

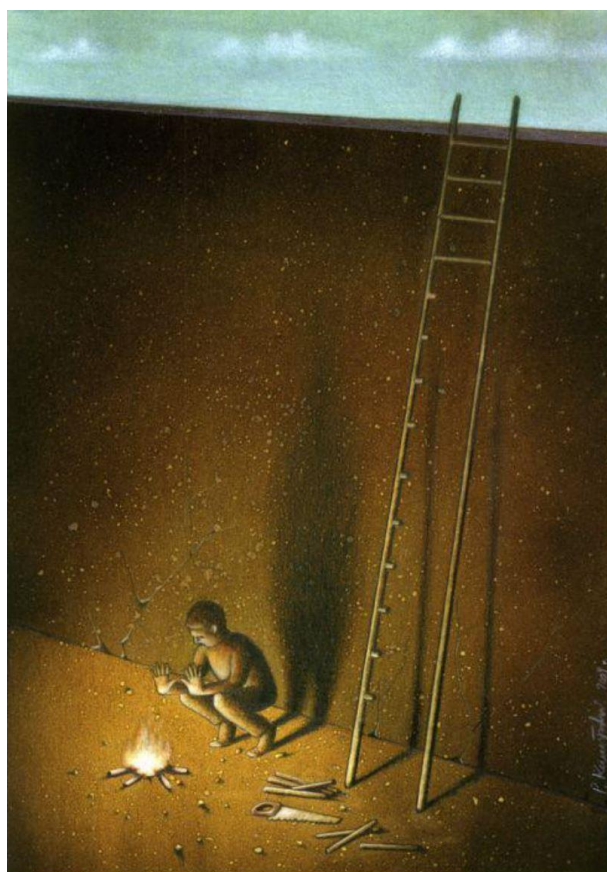
Mastergradsoppgave i Endringsledelse 2016

Tore Glette-Iversen

Lars Henning Helvig

STAVANGER KOMMUNE OG DET GRØNNE SKIFTET

-Et casestudie av Stavanger kommunes forståelse av det grønne skiftet-



Pawel Kuczynski



Universitetet
i Stavanger

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2016

FORFATTERE:

Tore Glette-Iversen og Lars Henning Helvig

VEILEDER:

Karl Johan E. Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Stavanger kommune og det grønne skiftet

-Et casestudie av Stavanger kommunes forståelse av det grønne skiftet-

EMNEORD/STIKKORD:

Det grønne skiftet, bærekraftig utvikling, klimaendringer, samfunnsendringer, omstilling, fornybar energi, nye næringsbein, endringsledelse, Kotters åttestegsmodell, motstand mot endring, kriseforståelse, Stavanger kommune.

SIDETALL: 83 sider ekskludert forside, sammendrag, forord, innholdsfortegnelse og vedlegg.

STAVANGER: 14.06.2016

Sammendrag

Formålet med denne mastergradsoppgaven er å undersøke problemstillingen: Hvordan forstås «det grønne skiftet» i Stavanger kommune? Det finnes mye forskning på det beslektede begrepet *bærekraftig utvikling* og på endringsprosesser i kommunesektoren. Likevel er det grønne skiftet et relativt nytt begrep som kan sees i lys av både globale klimaendringer og lokale omstillingsprosesser som nå pågår i Rogaland. Således er temaet svært aktuelt og interessant å utforske. Stavanger kommune er en potensiell premissleverandør og tilrettelegger for det grønne skiftet lokalt. Det gjør det interessant å utforske hvordan kommunen forstår det grønne skiftet.

Forskningsprosjektet er gjennomført som et kvalitativt casestudie. Det innsamlede datamaterialet består av dybdeintervju med politikere og ansatte i kommunen, samt analyse av partiprogrammer og offentlige dokumenter. Resultatene fra prosjektet analyseres og drøftes i lys av teori knyttet til bærekraft-begrepet, endringsledelse, kriseforståelse, samt motstand mot endring.

Datainnsamlingen fra dette forskningsprosjektet har synliggjort hvordan Stavanger kommune forstår det grønne skiftet i lys av etablerte teoretiske betraktninger omkring bærekraftbegrepet. Det argumenteres for at det grønne skiftet i Stavanger kommune forstås som en operasjonalisering av bærekraftig utvikling. Videre argumenteres det for hvordan Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet i lys av modeller og tilnærminger til organisatorisk endring, supplert med teori omkring kriseforståelse og motstand mot endring. Resultatene fra forskningsprosjektet viser at Stavanger kommune i varierende grad lykkes i henhold til endringsmodellens åtte steg. Videre synliggjøres det hvordan Stavanger kommunes tjenesteområder og ansattes arbeidshverdag påvirkes av det grønne skiftet i lys av teori om politiske organisasjoner. Resultatene fra forskningsprosjektet viser at rådende politiske interesser og knapphet på ressurser, er av betydning for hvordan Stavanger kommune forstår og arbeider med det grønne skiftet. Forskningsprosjektet konkluderer med at Stavanger kommune forstår det grønne skiftet som en pågående endringsprosess som påvirkes av interesser og ressurser i og omkring organisasjonen. Funnene fra forskningsprosjektet vurderes å ha relevans for tilsvarende kommuners håndtering av bærekraft generelt og klima- og miljøspørsmål spesielt.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på to år på mastergradsstudiet i endringsledelse ved UiS. Mye har skjedd og det har vært lærerike år både personlig og faglig.

Nå gjenstår det å takke de som har mye av æren for denne oppgaven:

En stor takk må rettes til informanter og tilretteleggere som har bidratt til datainnsamlingen. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave!

Tusen takk til familie og venner for oppmuntrende avbrekk og tilbakemeldinger underveis i prosessen! Spesiell takk til våre bedre halvdelere som holder ut med oss og tilrettelegger når det stormer som verst!

Vi vil også rette oppmerksomhet til gode venner og skrivekyndige korrekturlesere som har lest og kommentert oppgaven! - THANK YOU!

Takk til veileder på UiS, Karl Johan, for alle tilbakemeldinger!

