare som talar om att organisationen har förändrats de senaste åren. Den har utvecklats till en hierarkisk organisation med envägskommunikation. Museet frågar även sin kärnverksamhet då det finns ett behov av att prestera och följa samhällströmningar. Något som i sin tur påverkar museets prioriteringar och tolkningar av uppdraget.

Medarbetarna i denna kategori är en brokig skara. Själva ser de sig inte arbeta med hållbarhet i någon större utsträckning. Organisationens hållbarhetsarbete beskrivs av flertalet som ett botteninitiativ som drivs av enskilda medarbetares personliga engagemang. Ledning och chefer behöver bli mer engagerade. Medarbetare beskriver även att ledningen har bakomliggande motiv till att driva arbetet. Anställda i denna kategori beskriver främst hållbarhetsarbetet i termer av miljömässig hållbarhet. Det är långt ifrån alla som verkar ha kunskap om fler hållbarhetsdimensioner. I denna kategori återfinns inga implementerare. Medarbetarna i denna kategori arbetar på samtliga avdelningar samt "Ledningskansliet".

Teoretisk analys

I detta kapitel presenteras den teoretiska analysen. Analysen utgår till stor del ifrån översättningsmodellens fem faser: lösryckning, paketering, mottagning, handling och institutionalisering. Analysmodellen har bearbetats för att integrera en kritisk reflektion i hållbarhetsidéernas institutionaliseringsprocess.

Lösryckning av idén och fördringsprocessens bakomliggande motiv

Att driva ett hållbarhetsorienterat förändringsarbete kan framstå som ofrånkomligt i relation till myndighetens uppdrag och skyldigheter. Som tidigare nämnts står det inskrivet i regeringsformen att det allmänna ska ligga i framkant gällande hållbar utveckling (SFS 1974:152: 1 kap. 2 §). Som myndighet är de även skyldiga att upprätta ett miljöledningssystem (SFS 2009:907). De har även tidigare haft i uppdrag att arbeta med Agenda 2030 (Statens museer för världskultur, 2020a). Idén om hållbarhet är därmed hämtad och införd av någon utanför organisationen. Hållbarhetsorienterade förändringsinitiativ kan således legitimeras av myndighetens uppdrag och skyldigheter. Genom att kritiskt reflektera över idéns lösryckning framträder dock en alternativ berättelse om myndighetens hållbarhetsarbete.

Utställningen Human Nature lyfts fram av både implementerare och övrig personal som ett startskott för myndighetens hållbarhetsarbete. Det berättas att arbetet initierades av överintendenten. Genom intervjuerna är det synligt att arbetet med utställningen har bidragit till en medvetenhet kring hållbarhetsfrågor i personalstyrkan. I Världskulturmuseernas hållbarhetsredovisning från 2019 går det att uttyda att arbetet på många sätt är legitimerande i omvärldens ögon. Utställningssatsningen genererade publicitet och bidrog till samarbeten med aktörer med högt förtroende i frågorna. Publicitet och samröre med legitima aktörer bidrog i sin tur till myndighetens ökade legitimitet i frågorna. Det framgår bland annat att ökad legitimitet bidrog till fler bokade konferenser i myndighetens lokaler, vilket i sin tur genererade intäkter. Som framhålls i intervjuerna är ekonomiska resurser en bristvara. Hållbarhetsarbetet ger därmed legitimitet åt en verksamhet som är beroende av externa intressenter, både av statliga anslag och av bidrag, intäkter och sponsring från diverse externa aktörer (Statens museer för världskultur, 2020a: Statskontoret, 2015:59ff). En av de ansvariga

implementerarna uppger i intervjun att museerna kanske kommer att få en annan roll på nationell nivå i relation till andra museer i Sverige. Det är därför viktigt att hålla rent bakom egen dörr. Utan att förtydliga vad denna nya roll innebar stärker detta bilden av att det finns ett intresse av att driva frågan för att framstå som framåtsträvande i omgivningens ögon. Detta resonemang utesluter givetvis inte att det finns ett genuint intresse av frågorna. Snarare synliggörs det att det alltid finns konkurrerande intressen bakom en förändring (Sveningsson & Sörgärde, 2014: 169ff).

Fashionabla och trendande idéer guidar ofta vägen för selektionen av idéer (Czarniawska, 2005:136f). En organisations handlingsfrihet och tolkningsutrymme avgörs av vilken sfär den agerar inom eller vill förknippas med och förväntningarna inom denna sfär. Därav förhåller sig organisationen vanligtvis till vad som anses accepterat och lämpligt inom dess sfär, vilket i sin tur får konsekvenser för vilka idéer som plockas upp (Erlingsdottir, 1999:31).

Överintendenten, som uppges ha initierat utställningen, är direkt tillsatt av politiska företrädare som uttalat säger sig vilja satsa på klimat- och miljöfrågor. Det är inte därför helt orimligt att anta att det inom denna sfär finns indirekta förväntningar på vilka frågor som är lämpliga att driva. Som myndighet är Världskulturmuseerna skyldiga att följa regeringens direktiv och de uppdrag som ges. Regeringen kan därför ses som initiativtagaren som introducerat idén i organisationen och satt ramarna för vad det ska innebära. Idén har på så sätt sitt ursprung utanför organisationen. Idéer, likt vissa delar av hållbarhetsarbetet, som introduceras utanför organisationen, skulle möjligtvis kunna hämma omtolkningar av idén. Det framträder dock att myndigheten lämnas tämligen stort utrymme till utformningen av idén. Idén introducerades utanför organisationen av någon som upplevde det viktigt att arbeta med frågorna. Detta medförde även att det upplevdes som viktigt av organisationens företrädare att arbeta vidare med idén även inom organisationen.

Även om det främst är Human Nature som benämns som en startpunkt för organisationens uttalade hållbarhetsarbete beskriver flertalet anställda att frågorna har berörts under längre tid. Genom årsredovisningen synliggörs flera långlivade projekt med uttalat hållbarhetssyfte. Flera anställda nämner även att de har haft hållbarhetsfrågor med sig redan vid anställning i myndigheten, utifrån rent intresse, tidigare arbete eller genom utbildningsbakgrund. Med ett översättningsperspektiv är det omöjligt att helt spåra en idéns ursprung. En idé kan tillhöra en

oändlig historia av förgrenade idéer (Löfström, 2003:182). Hållbarhet som övergripande idé kan inte enbart avgränsas till den organisatoriska kontexten utan är en idé som far runt i samhället och som de flesta troligtvis har en relation till. Således behöver inte idén vara ny för personalen när den presenteras i den organisatoriska kontexten. Sammanfattningsvis har idén om hållbarhet troligtvis olika ursprung. Den är delvis ett resultat av en översättning som har fått växa fram inom organisationen. Idén är även ett resultat av olika krav som ställs på myndigheten, på så sätt är översättningen till viss del styrd. Slutligen är introduktionen av idén ett resultat av olika tryck från omvärlden. Tryck som också påverkar ledningens vilja att driva frågan.