Innhold

Sammendrag	v
Forord	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemavgrensning	2
1.1.1 Stavanger kommune	3
1.2 Problemstilling	5
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	5
1.3 Framgangsmåte og rapportens oppbygging	6
2.0 Teori	7
2.1 Begreper	7
2.1.1 Bærekraftig utvikling	7
2.1.2 Det grønne skiftet	10
2.2 Organisasjonsrasjonalitet – Begreper og sammenhenger.....	10
2.2.1 Organisatorisk atferd	11
2.2.2 Det naturlige organisasjonsperspektiv	11
2.2.3 Garbage can-modellen.....	12
2.2.4 Organisatorisk endring	12
2.2.5 Endringsperspektiver i politiske organisasjoner	13
2.2.6 Motstand mot endring	14
2.2.7 Kriseforståelse	16
3.0 Strategi og metode.....	19
3.1 Kvalitativ metode	19
3.2 Datakilder	20
3.2.1 Strategisk utvalg av dokumenter	20
3.2.2 Strategisk utvalg av informanter	21
3.3 Datainnsamling.....	23

3.3.1 Forstudie.....	23
3.3.2 Dokumentanalyse	24
3.3.3 Kvalitative intervju.....	24
3.3.4 Dataregistrering	26
3.4 Kritisk refleksjon.....	27
3.4.1 Metodiske overveielser.....	27
3.4.2 Forskerrollen	29
3.4.3 Reliabilitet	30
3.4.4 Validitet.....	31
3.4.5 Forskningsetiske betraktninger	32
4.0 Presentasjon av forskningsresultater	34
4.1 Resultater fra dokumentanalysen	34
4.1.1 Kommunale dokumenter	34
4.1.2 Partiprogram.....	38
4.2 Resultater fra intervjuanalysen.....	41
4.2.1 Hvilke begreper benyttes for å beskrive og forklare begrepet det grønne skiftet?..	41
4.2.2 Hvordan forholder Stavanger kommune seg til det grønne skiftet som en endringsprosess?.....	44
4.2.3 Hvordan berører det grønne skiftet Stavanger kommunes tjenesteområder?.....	46
4.2.4 Hvordan opplever aktører i Stavanger kommune at det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag?	48
4.3 Oppsummering av forskningsresultatene	50
5.0 Drøfting	52
5.1 Begrepsforståelse i Stavanger kommune	53
5.1.1 Bærekraftig utvikling	53
5.1.2 Det grønne skiftet	55
5.2 Det grønne skiftet som endringsprosess.....	57
5.2.1 Stavanger kommune i endring.....	57

5.3 Politikk og ressurser i møte med det grønne skiftet	69
5.3.1 Politiske interessers innflytelse på Stavanger kommunes tjenesteområder	70
5.3.2 Organisatoriske ressursers påvirkning på Stavanger kommunes tjenesteområder..	72
5.3.3 Interesser og ressursers påvirkning på aktørers arbeidshverdag	75
6.0 Konklusjon	78
Referanser og sluttnoter	80

Figurer

Figur 1: Bærekraftig utvikling. (Etter WCED, 1987, i Stavanger kommune, 2015:10).	9
Figur 2: Kotter sin åttestegs-modell (Kotter, 1995:59-67).....	12
Figur 3: Faser i reaksjoner ved omstillingsprosesser. (Etter Scott og Jaffes, 2004:31 i Amundsen og Kongsvik, 2008:94).....	15
Figur 4: Krisematrikse: Forutsigbarhet og mulighet for påvirkning. (Gundel, 2005:112).	17
Figur 5: Krisematrikse: Utvikling og avslutning. ('t Hart & Boin, 2001:46).	17
Figur 6: Bærekraftig utvikling som fundament for Stavanger kommunes visjon. (Stavanger kommune, 2015:10)	35

Vedlegg

Vedlegg 1: Utdypende informasjon og oversikt over Stavanger kommune
Vedlegg 2: Informantutvalg
Vedlegg 3: Dokumentutvalg
Vedlegg 4: Strategisk utvalg av informanter
Vedlegg 5: Arrangementer og uformelle møter med ressurspersoner
Vedlegg 6: Intervjuguide

1.0 Innledning

Klimaet er i endring, og samfunnets påvirkning på det anerkjennes stadig mer tydelig. Data fra World Meteorological Organization viser at 2015 var et rekordvarmt år.ⁱ Klimaendringer preger samtidig store deler av verden. For å unngå fryktede konsekvenser har FN fastsatt en grense for temperaturstigningen på maksimalt to grader celsius, med utgangspunkt i førindustriell temperatur. FN hevder at dersom togradersmålet ikke nås, vil konsekvensene bli uhåndterbare.ⁱⁱ De påpeker at klimautfordringene er en av de viktigste utfordringene verden står overfor i dag.ⁱⁱⁱ International Energy Agency (IEA) lanserte nylig en rapport som påpeker at verdenssamfunnets nåværende og foreløpige planlagte kutt i klimautslipp ikke vil være tilstrekkelig for å nå togradersmålet (IEA, 2015). Med dette som utgangspunkt må verdenssamfunnet iverksette tiltak for å beskytte miljø og klima, både globalt og nasjonalt.

I forbindelse med FNs klimatoppmøte i Paris, desember 2015, forente verdens land seg for å redde det globale klimaet og verdens befolkning. Mantraet lød «det grønne skiftet».^{iv} Parisavtalen 2015 innebærer blant annet at samtlige land skal bidra med utslippskutt. Videre spesifiseres det at næringsliv og myndigheter i verdens rike land skal bruke minst 100 milliarder dollar årlig på klimateknologi i utviklingsland. Dette illustrerer mobiliseringen til den grønne omstillingen verden rettes mot og at teknologi trekkes fram som løsningen på utfordringene. Mazzucato (2015:146) påpeker at en grønn utvikling ikke bare handler om noen solcellepaneler og vindmøller, men gjennomgripende endringer i alle sektorer. Dette understøttes av Ytterstad (2015) som framhever viktigheten av at alle samfunnsinstanser involverer seg. Hele økonomien, inkludert industrien, finanssektoren og nye investeringer, må dirigeres i en grønn retning. Temaene klima, miljø, bærekraft og omstilling er i økende grad på dagsorden til myndigheter, interesseorganisasjoner, næringsliv og religiøse bevegelser verden over.^v I Paris-konferansens underarrangement, ordførernes klimatoppmøte, oppsummerte frontpersonen Leonardo DiCaprio at «kommunene er katalysatoren»^{vi} for å få gjennomført overgangen til en fornybar framtid.

På rekordtid har begrepet det grønne skiftet fått massiv utbredelse.¹ I Norge har det fått fotfeste på flere arenaer. Norges språkråd kåret det til årets nyord i 2015, som vitner om begrepets legitimitet, robusthet og aktualitet^{vii}. Snodig nok kom nyordet oljesmell på tredjeplass i den samme kåringen, og det grønne skiftet spås av flere som løsningen på Stavangers oljesmell.^{viii} I media snakkes det om smarte byer, klimavennlige samfunn og nye arbeidsplasser. Begrepet

¹ Et søk på «det grønne skiftet» i Atekst (08.05.2016) gav 3452 treff, hvorav 345 er fra tiden før 01.01.2015.

det grønne skiftet brukes allerede av svært mange ulike aktører, om flere ulike temaer. Innholdet i begrepet blir stadig mer omfattende og innebærer for flere en framtidsoptimisme.

Det er behov for å forstå hva det grønne skiftet innebærer og hvordan relevante aktører forholder seg til begrepet. Denne oppgaven retter fokus på den lokale innsatsen som legges til grunn for den globale omstillingen kalt det grønne skiftet. Det er viktig å se klima- og miljøutfordringene som en prosess som påvirker og omfatter verden som helhet, men som bør ivaretas og forvaltes lokalt. Dette forutsetter at globale og nasjonale retningslinjer videreføres til samfunnets ulike nivåer. De globale klima- og miljøutfordringene krever en «omstilling til et samfunn hvor vekst og utvikling skjer innen naturens tålegrenser», og det påpekes at «samfunnet må gjennom et grønt skifte» (Klima- og miljødepartementet, 2014).

Parallelt med økt fokus på viktigheten av kutt i klimagassutslipp og en overgang til et mer bærekraftig samfunn, har oljebransjen det siste året opplevd store verditap.^{ix} Lønnsomheten i oljeindustrien har gått kraftig ned i forbindelse med fallende råvarepriser de siste to årene. Dessuten har oljeselskapene begynt å ta hensyn til det Bjartnes (2015:6) kaller «karbonrisiko», som innebærer at framtidige potensielle endringer i rammebetingelser gjør det finansielt risikabelt å investere i prosjekter med høye klimagassutslipp. En konsekvens av denne lavkonjunkturen er at mange har blitt permitterte eller arbeidsledige.^x Det har ført til et plutselig fokus på å etablere nye arbeidsplasser i nye (og «rene») næringer nasjonalt.

Også Stavanger-regionen står overfor store samfunnsendringer hvor nye næringer, arbeidsplasser, fornybar energi og reduserte klimagassutslipp er målet. Mange omtaler disse endringene som det grønne skiftet. En slik samfunnsendring taler for at dette er et interessant og aktuelt tema å utforske. Det antas å ha spesiell relevans for offentlig sektor, ettersom den politiske ledelse med stor sannsynlighet blir nødt til å forholde seg til begrepet i beslutnings- og omstillingsprosesser.

1.1 Problemavgrensing

Klima- og miljøutfordringene krever samhandling både globalt, nasjonalt og lokalt (FN-Sambandet, 2016). Av den grunn er det en naturlig slutning at offentlige myndigheter vil ha en sentral rolle i omstillingsprosessene knyttet til det grønne skiftet. Å forstå hvordan det grønne skiftet oppfattes av norske kommuner kan gi innblikk i offentlig sektor sin tilnærming til en verdensomfattende endringsprosess, og hvordan norske kommuner forholder seg til problemfeltet.

Omstillingspresset i Norge generelt, og i Rogaland spesielt, antas å gi Stavanger kommune både utfordringer og muligheter. Politikerne roser entreprenørskap og legger vekt på viktigheten av et grønt skifte i politikk, forvaltning, næringsliv og hverdagsliv. Det har de siste årene vært økende politisk konsensus om at klimagasser fører til klimaendringer, og at en økende forekomst av klimarelaterte naturkatastrofer skyldes menneskeskapt utslipp.^{xi} Til tross for en tilsynelatende enighet, strides politikerne om hva som skal gjøres for å redusere påvirkningen. I mediebildet deltar ofte sterke aktører med ulike interesser. Begrepsbruken er ofte fargerik og unyansert, noe Stordalen-sitatet: «Blodet renner i gatene i Stavanger nå» er et godt eksempel på.¹ Motstridende holdninger og verdensbilder kan også oppstå i Stavanger kommune på tvers av politisk og administrativ fløy, særlig med hensyn til bærekrafttema som klima- og miljøspørsmål. I omstillingsprosessene samfunnet står overfor skaper disse ulike oppfatningene drivkrefter og motkrefter i ledelsen av endring i møte med det grønne skiftet.

Denne oppgaven har som formål å utforske hvordan Stavanger kommune forstår det grønne skiftet. Hensikten med forskningsprosjektet er todelt. I første omgang er det ønskelig å etablere en forståelse av begrepsbruken i Stavanger kommune. Begrepsforståelse er utgangspunktet for å kunne operasjonalisere hva det grønne skiftet innebærer, for videre å ta stilling til eventuelle endringsprosesser. Det er derfor vurdert hensiktsmessig å utforske hvordan Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet, sett opp mot etablerte teoretiske betraktninger omkring bærekraft.

Opgavens andre formål er å utforske muligheter og utfordringer for Stavanger kommune i møte med det grønne skiftet som endringsprosess. En slik forståelse innebærer også et bevisst forhold til Stavanger kommune som politisk organisasjon, med de muligheter og utfordringer dette medfører. Hensikten med oppgavens drøfting og analyse av forskningsresultater er således å etablere et utgangspunkt for å forstå hvordan Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet, og hvilke implikasjoner forståelsen kan ha for selve omstillingsprosessen.

1.1.1 Stavanger kommune

For å etablere en forståelse av forskningsprosjektets problemfelt, er det vurdert hensiktsmessig å gi en kort presentasjon av de politiske og administrative strukturene. Disse danner utgangspunktet for oppgavens datainnsamling, analyse og drøfting. Stavanger kommune er landets fjerde største bykommune med i overkant av 130 000 innbyggere, og er en av regionens største arbeidsgivere med rundt 9000 ansatte.^{xii} Kommunen styres av et politisk bystyre med

¹ Fra VG, 22.06.2015

tilhørende offentlig administrasjon. For en mer detaljert presentasjon av den politiske og administrative ledelsen i Stavanger kommune, henvises det til vedlegg 1.

1.1.1.1 Den politiske ledelsen

Stavanger bystyre består av 67 representanter fra 11 politiske partier. Bystyret er styrt etter formannskapsmodellen, som innebærer at det er de politiske utvalgene som har den overordnede styringen og ledelsen av Stavanger kommune.

Bystyret i Stavanger kommune ledes av ordfører Christine Sagen Helgø (H) og varaordfører Bjørg Tysdal Moe (KrF). De politiske gruppelederne i Stavanger kommune utgjør organisasjonens ledelse og beslutningstakere. Den politiske ledelsen har sitt mandat fra bystyret og flertallskoalisjonen. I inneværende periode består flertallskoalisjonen av Høyre, Fremskrittspartiet, Venstre, Kristelig Folkeparti (KrF), Senterpartiet og Pensjonistpartiet. Fordelingen av mandater baseres på forholdstallsprinsippet. Av hensyn til oppgavens omfang er det valgt å fokusere på de politiske aktørene i Stavanger kommunes politiske ledelse, som har vært mest framme i mediebildet i forbindelse med bærekraft generelt, og klima- og miljøspørsmål spesielt. Blant disse inngår: John Peter Hernes (H), Cecilie Bjelland (AP), Torfinn Ingeborgrud (MDG) og Per A. Thorbjørnsen (V).