Paketering och ompaketering av en mångfacetterad idé

Idén om hållbarhet kommer troligtvis ifrån organisationen själv men även i form av de regeringsuppdrag som organisationen har haft genom åren. Czarniawska och Joerges (1996) menar att en idé alltid börjar som icke-materialiserad, som något vagt, i våra huvuden, som tankar eller prat. Genom materialisering och spridning av idén blir bilderna kända för oss (Czarniawska & Joerges, 1996:19ff). I intervjuerna framhålls det att frågor som tas upp i utställningar också blir levande på museet. Att idéer av olika slag introduceras och materialiseras vid val av utställningar. För många anställda var det genom utställningen Human Nature som hållbarhet som en abstrakt idé översattes, gjorde sig känd och tog sig i uttryck i organisationen genom utställningen. När Human Nature diskuteras är det främst i termer av miljömässig hållbarhet. Det är även den miljömässiga aspekten som de flesta anställda refererar till när de pratar om hållbarhet. Idén om hållbarhet verkar därav främst koncentreras till miljömässiga aspekter, historiskt och idag. Detta kan delvis förklaras av att den miljömässiga aspekten tidigast låg i regeringsuppdraget. Historiskt sett har även det svenska arbetet med hållbarhet främst handlat om den miljömässiga aspekten (Montin & Granberg, 2013:124–128). Hållbarhet är, som tidigare konstaterat, inte enbart en idé som avgränsas till den organisatoriska kontexten utan en idé som reser runt i samhället. Om den miljömässiga aspekten är den översättning av hållbarhet som främst flyger runt i samhället är det inte omöjligt att det är denna aspekt som främst förknippas med myndighetens hållbarhetsarbete.

Idén om utställningssatsning Human Nature paketerades som en gemensam satsning på hållbarhet. Observera dock att berättelsen om Human Nature som startskottet för hållbarhetsarbetet handlar om hur myndigheten började kommunicera hållbarhet, inte hur de började arbeta med hållbarhet internt. Det finns en berättelse om hur utställningen väckte reflektion och eftertanke. Hur de värderingar som kommuniceras ut genom utställningarna får liv inuti organisationen. Däremot är det inte en berättelse om hur de internt började arbeta med att bygga hållbara utställningar i hållbara material, återvinna utställningsmaterial eller säkerställa hållbara leverantörskedjor och upphandlingar.

Berättelsen om det interna arbetet tar en annan form. Idén om hållbarhetsarbetet paketeras delvis genom hållbarhetsgruppen. Det paketeras som ett inkluderande sätt att sprida hållbarhetsarbetet i organisationen och involvera personalen i arbetsprocesser. På det observerade hållbarhetsmötet framkom det att ledningsgruppen vill förtydliga hur myndigheten arbetar med Agenda 2030. Vad Agenda 2030 innebär för myndigheten ska synliggöras genom ett förtydligande av vilka pågående aktiviteter och processer som kan kopplas mot ett eller flera av de globala hållbarhetsmålen. Handläggaren som leder mötet förtydligar flera gånger att den miljömässiga aspekten ligger tydligt i deras uppdrag på ett sätt som den sociala delen inte gör. Det gör dock inte den sociala aspekten mindre viktig. Detta kan tolkas som en omförhandling av innebörden av hållbarhet som idé. Den sociala dimensionen ersätter inte den miljömässiga. Däremot breddas idén och fler dimensioner tillkommer. Det är därmed synligt att idén förändras över tid. Paketeringen och därmed även översättningen av hållbarhet som idé och vad den innebär i myndighetens verksamhet kan således ses som en pågående process. Hållbarhetsidéns innebörd är föränderlig. Detta kan till viss del förstås av idéns natur. Hållbarhetsbegreppets komplexitet, svårigheten att avgränsa och definiera dess innebörd speglas i verksamheten (Glavič & Lukman, 2007:1). Det gör även att idén kan genomgå flera översättningsprocesser där dess innebörd ompaketeras och tolkas på nytt.

På mötet beskrivs det även att myndighetens hållbarhetspolicy främst utformades av en extern person med miljöledningsbakgrund. Fokus låg på den miljömässiga aspekten. Det var även denna aspekt som fick ta mest utrymme i slutprodukten. Med andra ord är det någon utanför organisationen som till stor del har utformat tolkningen av myndighetens uppdrag och materialiserat den i form av policydokumentet. Vidare kommer representanter på mötet med

förslag på nya formuleringar kring myndighetens positiva och negativa miljöpåverkan då de upplever att dagens formuleringar är något otydliga. Utan att nämna specifika dokument beskrev personal i intervjuerna att hållbarhetsdokumenten var svårtydda. Det är därmed inte helt orimligt att anta att det skulle finnas en diskrepans mellan interna tolkningar och den externa persons paketering av uppdraget.

I den vision som ska ligga till grund för myndighetens framtida arbete står det att myndigheten ska inspirera och engagera människor i samhällsfrågor och på så sätt bidra till en global hållbar framtid. Utöver denna specifika mening nämns inte hållbarhet i visionen. Det lämnar läsaren med frågor om hur viktigt arbetet är för verksamheten? Och vilken signal sänder det till personalen om hur högt de ska prioritera arbetet? Likt hållbarhetspolicyn lämnar visionen utrymme för tolkningar av hållbarhetsarbetets innebörd.

Mottagning vs. värderingar

Hållbarhet framhålls som något viktigt i samtliga intervjuer med både medarbetare och implementerare. Det beskrivs som ett arbete som mottagits väl i organisationen. Det går inte att identifiera något uttalat motstånd till förändringen. Det återfinns inte heller någon invändning mot att arbeta med hållbarhet, tvärtom anses det vara en naturlig del av arbetet, eller att det bör vara det. Relationen mellan idé och mottagare kan därför anses vara god. Som beskrivits ovan återfinns dock skillnader i översättningen av hållbarhet som idé.

En aktör kan aldrig översätta något okänt. En idé förstås olika beroende på vem som tolkar den samt vilken förförståelse, intressen, resurser, möjligheter och motivation aktören har (Czarniawska och Joerges, 1996:27f). Den övervägande delen av respondenterna beskriver att de arbetar på myndigheten för att arbetet känns meningsfullt eller att arbetet ligger i linje med deras intresse. Uppdraget är centralt för många av myndighetens anställda och beskrivs som en anledning till att de valt att arbeta i verksamheten. Det finns även dem som beskriver arbetet i andra termer. De menar att verksamheten har förändrats till det sämre.

Organisationen beskrivs som hierarkisk. Att den har förlorat sin identitet och att fokus har flyttats från kärnuppdraget. I intervjuerna framkom det att det finns en pågående diskussion om vad som utgör museernas uppdrag. Bland personalen finns det olika förståelser för vad som bör utgöra museernas kärnuppdrag och var museet bör lägga sin fokus. Denna diskussion

grundar sig i den förskjutning som Lund (2016) beskrev, att det skett en förskjutning av Världskulturmuseernas uppdrag. En tidigare kulturarvsinstitution vars främsta uppgift var att bevara, förvalta, och visa upp sina samlingar har tagit formen av en bildningsinstitution (Lund: 2016:230ff). Idag är Världskulturmuseerna att betraktas som en bildningsinstitution då de vill uppmuntra till kritiskt tänkande och engagera publiken, inte enbart demonstrera institutionaliserade kulturarv (Lund, 2016:235). När medarbetare beskriver att museerna förlorat sin identitet och att fokus flyttats från kärnuppdraget är det denna utveckling mot en bildningsinstitution som beskrivs. Personal som beskriver att de främst drivs av ett samhällsengagemang ligger närmare beskrivningen av en bildningsinstitution.

Frågan är då om förståelsen av uppdraget påverkar aktörernas relation till hållbarhet som idé? Museernas ökade intresse för hållbarhet som samhällsfråga skulle kunna förstås som en del av utvecklingen från kulturarvsinstitution till bildningsinstitution. Om så är fallet har det inte kunnat beläggas i det studerade materialet. Tvärtom anses hållbarhet som viktigt oavsett syn på museernas uppdrag. Skilda översättningar av hållbarhetsidén och dess breda karaktär framstår som en möjliggörare. För de som anser att kärnuppdraget är att samla, bevara och visa föremål är hållbarhetsidéer applicerbara. Detta genom att det exempelvis finns ett värde i att arbeta hållbart och bevara både samlingar och en god miljö till nästkommande generationer. Genom att förvalta och bevara berörs även den sociala aspekten. Myndighetens uppdrag kan även beskrivas i termer av social hållbarhet där samhällsengagemanget eventuellt är centralt. Trots att myndigheten utgörs av en komplex sammansättning av personal med olika bakgrunder och yrkesroller är hållbarhet som idé något som på många sätt stämmer väl överens med den lokala kulturen och meningsskapandet. Personalen har valt att arbeta på museet för att de värderar att bevara, förvalta och förmedla. Värderingar som i grunden handlar om hållbar utveckling. Olika översättningar av hållbarhetsidéerna kan ses som en del av styrkan i förändringsarbetet.

Handling

Implementerarna arbetar med att ta fram och etablera förhållningssätt som kan resultera i handlingar. Dessa initiativ och förhållningssätt är dock långt ifrån självklara för alla. Arbetet är under utveckling. Arbetet karaktäriseras även av att själva idén är under utveckling och

expansion. Det finns en samstämmig syn om att hållbarhetsarbetet bör prioriteras, däremot betyder det inte att det leder till att arbetet omsätts i handling.

Det går inte att uttyda tydliga översättningar mellan avdelningar, museer eller orter. Troligtvis för att dessa utgörs av individer och professioner med olika bakgrunder och erfarenheter. Den individuella bakgrunden och tidigare erfarenheter verkar påverka översättningen av idén. Dessa erfarenheter guidas i vissa fall av tidigare eller nuvarande arbetsuppgifter. Det finns många i organisationen som har kommit i kontakt med organisationens uttalade hållbarhetsarbete genom sina uppgifter. För de individer som beskriver att hållbarhetsarbete har varit en del av deras arbetsuppgifter har idén uttryckt sig i handlingar. För de som beskriver hållbarhet i termer av hållbar utveckling beskrivs idén ta formen av konkreta handlingar genom deras vardagliga arbete. Så som att bevara, förvalta eller på annat sätt förmedla kunskap. Hållbarhetsidéerna tar sig i uttryck i personalens vardag genom egna mindre initiativ som att skriva ut dubbelsidigt, återanvändning av papper eller källsortering. Det är dock inte alla som förstår hur de ska översätta idén om hållbarhet i sitt arbete. Flera efterfrågar konkreta arbetssätt och en större förståelse för vad de dokument som finns att tillgå innebär i organisationens dagliga arbete. Som Czarniawska och Joerges (1996) framhåller kan aktörer inte översätta något som är helt okänt. En text förstås olika beroende på vem som tolkar den och vilken förförståelse denna aktör har (Czarniawska och Joerges, 1996:27f). Att flera i personalstyrkan inte verkar förstå innebörden av hållbarhetsdokumentet är ett tecken på att det finns olika förståelser inom organisationen. För den som utformat dokumenten kanske dess innebörd var tydlig men för den som inte har samma förförståelse av hållbarhetsarbetet blir översättningen en annan.

Vi bör även skilja på hur Världskulturmuseerna kommunicerar ut hållbarhet som idé och det mer interna arbetet. Hållbarhet har kommunicerats ut via flertalet satsningar, utställningar är ett exempel på detta. Det är dessa materialiseringar som många anställda refererar till när de beskriver myndighetens hållbarhetsarbete. Interna materialiseringar av hållbarhetsidéerna är däremot svårare att hitta i beskrivningarna. Med interna materialiseringar menas exempelvis återvinning av utställningsmaterial, säkerställandet av hållbara leverantörskedjor eller framtagning av utställningar i hållbara material. Det finns en berättelse hur de värderingar som kommuniceras ut genom utställningarna får liv inuti organisationen. För många har detta dock inte resulterat i konkreta handlingar. Konkreta handlingar i form av nya rutiner och

arbetsätt är eventuellt svårare att driva eftersom det kan utgöra ett hot mot redan etablerade arbetsätt. Det finns också en tydlig skillnad. Det hållbarhetsarbete som kommuniceras ut har man avsatt tid till, genom exempelvis produktionen av utställningar med hållbarhetstema. Det interna arbetet har inte fått samma utrymme.