1.1.1.2 Kommuneadministrasjonen

Kommuneadministrasjonen i Stavanger kommune består av seks tjenesteområder med hver sin administrative ledelse. De ulike tjenesteområdene utarbeider og forholder seg til ulike planer og målsettinger, som i større eller mindre grad berører ulike bærekrafttema. Som følge av forskningsprosjektets ressursrammer prioriteres de tjenesteområdene hvor det er forventet at denne typen tema vil være relevante.

Lederne og representantene som er trukket fram i denne oppgaven har ansvar for aktiviteter og tiltak som berører bærekraft innenfor sine respektive tjenesteområder: Per Kristian Vareide (rådmann i Stavanger kommune), Leidulf Skjørestad (direktør, Bymiljø og utbygging), Jane Nilsen Aalhus (miljøvernsjef, bymiljø og utbygging), Solveig Kristine Yndesdal (prosjektleder, bymiljø og utbygging), Gunn Jorunn Aasland (direktør, kultur og byutvikling), Christin Berg (rådgiver, kultur og byutvikling), Elvur Hrønn Thorsteinsdottir (innkjøpssjef, økonomi) og Torstein Nielsen (beredskapssjef, personal og organisasjon) og Tone Grindland (næringsjef, rådmannens fagavdeling).

Av hensyn til denne oppgavens omfang er det valgt å utelate tjenesteområdet oppvekst og levekår. Dette tjenesteområdet vil således ikke gjøres rede for i dette forskningsprosjektet. Det

er viktig å påpeke at tjenesteområdene og avdelingene som presenteres er de områdene som antas å ha relevans for prosjektet. Ut over kommunens administrative tjenesteområder er det også valgt å få innsikt i prosjektgrupper og administrative enheter som antas å ha relevans for problemfeltet. Her er det prioritert å få innblikk i arbeid rettet mot bærekraft, og da spesielt klima- og miljøtiltak i Stavanger kommune. Representantene som er vurdert som relevante i denne sammenhengen er: Gerd Seehuus (prosjektleder, Framtidens Byer. Koordinator, Triangulum), Magne Edland (prosjektleder, utprøving av nullutslippsbiler i Stavanger hjemmehjelp).

1.2 Problemstilling

Hvordan forstås «det grønne skiftet» i Stavanger kommune?

1.2.1 Forskningsspørsmål

I forsøket på å forstå hvordan det grønne skiftet oppfattes av Stavanger kommune, er det viktig å være bevisste på oppgavens formål og hvordan ønsket forståelse kan oppnås. I den forbindelse har Blaikie (2000:58) utarbeidet en modell som kan veilede i utarbeidelsen av et hensiktsmessig forskningsdesign. For å utforske og forstå Stavanger kommunes oppfattelse av det grønne skiftet, er det i lys av Blaikie (2000) sin modell vurdert som hensiktsmessig å vektlegge hva- og hvordan-spørsmål. Spørsmålene skal hjelpe med å forstå nettopp hvordan det grønne skiftet oppfattes og hva begrepet innebærer for organisasjonen i et endringsperspektiv.

Forskningsspørsmålene innebærer implisitt et skille mellom person og organisasjonsnivå. Derfor erkjennes det at de ansattes holdninger og meninger om organisasjonen de tilhører er av betydning for resultatene av forskningsprosjektet (Cameron & Green, 2009:103). Forskningsspørsmålene som er utarbeidet er med på å operasjonalisere arbeidet med å besvare problemstillingen (Blaikie, 2000). Det har vært spesielt fokus på spørsmål som fanger opp forståelser av nært beslektede konsepter, og hvilke elementer som inngår i det grønne skiftet. Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet for å utforske hvordan Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet:

- Hvilke begreper benyttes for å beskrive og forklare begrepet det grønne skiftet?
- Hvordan forholder Stavanger kommune seg til det grønne skiftet som en endringsprosess?
- Hvordan berører det grønne skiftet Stavanger kommunes tjenesteområder?
- Hvordan opplever aktører i Stavanger kommune at det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag?

1.3 Framgangsmåte og rapportens oppbygging

Forskningsdesignet for denne mastergradsoppgaven er basert på Blaikie (2000) sine anbefalinger for forskningsstrategi. Oppgaven er bygd opp på følgende måte:

Kapittel 1: Innledning. Beskrivelse av problemavgrensning, presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2: Teori. Presisering av benyttede begreper, samt presentasjon av betraktninger om endringsledelse gjennom Kotter (1995) sin åttestegs-modell. Modellen understøttes av Bolman, Deal og Thorbjørnsen (1998) sine betraktninger omkring politiske organisasjoner og endring. Teori om kriseforståelse og om motstand mot endring blir også redegjort for.

Kapittel 3: Strategi og metode. Redegjørelse for metodiske valg som er gjort i planleggingen og utføringen av prosjektet, samt betraktninger omkring reliabilitet, validitet og etikk. Studiet er utført som et kvalitativt forskningsprosjekt med bruk av analyse av dokumenter, samt intervjuer med sentrale aktører. Primærempirien består av intervjuer med 16 politikere og ansatte i Stavanger kommune (informantutvalget gjengis i vedlegg 2). Seks offentlige dokumenter og fem partiprogrammer utgjør sekundærempirien (dokumentutvalget gjengis i vedlegg 3). Kvale og Brinkmann (2009) har vært til hjelp i utarbeidelse av intervjuguide og i gjennomføringen av intervjuer.

Kapittel 4: Presentasjon av forskningsresultater. Analysen er basert på verktøy beskrevet av Kvale og Brinkmann (2009), samt Johannessen, Christoffersen og Tufta (2004).

Kapittel 5: Drøfting. Først drøftes forståelsen av det grønne skiftet i Stavanger kommune opp mot etablerte teoretiske betraktninger omkring bærekraft. Drøftingen trekker koblinger mellom forskningsprosjektets resultater, samt begreper som *det grønne skiftet* og *bærekraftig utvikling*. Videre drøftes det grønne skiftet som endringsprosess i Stavanger kommune i lys av Kotter (1995) sin åttestegs-modell, samt teoretiske betraktninger omkring kriseforståelse. Videre vil resultatene fra forskningsprosjektet drøftes i lys av teori omkring endring i politiske organisasjoner og motstand mot endring. Gjennom analyse og drøfting vil oppgaven utforske hvordan Stavanger kommune forstår det grønne skiftet.

Kapittel 6: Konklusjon. Oppsummering av de viktigste funnene, samt svar på forskningsprosjektets problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil forskningsspørsmålene vurderes med henblikk på å utforske hvilken nytte resultatene fra dette forskningsprosjektet kan ha ut over selve casestudiet i lys av konteksten presentert i kapittel 1.