Genom intervjuerna refereras det kontinuerligt till hållbarhetsgruppen, medvetenheten om gruppen är stor, däremot är det inte lika självklart vad gruppen gör. Av de allra flesta tillskrivs hållbarhetsgruppen och implementerarna stor legitimitet i frågan. Detta är en möjliggörare, samtidigt som det kan utgöra något av ett bekymmer. Ansvaret för hållbarhetsarbetet läggs till stor del på hållbarhetsgruppen och på implementerarna. Tanken är att hållbarhetsrepresentanterna ska ta med frågor som gruppen berört tillbaka till avdelningarna och vice versa. Detta verkar dock fungera dåligt i praktiken. Det är inte minst synligt genom att flera i personalstyrkan påpekat att de har dålig insyn i gruppens arbete. Representanternas närvaro var dessutom låg på det observerade mötet. En av implementerarna bekräftade även att närvaron på mötena brukar vara låg. Mötena är dessutom inte särskilt frekventa utan hålls 2–3 gånger per år. Utan tillräcklig representation på hållbarhetsmötena är det därav svårt att få personalens perspektiv på de frågor som behandlas. Det är tänkbart att hållbarhetsgruppen bidrar till att konkreta förslag stängs ute när arbetet begränsas till ett fåtal representanter. Från ett verksamhetsperspektiv sållas information bort som kan kännas överflödigt. Detta kan bidra till att arbetet konkretiseras. Att använda gruppen till att driva och påverka arbetet innebär däremot också att många konkreta förslag och åsikter uteblir. I fallet Världskulturmuseerna med blandade arbetslag och olika professioner med specifika kunskapsområden finns det många områden som inte nås av information från gruppen. De kan heller inte bidra med sin specifika kunskap. I slutändan leder detta till att perspektiv stängs ute. När personalen inte är involverade i arbetet har de svårt att omsätta idéerna i handlingar.

Nya idéer möter etablerade handlingsmönster

Som tidigare beskrivits mottogs idén om hållbarhet väl av personalen i organisationen. Idéernas konkreta uttryck i vardagen i form av rutiner och handlingar är dock svårare att identifiera. Olika förståelser av idén beskrevs i mottagningsfasen som en fördel, i handlingsfasen synliggörs dock en viss problematik. Detta är inte minst synligt under det observerade hållbarhetsmötet då de olika översättningarna av idéns innebörd ledde till kommunikationssvårigheter. Handläggaren, som uttalat arbetar med Agenda 2030, har en

annan förståelse av hållbarhetsarbetets innebörd än den anställda. Vilket skapar en diskussion om vad i avdelningens arbete som går att koppla till olika mål i Agenda 2030. I intervjuerna framgår det vidare att det finns en viss oro över myndighetens sociala uppdrag. Social hållbarhet anses vara synonymt med det demokratiska uppdraget. Då den miljömässiga dimensionen är en uttalad del av deras lagstadgade uppdrag är det lätt att den sociala hamnar på efterkälken. Även om hållbarhetsdimensionerna inte på något sätt är varandras motsatser är det en påminnelse om att ett för tydligt fokus på den miljömässiga aspekten riskerar att skapa frustration hos dem som anser att den sociala dimensionen är en viktig del av uppdraget.

Samtidigt som en stark identitet och kultur är en möjliggörare för förändring kan den även utgöra ett hinder. Genom intervjuerna framgår det att valen som görs i vardagen på museerna inte alltid är hållbara. Implementerare och personal uttrycker en frustration över etablerade arbetssätt. Det är däremot ingen av respondenterna som själva lyfter fram att de på något sätt har tagit mindre hållbara beslut. Trots att personalen alltså beskriver att de stödjer förändringen och förstår den som värdefull finns det tillfällen då hållbarhet blir sekundärt. I intervjuerna beskrivs en utställningsproduktion där ohållbara material används för att producera utställningen Human Nature, en utställning på temat hållbar konsumtion. Det vittnas även om att ett utställningssvinn är ett resultat av personalens handlingar, att överflödigt material köps in. Att arbeta mer hållbart innebär till viss del en förändring av etablerade arbetssätt och rutiner. Det kan innebära att material som burkar användas i produktionen av en utställning inte längre går att använda. Det kan även innebära att inköpsrutiner ändras eller att etablerade leverantörer byts ut. Personalen beskriver hållbarhetsarbetet som viktigt och värdefullt men i den starka identiteten som beskrivits ovan finns en berättelse om att museernas kärnuppdrag är minst lika viktigt och värdefullt. Om personalen upplever att dessa två värden ställs emot varandra är det inte säkert att hållbarhet är viktigare än det som anses vara kärnuppdraget. Tänkbart är att personalen redan ser att arbetet har ett inneboende värde, vilket eventuellt ursäktar för avsaknaden av andra värden. Ett återkommande tema i intervjuerna är resursbrist. Något som skulle kunna påverka vilka värden man anser sig ha tid eller ekonomiska möjligheter att prioritera. För att omvandla de övergripande idéerna till handlingar behöver troligtvis tid avsättas. På myndigheten avsätts inte tid för att förändra arbetssätt. Det avsätts exempelvis inte i projektplaneringen, för att återanvända material i nedmonteringen av utställning. Många av de anställda förväntas istället

arbeta med idéerna utöver sina ordinarie arbetsuppgifter. Mindre troligt är att arbetet prioriteras om man upplever att arbetssituationen försämras. Det vill säga om hållbarhetsidéer leder till merarbete.

Den nyss genomförda omorganiseringen beskrivs i vissa intervjuer som tumult, människor fick gå ner i tid, avsluta sina anställningar eller omplaceras. En process likt denna kan innebära att självkänslan får sig en törn, vilket i långa loppet kan utlösa ifrågasättande av ens identitet. När man slår vakt om sin identitet blir nyare idéer nedprioriterade. Allt som beskrivits ovan kan förstås i termer av motstånd, även om motståndet inte är uttalat. Det finns däremot alternativa sätt att förstå motstånd på. Motstånd förstås vanligtvis som uttalat och högljutt (Sveningsson & Sörgärde, 2015:210). Som konstaterats är det svårt att se ett uttalat motstånd i fallet Världskulturmuseerna. För att inte riskera att nuvarande arbetssätt utmanas kan dock motstånd döljas bakom en fasad av samtycke och försonlighet (Sveningsson & Sörgärde, 2015:210). Motståndet kan maskeras med beskrivningar om att det redan pågår ett aktivt arbete, genom att beskriva arbetet som ytligt, hänvisa till knapphändiga resurser eller bristfällig information. Genom att beskriva arbetet som viktigt för att sedan inte aktivt bidra till det minskar risken för att bli klassad som motståndare och mötas med missnöje. Försonligt agerande minskar risken för att nuvarande arbetssätt utmanas.

Slutligen finns det även personal som upplever att förändringsretoriken inte överensstämmer med innehållet i förändringen. Det finns en skepticism och misstro mot nya initiativ vilket i sin tur kan påverka viljan att bidra till arbetet. Meningsmotståndare är dock inte alltid något dåligt (Sveningsson & Sörgärde, 2015: 227). Motstånd kan vara givande, i detta fall finns det personal som är engagerad i frågan, som vill driva den och som reagerar när man tycker att det görs på fel sätt. Att det utöver denna skepticism inte går att finna något uttalat motstånd kan även vara en konsekvens av att idén om det interna arbetet är relativt nytt och att det inte har fått spridning i organisationen. Idén har ännu inte utmanat andra intressen inom organisationen.

Institutionalisering

Idén om hållbarhet på Världskulturmuseerna har tolkats och omtolkas under sin resa genom organisationen. Idén som sådan är svårdefinierbar och komplex vilket har lämnat utrymme för

tolkning. Idén har inte en självklar närvaro i alla interna dokument. Handlingar kopplade till idén har ingen självklar närvaro i alla anställdas vardag. Det finns många i organisationen som har kommit i kontakt med organisationens uttalade hållbarhetsarbete genom sina uppgifter. Idén har således materialiserats och spridits genom utställningar och andra satsningar. Dessa satsningar har bidragit till en medvetenhet om hållbarhet som idé. Som abstrakt tanke har hållbarhetsidéerna eventuellt institutionaliserats i verksamheten. Det finns en etablerad vetskap om att hållbarhet används inom organisationen, många är bekväma med att använda sig och tala om begreppet, även om dess innebörd varierar. Däremot omsätts de inte alltid till handlingar och en direkt institutionalisering av etablerade arbetsätt är mer svårfunna. Som tidigare beskrivits bör vi skilja på det arbete som kommuniceras ut i form av utställningar eller liknande och det arbete som sker internt. Tanken på att kommunicera ut hållbarhet och ta upp det i utställningar och i pedagogiska material är etablerad och eventuellt institutionaliserad. De handlingar som skulle kräva en förändring av interna arbetsätt är inte lika självklara. Omsättningen av hållbarhetsidéerna i det interna arbetet är okänt för många, översättningen av idén är svår genomförlig på grund av kunskapsbrister, tidsbrist eller på grund av rent ointresse.

Flera i personalstyrkan beskriver att de själva arbetar med hållbarhet och att myndigheten arbetar med hållbarhetsfrågor men att kännedomen om det interna formaliserade hållbarhetsarbetet var låg. Dessa individer översätter hållbarhet till hållbar utveckling och ser således att mycket av det kontinuerliga arbete som myndigheten utför tangerar till hållbar utveckling på ett eller annat sätt. För de som beskriver hållbarhet i termer av hållbar utveckling beskrivs idén ta formen av konkreta handlingar genom deras vardagliga arbete, som att bevara, förvalta eller på annat sätt förmedla kunskap. För dessa individer är hållbarhet en självklar del av arbetet. Mycket tyder på att idén är institutionaliserad för dessa individer. Däremot verkar det inte som att idén i samtliga av dessa fall är hämtad inifrån organisationen, i vissa fall verkar det snarare vara en konsekvens av tidigare erfarenheter men det finns även personal som har uttalade arbetsuppgifter kopplade till hållbar utveckling.

Varför förändringsarbete inte får fäste

Trots att organisationsförändring är en av de mest utforskade delarna inom organisationsforskningen, och att det idag finns tusentals modeller, anvisningar och rekommendationer om hur framgångsrik förändring genomförs faller idag många förändringar platt. Genom att anta ett kritiskt förhållningssätt till tidigare forskning ämnar denna studie att ta ett helhetsperspektiv på förändring och således fördjupa förståelsen om organisationsförändring. Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad förståelse om varför förändringsarbete inte får fäste, genom fallet integrering av hållbarhetsidéer i Världskulturmuseerna. Detta kapitel inleds med att besvara uppsatsens två frågeställningar vilket leder fram till uppsatsens slutsatser där resultatet diskuteras i förhållanden till tidigare forskning. Avslutningsvis rundas kapitlet av med en reflektion om fortsatt forskning.

Hur översätts hållbarhetsarbetet på Världskulturmuseerna?

I fallet Världskulturmuseerna återfinns olika översättningar av hållbarhetsidéerna. Översättningarna går inte att spåra till en specifik avdelning, enhet eller museum. Det finns däremot många som har kommit i kontakt med hållbarhetsidéer genom sitt arbete. Det har pågått och pågår flera projekt med uttalat hållbarhetsfokus på Världskulturmuseerna. I dessa projekt har den miljömässiga dimensionen av hållbarhet varit den tydligaste, även personalen framhäver tydligast denna dimension. Att översättningen har sitt ursprung i verksamheten är dock inte säkert, utan kan vara resultatet av idéer i omvärlden. Hållbarhet som idé har landat i organisationen, förståelsen skiljer sig däremot åt och gemensamt för många är att idén inte har omsatts i handlingar utan förblir en abstrakt idé i tankestadiet. På Världskulturmuseerna bör vi eventuellt skilja på hur hållbarhet kommuniceras som idé och det mer interna arbetet. Hållbarhet har materialiserats genom flertalet satsningar, det är även denna materialisering många anställda refererar till. Interna materialiseringar av hållbarhetsidén, som exempelvis att bygga hållbara utställningar i hållbara material, återvinna utställningsmaterial eller att säkerställa hållbara leverantörskedjor eller upphandlingar, är svårare att finna. Det finns en berättelse om hur utställningar där idén materialiserats väckt reflektion och eftertanke. För många har detta dock inte resulterat i att idén har försetts med konkreta egenskaper och materialiserats genom nya hållbarhetsorienterade rutiner och arbetssätt. På de ställen där den har materialiserats beskrivs den främst i termer av ett individuellt engagemang. På eget

initiativ engagerar personalen sig i mindre aktiviteter. Exempelvis genom att källsortera eller återanvända papper.