2.0 Teori

Ifølge Blaikie (2000) er det viktig å gjennomgå relevant teori innledningsvis. Blaikie (2000:23-24) påpeker videre at et teoretisk perspektiv «provides a particular language, a conceptual framework, or collection of 'theoretical' concepts and related prepositions, within which society and social life can be explained». Prosjektets akademiske utgangspunkt og konseptuelle rammeverk vil belyses her, som innebærer at relevante begreper for oppgaven vil bli redegjort for. Ettersom begrepsforståelse utgjør en stor del av problemstillingen, er en god redegjørelse av teoretisk ståsted svært viktig. Dette kapittelet presenterer teorier omkring endring som vurderes sentrale i en omstillingsprosess mot det grønne skiftet. Blant disse er endring i politiske organisasjoner, motstand mot endring og kriseforståelse. De akademiske begrepene og teoriene det vises til her vil bli benyttet for å støtte opp om drøftingen av innsamlet data, og må ansees som oppgavens fortolkningsramme.

2.1 Begreper

En utfordring med begrepene *bærekraftig utvikling* og *det grønne skiftet* er at de blir brukt av svært mange aktører, om ulike tema og i forskjellige sammenhenger. Begrepene blir forstått på svært mange forskjellige måter. Forskningsprosjektet tar sikte på å utforske mangfoldet av begrepsforståelser i Stavanger kommune. I de følgende delkapitlene vurderes det nyttig å gi en kort redegjørelse for teoretiske definisjoner av begrepene.

2.1.1 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling kom for alvor på dagsorden i 1987, da Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (WCED) gav ut rapporten *Vår felles framtid*¹ (WCED, 1987). Kommisjonens bruk av begrepet forankret det til en verdensomspennende, global etikk (Lafferty & Langhelle, 1995:16). Selv om begrepet har blitt hyllet, kritisert, utdypet, tvetydig tolket og feilaktig brukt et utall ganger siden den gang, er det fortsatt et høyst aktuelt begrep.

Verdenskommisjonen definerer bærekraftig utvikling på følgende måte: «Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs» (WCED, 1987:43). Minstekravet for bærekraftig utvikling er at de naturlige systemene som opprettholder livet på jordkloden ikke settes i fare. De naturlige systemene inkluderer atmosfæren, havet og ferskvannet, jordsmonnet og alt som lever. (WCED, 1987:43). Ifølge rapporten handler førsteprioriteringen for en

¹ World Council of Churches i 1976 (Abrecht, 1979) regnes som første gang konseptet ble beskrevet. Den første definisjonen tilegnes The 1980 World Conservation Strategy (I Adams, 2001).

bærekraftig utvikling om at alle menneskers primærbehov blir tilfredsstilt. I henhold til definisjonen av begrepet er et vesentlig krav for en bærekraftig utvikling at den skal ivareta alle menneskers behov, både i nåtid og i framtiden (WCED, 1987:5,6 og 42). Konseptet handler altså om ressursfordeling i både rom og tid.

Det råder likevel svært ulike fortolkninger av begrepet bærekraftig utvikling. Eksempelvis at «virksomheter som streber etter utslippskutt er bærekraftige», eller at «bærekraft betyr langsiktig forvaltning» (Ihlen, 2009:57-58). Dette er eksempler på hvordan kommersielle aktører har adoptert begrepet for å omtale egen aktivitet i positivt lys. I tillegg til kommersielle virksomheter er det ikke uvanlig at både privatpersoner, interesseorganisasjoner og offentlige myndigheter benytter begrepene om seg selv og egne aktiviteter. For eksempel trekker Høyer, Lafferty og Aall (2002:16) fram at miljøpolitikk på kommunenivå har hatt en tendens til å fokusere på lokale miljøutfordringer som søppelhåndtering og vedlikehold av grøntområder. Når privatpersoner blir spurt om hva de gjør som bidrag til en bærekraftig utvikling blir kildesortering ofte trukket fram som eksempel.^{xiii} Det råder svært ulike forståelser av hva som ligger i begrepet bærekraftig og hvilke tiltak som anses som best for å bidra til en bærekraftig utvikling.

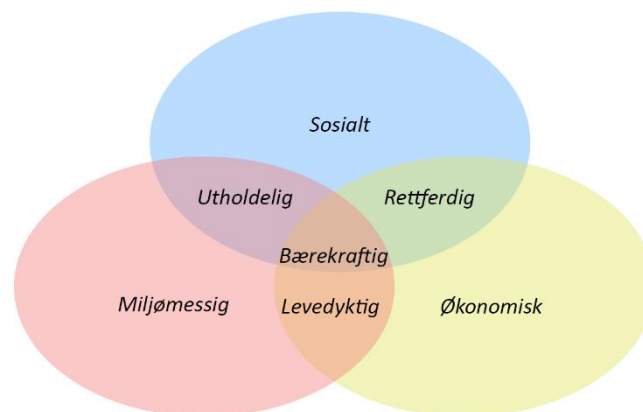
Etter lanseringen av Vår felles framtid (WCED, 1987) hersket to ulike syn på hva bærekraft skulle innebære: *Sterk* eller *svak* bærekraft (Neumayer, 2013). Sterk bærekraft blir av tilhengerne forstått som en utvikling som sikrer framtidige generasjoners mulighet for produksjon. Sentralt i denne sammenheng er ivaretagelsen av jordens naturressurser. Ressursene i seg selv ansees som den begrensende faktoren. Det argumenteres med økonomisk logikk for at natur-kapitalen må beskyttes. Daly (1995) sin operasjonalisering av bærekraftig utvikling går ut på at avfall ikke må overgå naturens tålegrense og at høstingen av fornybare ressurser ikke må overgå den naturlige gjenskapelsen. Ifølge Daly (1995) skal ikke-fornybare ressurser kun benyttes i et slikt omfang at man samtidig og parallelt utvikler fullgode (fornybare) alternativer. I praksis innebærer denne argumentasjonen at man *ikke* kan slippe ut klimagasser når atmosfæren ikke (lenger) er i stand til å absorbere mer.

Tilhengere av svak bærekraft fokuserer på at teknologiske nyvinninger kan løse de globale utfordringene som blir beskrevet i Vår felles framtid (WCED, 1987). «Tekno-optimistene» argumenterer for at samfunnet *kan* bruke opp en råvare, dersom det blir utviklet alternativer. Ressursuttaket kan da i seg selv, eller ved hjelp av de økonomiske ressursene det genererer, bidra for å utvikle et substitutt. I dette ligger en tro på at teknologiske framskritt kan føre til utvikling av nye råvarer og bedre utnyttelse av de som allerede finnes (Neumayer, 2013).

Kritikerne av svak bærekraft påpeker at det gis rom for en ekstremt bred fortolkning av bærekraftbegrepet. Dette kan åpne for å omtale organisasjoner/virke som «bærekraftige» uavhengig av faktisk ressursbruk eller miljøpåvirkning. Det innvendes også at det ikke finnes noen garanti for at man greier å utvikle alternativer og at dagens generasjon ikke har rett til å frata framtidige generasjoner det ressursgrunlaget de har rettigheter til (Daly, 1995).

Forskere som Brand (2012) og Rockström et al. (2009) påpeker at økonomisk vekst og bærekraftig utvikling er selvmotsigende og at jordklodens ressursgrunnlag er svært nær ved å bli, og i noen tilfeller allerede er, oppbrukt. Det argumenteres av den grunn for at økonomisk vekst i dagens økonomiske system ikke lenger er mulig. Andre forskningsrapporter tyder derimot på at verdenssamfunnet er på riktig vei. Pearce (2016) peker på at det nyeste datagrunnlaget fra henholdsvis Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) og International Energy Agency (IEA) viser at verdensøkonomien de siste to årene har vokst med 6,5 prosent samtidig som at viktige indikatorer på klimagassutslipp har gått ned i samme periode. Fornybar energi pekes ut som en hovedfaktor og en forsiktig konklusjon er at den historiske sammenhengen mellom økonomisk vekst og klimagassutslipp viser tegn til å opphøre (Pearce, 2016).

Rammeverket for bærekraftig utvikling kan ansees som et verktøy og en pådriver for det grønne skiftet. Eksempler på dette presenteres i oppgavens analyse- og drøftingskapitler. Modellen (Figur 1) er basert på Vår Felles Framtid (WCED, 1987) og er en svært vanlig framstilling av konseptet.



Figur 1: Bærekraftig utvikling. (Etter WCED, 1987, i Stavanger kommune, 2015:10).

2.1.2 Det grønne skiftet

Begrepet det grønne skiftet kan defineres på følgende måte: «I en norsk kontekst er det grønne skiftet en operasjonalisering av bærekraft i et globalt perspektiv».¹ I det ligger det at noe er bærekraftig kun dersom det ses i en global sammenheng. I praksis trekker det grønne skiftet paralleller til å «tenke globalt og handle lokalt».² Det grønne skiftet er et nytt begrep, men bygger på etablerte konsepter. Denne forståelsen er den som ligger til grunn for de prioriteringene som ble gjort i forbindelse med den endelige avtalen i FNs klimatoppmøte Paris 2015, hvor hovedpunktet er at *alle* land har forpliktelser (United Nations, 2015:4 og 7).

Det grønne skiftet innebærer altså å løse de globale klimautfordringene, og at det skal gjøres på et lokalt nivå. Hvilke virkemidler og fokusområder som skal prioriteres for å løse disse utfordringene varierer, og er avhengig av kontekst og begrepsforståelse. Bjartnes (2015:115) definerer det grønne skiftet som «en kontinuerlig pågående, uavvendelig og ustoppelig prosess, som innebærer reduserte klimautslipp og forbedret ressursproduktivitet i alle samfunnssektorer og samtidig byr på nye muligheter for verdiskaping». Dette kan framskyndes ved en gradvis omprioritering av både statlige og private investeringer og kan styres av myndighetene gjennom reguleringer og skattesystem. (Klima- og miljødepartementet, 2014) forklarer begrepet på lignende måte, men inkluderer mer enn kun energi: «En overgang til produkter og tjenester som gir betydelig mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn i dag». Dette kan oppnås ved å utnytte det nye mulighetsrommet i «den nye økonomien», hvor næringslivet utvikler «framtidens markeder for lavutslippsteknologi og bærekraftige produkter og tjenester» (Klima- og miljødepartementet, 2014). Myndighetene tar sikte på å utvikle strategiske støtteordninger for å gjøre dette attraktivt for bedriftene, hvor målsettingen er å «sikre forsvarlig forvaltning av naturen som grunnlaget for framtidig vekst og velferd» (Klima- og miljødepartementet, 2014).

2.2 Organisasjonsrasjonalitet – Begreper og sammenhenger

For å kunne si noe om endring i organisasjoner, forutsettes det en forståelse av organisatorisk rasjonalitet, atferd og beslutningstaking. De fleste organisasjonsstrukturer er utformet basert på en rasjonell instrumentell tilnærming (Egeberg, 1984). En slik tilnærming innebærer at organisasjonen har etablert en normativ struktur hvor det er etablert forventninger til organisasjonens rolleinnhavere. Det er avklart hvilke rettigheter og plikter som knyttes til den enkelte person-uavhengige rolle og hvem som bør tiltre disse rollene, samt hvilke problemer

¹ Sitat Oluf Langhelle, MEN200-forelesning, UiS, 25.09.2015

² Gro Harlem Brundtland var angivelig den første som brukte dette begrepet på FNs miljøkonferanse i Rio i 1992, og sitatet anses som grunntanken i Agenda21-programmet.

organisasjonen bør eller skal ta stilling til (Egeberg, 1984:20). I tillegg foreligger det også klare forventninger til hvordan problemer og oppgaver bør håndteres.

Denne typen organisasjoner representerer ofte en mål-middel rasjonalitet, med forventning om at organisasjonens ledelse fastsetter målene og designer organisasjonen optimalt for måloppnåelsen. Når denne oppskriften er på plass vil det i teorien «bare» gjenstå å implementere den formelle strukturen og sette i gang arbeidet. Med en formell struktur vil organisasjonen ha avklart både de overordnede målsettinger, samt hvordan ulike eksperter og roller skall bidra og delta i arbeidet og beslutningsprosesser. For denne rasjonaliteten vil det være naturlig at ulike interesser måles mot hverandre og organisasjonens mål. Basert på mål-middel-rasjonalitet vil den beste beslutning fattes (Egeberg, 1984).

Egeberg (1984) beskriver at det i kommunal sektor er av avgjørende betydning for organisasjonen å tilskrive den enkeltes frihet, og ivareta deres intensjoner, vilje og rasjonelle kalkulasjoner. Den kommunale sektor har således mye felles med økonomisk teori slik den ble presentert allerede sent på 1700-tallet (Egeberg, 1984). Filosofen Adam Smith påpekte allerede den gang at enkeltindividets frihet og evne til rasjonelle egennyttemaksimering er stor og det antas at summen av all fri og skapende egennyttemaksimering fører til det som er best for samfunnet totalt sett (Engelstad & Egeland, 1998). Et slikt perspektiv neglisjerer likevel de sosiale krefter og hvordan disse kan påvirke og diktere atferd.