Varför blir Världskulturmuseernas miljö- och hållbarhetsarbete inte en integrerad del av verksamheten?

Svaret på föregående fråga lämnar oss dock fortfarande med funderingar. Det finns flertalet översättningsstudier som har dragit liknande slutsatser (se ex. Nilsson-Lindén et al., 2014), och fortfarande lyckas vi inte förstå varför många förändringar faller platt. Frågan jag ställer mig är därav *'Varför blir Världskulturmuseernas miljö- och hållbarhetsarbete inte en integrerad del av verksamheten?'*. Genom att anta ett kritiskt förhållningssätt och plocka isär och ifrågasätta resultatet träder en annan bakomliggande berättelse fram.

Utifrån ett kritiskt förhållningssätt ställer vi oss frågan *'vems intresse och vems perspektiv är det som behandlas?'*. Det finns en uttalad ambition från ledningen att driva ett aktivt hållbarhetsarbete. På intranätet beskriver personalen hur det går att hitta många välformulerade dokument och ramverk om hur arbetet är uppbyggt. Enligt uppdraget är ett miljöledningssystem på plats och det finns en hållbarhetsgrupp som skall engagera personalen i beslut. Utåt sett finns alla verktyg på plats för att arbetet ska bli lyckat. Däremot fungerar inte kommunikationen mellan hållbarhetsgruppen och avdelningarna som tänkt. Personalens perspektiv som skulle tillföras med hållbarhetsgruppen saknas till viss del. Att använda gruppen till att driva och påverka arbetet innebär dessutom att många konkreta förslag och åsikter uteblir. Ledningen har det sista ordet angående utformningen av de utkast som formar arbetet. Samtliga implementerare är dessutom en del av ledningskansliet och inte de andra avdelningarna. De ramverk som utformas får därmed ett ensidigt perspektiv, med personal från ledningskansliet som till stor del utformar ramverket och ledningen som lägger sista handen. Avsaknaden av personalens perspektiv är inte minst synligt genom att flera i personalstyrkan har låg kännedom om det faktiska arbetet. Det är även synbart genom att flera efterfrågar konkreta arbetssätt och en större förståelse för vad de dokument som finns att tillgå innebär i organisationens dagliga arbete. Implementerarna framhåller hur mycket bra arbete som faktiskt görs. Från deras perspektiv, med en helt annan insyn än större delen av personalstyrkan, händer det mycket i organisationen.

Både personal och implementerare framhåller att museibranschen överlag är under stor tidspress. På myndigheten avsätts inte tid och pengar för att förändra etablerade arbetssätt. Med den redan begränsade tidsram som avdelningarna har till sitt förfogande prioriteras ofta avdelningarnas kärnverksamhet, inte hållbarhetsarbetet. Den låga närvaron på hållbarhetsmötena kan eventuellt spegla detta. Med andra ord, på myndigheten prioriteras idag hållbarhetsfrågan utan att tid nödvändigtvis behöver avsättas från avdelningarnas kärnverksamhet. På så sätt kan frågan drivas kostnadsfritt.

Hållbarhetsarbetet kan även ses som legitimitetsgivande. Arbete ger legitimitet från olika intressenter vilket myndigheten är beroende av, både genom statliga anslag och genom samarbeten och privata finansiärer. Utan större involvering av personalen är det ledningen som i slutändan formulerar den etablerade berättelsen. Med en mer kritisk tolkning skulle man kunna säga att ledningen kan påverka och kontrollera den etablerade berättelsen utan att de stöter på motstånd från den oinsatta personalen.

Det finns inget entydigt svar på frågan. Enligt ett kritiskt perspektiv finns det alltid konkurrerande intressen och flera berättelser inom en organisation. Att enbart rikta kritik mot ledningen ger en ensidig beskrivning. Det går att finna konkurrerande intressen även ibland personalen. Personalen beskriver att de stödjer förändringen och förstår den som viktig, samtidigt som det är tydligt att det finns tillfällen då hållbarhet blir sekundärt. Detta tros delvis grunda sig i en okunskap om vilka val som är hållbara, även tidsbrist får konsekvenser för vad som prioriteras. Det har konstaterats att det finns konkurrerande värden inom organisationen och att många har en stark yrkesidentitet. Detta kan i sin tur få konsekvenser för det förändringsarbete som förs och vilka värden som prioriteras. Att det inte går att finna något uttalat motstånd kan även vara en konsekvens av att idén om det interna arbetet är relativt ny och inte har spridit sig i organisationen. Den har på så sätt inte ställts emot andra intressen inom organisationen vilket innebär att den inte konkurrerar med etablerade rutiner och arbetssätt.

Återkoppling till tidigare forskning

Den översättning som identifierats i fallet Världskulturmuseerna ligger i linje med vad många tidigare översättningsstudier visat. När en idé reser från en organisatorisk kontext till en annan gör de organisatoriska aktörerna lokala tolkningar och omförhandlingar av idéns innebörd.

Eftersom de organisatoriska aktörerna är aktiva i översättningen skiljer sig en idé åt inom organisationen (ex. Sahlin & Wedlin, 2008). Vidare formas tolkningarna av aktörernas tidigare erfarenheter, samt deras möjlighet och motivation att bidra till översättningen (ex. Czarniawska och Joerges, 1996: Vossen & VanGestel, 2019).

Detta resultat ger oss dock inte svar på varför en idé översätts som den gör. Ett kritiskt förhållningssätt till materialet ger ett mer långgående svar. Genom att ställa frågan 'varför' görs en ansats till att få svar på vad som formar översättningen. Eftersom det kan konstateras att lokala aktörer formar översättningen är undran således vad som ligger bakom olika aktörers sätt att tolka och även deras agerande. I fallet Världskulturmuseerna identifierades olika aktörers bakomliggande intressen till att driva frågan, till att göra motstånd eller till att inte bidra till förändringen. I förändringens bakomliggande intentioner hittar vi delvis svar på frågan om varför arbetet inte integreras i verksamheten. Förändringen initierades av yttre aktörer. På myndighetens drivs dock förändringens utformning av dess legitimerande status (hållbarhetsarbete ger legitimitet vilket bidrar till socialt anseende och intäkter). Detta får även konsekvenser för förändringsarbetet. Internt drivs frågan med ett ensidigt perspektiv vilket bidrar till att frågan inte genomsyrar verksamheten och inte når ut till personalen. Personal som inte har någon större kännedom om arbetet kan heller inte bidra till det. Även bland personalen återfinns bakomliggande intressen. Egna intressen i förändringen kan vara att skydda etablerade arbetssätt och på så sätt sin identitet. Det kan konstateras att det i denna förändring finns konkurrerande intressen från både ledning och personal, något som i allra högsta grad påverkar förändringsprocessen. Dessa svar ger inte den nuvarande översättningsforskningen, då teorin inte tar hänsyn till bakomliggande intressen, makt och positioner som präglar översättningen.

Denna uppsats inleddes med ett resonemang om att idén om planerad förändring, *hur* en förändring genomförs på bästa sätt, inte är fullt tillräcklig. Planerad förändring utgår ifrån att förändring kan styras och utelämnar således vad som är betydelsefullt för dem som genomför förändring (Sveningsson & Sörgärde, 2014: 9). Genom min uppsats har detta bekräftats. Det är tydligt att organisationens aktörer är centrala i en förändringsprocess. För att skapa förståelse för organisationsförändring måste vi förstå *vad* förändringen betyder för de involverade aktörerna (Sveningsson & Sörgärde, 2014: 9). Genom översättningsteorin kan vi konstatera att aktörernas förståelse av förändringen är avgörande för processen. Däremot är

även denna praktik otillräcklig i den bemärkelsen att vi inte förstår *varför* en förändring inte når det önskade resultatet. Att fånga in alla beståndsdelar i en förändring är troligtvis svårgörligt. Även om denna uppsats inte fångat alla förändringsaspekter bidrar den till en mer verklighetstrogen analys av förändringsprocessen. Detta genom att ta oss ett steg närmare svaret på '*varför*'. Genom att ifrågasätta de etablerade antaganden och teoribildningar som förändringsforskningen vilar på har denna studie bidragit till en ökad förståelse om varför förändringsarbete inte får fäste.

Fortsatt forskning

Det insamlade materialet har gett en insyn i hur idéer har tagit plats i organisationen, hur de har mottagits och till viss del hur de har spridits och omsatts i handlingar. Däremot har studien inte kunnat visa på direkta institutionaliserade handlingar, för att kunna identifiera dessa krävs troligtvis ett längre tidsperspektiv. Eventuellt är idén tämligen ny i organisationen. Den är under tolkning och relativt okänd i form av konkreta arbetssätt. Detta skulle kunna innebära att intressekonflikter inte har tagit plats i organisationen, idén är ännu inte ett hot. För att bättre förstå idéns färd mot institutionalisering bör vi se den ur ett längre perspektiv än en uppsats kan erbjuda. Förändringsstudier kräver således ett längre tidsperspektiv (Löfström, 2003: 193). En studie med längre tidsperspektiv hade möjligen kunnat fånga in bakomliggande aspekter som inte synliggjordes i under uppsatsens korta studieperiod. Vidare hade det varit intressant att följa den fortsatta utvecklingen av idéns utformning i myndigheten. Museerna har precis öppnat efter en lång stängning till följd av Corona pandemin. Myndigheten har förlorat intäkter under pandemin och försöker just nu återhämta sig. Prioriteringar som inte har kunnat göras under den senaste tiden kanske kommer på plats när myndigheten kommit på benen igen. Prioriteringar som i sin tur får konsekvenser för utformningen av idén.

Referenslista

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok I Kvalitativa Metoder*. Liber.

Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512–524.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.

Chofreh, A. G., & Goni, F. A. (2017). Review of frameworks for sustainability implementation. *Sustainable Development*, 25(3), 180–188.

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996) Travel of ideas. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.), *Translating Organizational Change* (s. 14–48). Berlin: de Gruyter.

Czarniawska, B. (2005). Fashion in organizing. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* (s. 129–146). Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.

Dahlin Ivanoff, S., & Holmgren, K. (2017). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

Deline, M. B. (2019). Framing resistance: Identifying frames that guide resistance interpretations at work. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 39–67.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147–160.

Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer-kvalitetssäkring i hälso-och sjukvården*. Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.

Fadeeva, Z. (2005). Translation of sustainability ideas in tourism networks: Some roles of cross-sectoral networks in change towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 175–189.

Funck, E., K., & Karlsson, T., S. (2021). *Handbok För Systematiska Litteratur- Och Dokumentstudier Inom Samhällsvetenskapen*.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/67445/1/gupea_2077_67445_1.pdf

Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of cleaner production*, 15(18), 1875–1885.

IPCC. (2018). *Global Warming of 1.5C*. Hämtad från: <https://www.ipcc.ch/sr15/>

Latour, B. (1984). The powers of association. *The Sociological Review*, 32, 264–280.

Linneberg, M. S., Madsen, M. T., & Nielsen, J. A. (2019). Micro-level translation of corporate sustainability: When strategy meets practice in the Danish hospitality sector. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118159.

Lim, S., Pettit, S., Abouarghoub, W., & Beresford, A. (2019). Port sustainability and performance: A systematic literature review. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 72, 47–64.

Lindberg, K., & Erlingsdóttir, G. (2005). Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso-och sjukvården. *Nordiske Organisationsstudier*, 7(3–4), 27–51.

Lund, J. (2016). *Museet vid korsvägen*. (Doktorsavhandling, Göteborgs universitet). GUPEA: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/41819>

Löfström, C. (2003). *Hur Posten blev företag. Om reformer och översättning av idéer*. (Doktorsavhandling, Göteborgs universitet). GUPEA: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/15833>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.

Naturvårdsverket. (2018). Kunskapsöversikt över ömsesidiga beroenden.

<https://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer6400/978-91-620-6805-9.pdf?pid=22053>

Naturvårdsverket (2019). Miljöledning i staten 2019 – en redovisning.
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publ-filer/978-91-620-6918-6.pdf?pid=26489>

Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Newell, S. (2021). Multidirectional Idea Travelling Across an Organizational Field. *Organization Studies*.