2.2.1 Organisatorisk atferd

I henhold til Egeberg (1984) sin instrumentelle rasjonalitet skal den faktiske atferd til organisasjonens ansatte samsvare med de roller og målsettinger som individene er tildelt gjennom organisasjonens formelle og normative struktur. På denne måten vil man sikre både måloppnåelse og et solid fundament for risikoforståelse, gitt at de ansatte tilslutter seg organisasjonens mål og utfordringer. Som Egeberg (1984) påpeker er de formelle og normative strukturene bare et av mange forhold som påvirker den faktiske atferden i organisasjonen, noe som utfordrer grunnlaget for en felles risikoforståelse.

2.2.2 Det naturlige organisasjonsperspektiv

«Det naturlige organisasjonsperspektivet» er Egeberg (1984) sitt tilsvarende svar for å imøtekomme de sosiale elementer ved organisatorisk atferd. Her erkjennes det at enkeltindivider og gruppers atferd gjenspeiler deres egne uformelle mål i organisasjonen. Med denne betraktningen innlegger også Egeberg (1984) at organisasjonens omgivelser og kultur også er av betydning for den faktiske atferd i organisasjonen.

2.2.3 Garbage can-modellen

Garbage can-modellen er betegnelsen for relativt utbredt form for beslutningsprosess i organisasjoner, og er basert på «The Garbage Can Model of Organizational Choice» av Cohen, March og Olsen (1972). Modellen illustrer dette ved å framstille organisasjoner som en «søppelkasse» som inneholder ulike problemer og løsninger som deltakerne foreslår (Cohen et al., 1972). Ulike sammensetninger av deltakere, problemer, løsninger og valgmuligheter gir kompliserte koblinger mellom disse fire elementene. Videre forklarer modellen at den organisatoriske ledelsen ofte behandler problemer de er i stand til å løse, i stedet for å prioritere å finne løsninger på faktiske problemer. Ifølge Cohen et al. (1972) vil utfallet av beslutningsprosessen trolig skyldes tilfeldigheter mer enn rasjonelle og/eller veloverveide valg fra lederne.

2.2.4 Organisatorisk endring

Det finnes svært mange modeller og oppskrifter for hvordan endringsprosesser kan ledes. Denne oppgaven vil ikke argumentere for eller mot bruken av disse, eller forsøke å foreslå endringer for Stavanger kommune. Ettersom det grønne skiftet kan sies å kreve radikale endringer i samfunnet, vil det naturligvis ha påvirkning på hvordan Stavanger kommune organiseres. Da prosjektets formål er å utforske forståelsen Stavanger kommune har av et gitt endringstema, er det vurdert hensiktsmessig å se dette i lys av relevante endringsmodeller. Kotter (1995) sin åttestegs-modell for organisasjonsendringer (figur 2) er et eksempel på en prosessmodell eller «oppskrift på endring» for organisasjoner.



Figur 2: Kotter sin åttestegs-modell (Kotter, 1995:59-67).

Modellens punkter belyser hvilke fokusområder som bør vektlegges gjennom endringsprosessens ulike faser. Åttestegs-modellens første punkt handler om å etablere en kriseforståelse, og på den måten øke forståelsen og ønsket for en endring i de ulike delene i organisasjonen (eller i samfunnet). For å hindre at motstand mot endring blir en for stor belastning påpekes det gjennom modellens videre steg at det må sikres en felles forståelse og gode rutiner for medvirkning blant de ulike aktørene. Felles visjoner, kriseforståelse og motstand mot endring er tre sentrale temaer som går igjen i de fleste, om ikke alle, endringsprosesser. Disse tre elementene vektlegges i Kotter (1995) sin åttestegs-modell og vurderes således hensiktsmessig for å belyse hvordan Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet som en endringsprosess. Det er ikke gitt at Kotter (1995) sin åttestegs-modell er det riktige verktøyet for Stavanger kommune i disse endringsprosessene, men det vurderes likevel slik at modellens punktvisse fokusområder vil tjene oppgavens formål om å utforske og forstå problemfeltet. Kotter (1995) sin åttestegs-modell er derfor lagt til grunn for drøftingen av forskningsresultatene fra dette forskningsprosjektet. Det er vurdert hensiktsmessig å supplere dette rammeverket med teorier som komplementerer Kotter (1995) sitt rammeverk og bidrar til å nyansere oppgavens analyse. Disse teoriene gjøres rede for i de kommende avsnitt.

2.2.5 Endringsperspektiver i politiske organisasjoner

For å kunne dra nytte av Kotter (1995) sine perspektiver omkring endring i organisasjoner, er det nødvendig å etablere en forståelse av hva det innebærer å studere Stavanger kommune som en politisk organisasjon. Bolman et al. (1998) etablerte sent på 90-tallet egne karakteristikk eller perspektiver på organisasjoner som er styrt av politiske motiver. Disse karakteristikkene kan i denne sammenheng benyttes for å utforske hvilke variabler man må ta høyde for ved å ta i bruk endringsmodeller, så som Kotter (1995) sin åttestegs-modell. Bolman et al. (1998:179) trekker fram fem overordnede karakteristikk ved politiske organisasjoner som vil kunne påvirke en politisk organisasjon i endring:

1. Politiske organisasjoner er å betrakte som koalisjoner av ulike (enkelt)aktører og interessegrupper.
2. Det eksisterer fundamentale ulikheter mellom disse koalisjonsmedlemmene med hensyn til deres overbevisninger, verdier, interesser, informasjon og virkelighetsforståelse.
3. Viktige beslutninger i politiske organisasjoner vil i all hovedsak gjelde fordeling av knappe ressurser og hvem som skal motta hva.

4. Knappheten på ressurser og de fundamentale ulikhetene mellom koalisjonsmedlemmenes preferanser medfører at konflikt og maktkamp forekommer hyppig i politiske organisasjoner. Makt er således den viktigste ressursen.
5. Beslutningstaking og målsettinger foretas ved hjelp av forhandlinger, kjøpslåing og posisjonskamp mellom organisasjonens ulike interessegrupper.

Oppsummert er karakteristikkene som Bolman et al. (1998) presenterer sterkt preget av balansen mellom kyniske betraktninger og menneskelig godvilje. I dette skjæringsfeltet påpeker Bolman et al. (1998) betraktninger fra Kotter (1995) sitt teoretiske ståsted, som framhever at organisasjoner har behov for politikere som er i stand til å balansere disse to hensynene. I tillegg framhever Bolman et al. (1998) viktigheten av å fokusere på makt. Som politisk organisasjon vil altså fordelingen av ressurser være et sentralt element i enhver endringsprosess. Bolman et al. (1998) påpeker derfor at aktører i dette politiske landskapet blir nødt til å engasjere seg i aktiviteter for å beholde, skaffe, eller utvikle makt i saker hvor organisasjonens aktører er uenige eller usikre med hensyn til beslutninger og mål. Dette vil innebære at enkeltaktører og interessegrupper utøver sin påvirkningskraft for å sikre det som for den enkelte (gruppe) vil være en hensiktsmessig fordeling av ulemper og fordeler i organisasjonen. Dette vil også innebære at konflikter er uunngåelige og en naturlig del av den politiske organisasjonen (Bolman et al., 1998:182). Ifølge Kotter (1995) vil håndteringen av disse konfliktene være avgjørende for endringsprosessen. Kotter (1995) framhever at en god håndtering av oppståtte konflikter kan virke stimulerende og skape nysgjerrighet omkring prosessen, og dermed føre til endring drevet av nyskaping og kreativitet.