Nilsson-Lidén, H., Baumann, H., & Diedrich, A. *Translating environmental life cycle management through an organization*.

Regeringsbeslut Dir. 2016:18. *Genomförandet av Agenda 2030 för hållbar*.
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2016/03/dir.-201618/>

Regeringskansliet. (2015). *Ann Follin ny överintendent och chef för Statens museer för världskultur*. <https://mb.cision.com/Main/768/9778042/382521.pdf>

Reussner, E. M. (2003). Strategic management for visitor-oriented museums: A change of focus. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95–108.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 3th uppl. Free Press: New York.

Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). "Circulating ideas: Imitation, translation and editing" I Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Red.). *The Sage handbook of organizational institutionalism* (242–265). SAGE.

Sandell, R., & Janes, R. R. (Red.). (2007). *Museum management and marketing*. Routledge.

Scheirer, M. A. (2005). Is sustainability possible? A review and commentary on empirical studies of program sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26(3), 320–347.

SFS 1974:152. Kungörelse (1974:152) om beslutad ny regeringsform.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kungorelse-1974152-om-beslutad-ny-regeringsform_sfs-1974-152

SFS 2009:907. *Förordning om miljöledning i statliga myndigheter.*

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2009907-om-miljoledning-i-statliga_sfs-2009-907

SFS 2017:563. *Museilagen.* https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/museilag-2017563_sfs-2017-563

SOU 2019:13. *Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet.*

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2019/03/sou-201913/>

Statens museer för världskultur (2016). Ny organisation och chefsstruktur för Statens museer för världskultur. <http://docplayer.se/22002011-Ny-organisation-och-chefsstruktur-for-statens-museer-for-varldskultur.html>

Statens museer för världskultur. (2018a). *Hållbarhetspolicy* (Dnr 295/2018–1).

https://www.varldskulturmuseerna.se/siteassets/pdf/hallbarhetspolicy_smvk.pdf

Statens museer för världskultur. (2018b). Vår vision. [smvk-vision_sve.pdf](#)

(varldskulturmuseerna.se)

Statens museer för världskultur. (2020a). *Årsredovisning 2019* (Dnr 64/2020–1.3).

<https://www.varldskulturmuseerna.se/siteassets/pdf/arsredovisning-2019-statens-museer-for-varldskultur.pdf>

Statens museer för världskultur. (2020b). *Det systematiska hållbarhetsarbetet inom SMVK* (Dnr: 422/2020-1.3).

Statens museer för världskultur. (2021). *Bemanningsplan.*

Statskontoret. (2015). *Myndighetsanalys av Statens museer för världskultur.*

Kulturdepartementet. <https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2015/201524.pdf>

Statskontoret. (2019). *Agenda 2030 i myndigheter, kommuner och regioner - delrapport*. Finansdepartementet. <https://www.statskontoret.se/nyheter/agenda-2030-i-myndigheter-kommuner-och-regioner.-delrapport/>

Stenberg, A. C. (2007). Green ideas travelling across organizational boundaries. *Building Research & Information*, 35(5), 501–513.

Stirman, S. W., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation science*, 7(1), 1–19.

Strannegård, L., Dobers, P., & Wolff, R. (2000). Flexible couplings: Combining business goals and environmental concern. *Business Strategy and the Environment*, 9(3), 163–174.

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring: Hur, vad och varför?* (Första upplagan ed.). Studentlitteratur: Lund.

Svensson, C. (2015). *Arkivbeskrivning för Statens museer för världskultur*. https://handlingar.se/sv/request/191/response/451/attach/2/arkivbeskrivning%20SMVK%202015.pdf?cookie_passthrough=1

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.

Världskulturmuseerna. (2020a). *Museer för hållbarhet. En förstudie om behov och möjligheter för samverkan och kunskapsutbyte*. <https://www.varldskulturmuseerna.se/om-varldskulturmuseerna/hallbarhet/museerforhallbarhet/>

Världskulturmuseerna. (2020b, 3 maj). *Hur vi är organiserade*. <https://www.varldskulturmuseerna.se/om-varldskulturmuseerna/hur-vi-ar-organiserade/>

Bilaga 1 - följbrev

Hej,

Jag är mastersstudent på programmet Offentlig förvaltning, ledning och styrning vid Göteborgs universitet. På uppdrag av Världskulturmuseerna skriver jag min masteruppsats om organisationens miljö- och hållbarhetsarbete. Det har tidigare genomförts en förstudie i Världskulturmuseerna regi med kopplingar till flertalet svenska museer, denna förstudie undersöker möjligheten att tillgängliggöra verktyg och nätverk för att underlätta museers miljö- och hållbarhetsarbete. Resultatet visar att det på svenska museer generellt finns en positiv inställning till, och en stor mängd initiativ, av hållbarhetsorienterat förbättringsarbete, att arbetet ofta landar i enskilda satelliter. Det är här min studie tar vid och ämnar bringa klarhet i varför hållbarhetsarbete inte blir en integrerad del av verksamheten. Studien avgränsas till Världskulturmuseerna som fall. För att öka kunskapen om detta område söker jag anställda på Världskulturmuseerna som vill delta i kortare intervjuer. Jag söker anställda i hela organisationen, oavsett kunskap om miljö- och hållbarhetsfrågor. Ni behöver inte vara experter på hållbarhet, jag söker er för att ni är experter på er organisation och arbetsplats.

I intervjuerna kommer ni få ge ert perspektiv på organisationens hållbarhetsarbete.

Intervjuerna kommer genomföras enskilt, tid för detta avtalar vi tillsammans. På grund av rådande omständigheter kommer samtalet hållas vid Teams, alternativt Zoom, i cirka 30 minuter. Med ert godkännande spelar jag gärna in intervjuerna, detta för att underlätta min analys. Det inspelade materialet kommer ej tillgängliggöras för någon utomstående och alla intervjupersoner förblir anonyma vid offentliggörande av uppsatsen. Vid intresse av att delta i studien kontaktar ni mig via mejl: gusmanssam@student.gu.se. I mejlet bör det framgå vilken arbetstitel du innehar, vilken avdelning och museum du tillhör. Tveka inte att höra av er om ni har frågor eller funderingar.

Jag tackar ödmjukast för er tid och hoppas att ni vill delta och kasta ljus över detta viktiga område.

Med vänliga hälsningar,

Amelia Månsson