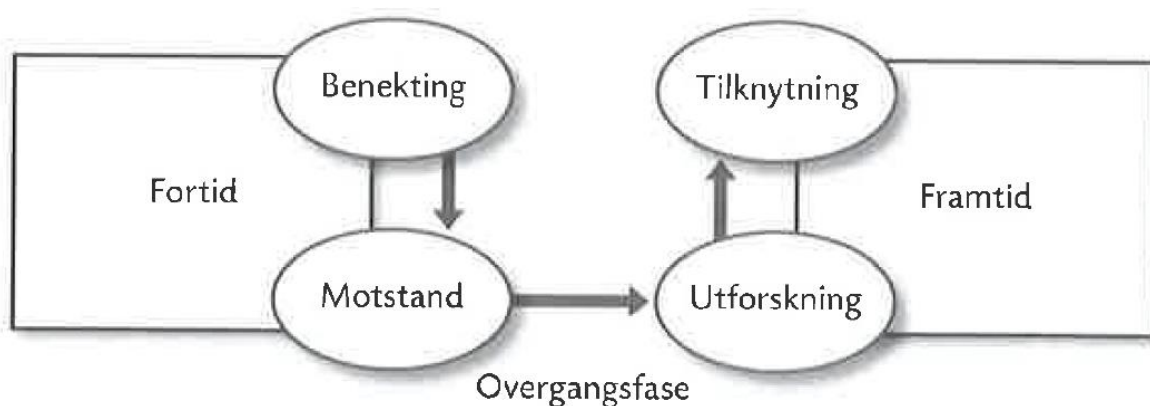
Av hensyn til oppgavens omfang er det besluttet å utelate teoretiske overveielser knyttet til makt og beslutningsprosesser i politiske organisasjoner. Det vurderes at disse forhold behandles implisitt gjennom Bolman et al. (1998) sine teoretiske betraktninger omkring karakteristikkene ved politiske organisasjoner og vil ikke utdypes ut over dette.

2.2.6 Motstand mot endring

Et sentralt element i arbeidet med endringsprosesser er forholdet mellom organisatoriske strukturer og motstand mot endring på gruppe- og individnivå (Amundsen & Kongsvik, 2008:94). Kotter (1995) sin åttestegs-modell presenterer et overordnet rasjonale for håndtering av endringsprosesser, men behandler ikke motstand mot endring som en eksplisitt faktor i denne prosessen. Kotter (1995) framhever kommunikasjon av den etablerte visjonen i steg fire og ansvarliggjøring gjennom handling i steg fem, men unnlater samtidig å ta stilling til de individuelle kognitive prosesser som kan bidra til eller motvirke organisatorisk endring. Den

kognitive tilnærmingen til endringsledelse tar utgangspunkt i en antagelse om at menneskers følelser og problemer baseres på måten vi tenker og opplever verden (Cameron & Green, 2009). En slik antagelse kan også medføre utfordringer i møte med endring, ettersom mennesker av natur opplever det vanskelig å bryte atferdsmønstre og skape nye handlingsstrukturer (Cameron & Green, 2009). Innovasjon, utvikling og endringer innebærer et stort usikkerhetsmoment, som kan resultere i betydelig motstand fra alle berørte parter. Ifølge Gammelsæter og Arbo (2004:267) kan usikkerhet føre til at beslutningstakere og ledere lett tyr «til rollemodeller og eksempler som har fått status som vellykkede». På denne måten kan endringer ende opp med å henge seg på etablerte oppskrifter. Resultatet blir i realiteten at man ikke vedtar noe nytt. Røvik, Roness, Lægreid og Christensen (2009:77) omtaler dette som «rasjonaliserte myter». Røvik (2007:66) forklarer at virksomheter streber etter å ta dem i bruk og på den måten ender opp med å bli mer like hverandre. Ved å ta i bruk slike eksterne organisasjonsideer kan en virksomhet, for eksempel en offentlig myndighetsinstans, forsvare noe som i praksis ikke innebærer spesielt store endringer.

Motstand fra ansatte i en organisasjon blir ofte ansett som et hinder for vellykket implementering av ny praksis. Det er imidlertid viktig å være bevisst på faktorene som fører til motstand. Med en bevissthet omkring faktorer som kan føre til motstand, kan endringstemaet tilpasses slik at det blir mer akseptabelt for de ansatte, og for det andre sørge for at motstanden i seg selv kan benyttes som en ressurs for å bedre den helhetlige endringsprosessen (Amundsen & Kongsvik, 2008:100-101). Amundsen og Kongsvik (2008:94) presenterer en modell (figur 3) som beskriver ulike reaksjonsfaser i omstillingsprosesser.



Figur 3: Faser i reaksjoner ved omstillingsprosesser. (Etter Scott og Jaffes, 2004:31 i Amundsen og Kongsvik, 2008:94).

Den første fasen omtales som benektelsesfasen. Denne kjennetegnes ved at ansatte ikke anerkjenner endringsprosessen, ignorerer endringsarbeidet og i stedet fortsetter som før med sitt arbeid. Den andre fasen omtales som motstandsfasen. Fasen kjennetegnes av aktørens

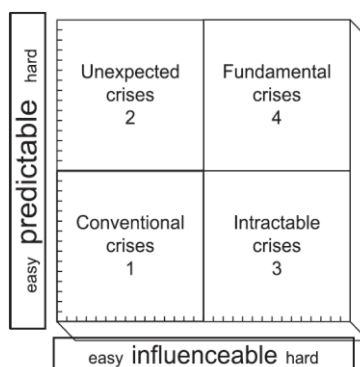
synlige motstand mot endringen. Dette kan skyldes en opplevelse av tap av kontroll, usikkerhet og innebærer gjerne følelsesmessige reaksjoner som frustrasjon, sinne og sorg. Den tredje fasen omtales som utforskningsfasen. Her vil aktører forsøke å utforske innholdet i de nye rollene som følger omstillingen. Aktørene vil prøve å fylle de nye rollene som omstillingen innebærer og finne sin «nye» plass sammen med kolleger i organisasjonen. Den fjerde og siste reaksjonsfasen omtales som, og kjennetegnes av tilknytning. I denne fasen vil aktørene akseptere endringen og ta inn over seg nye roller og forsøke å etablere en identitet tilpasset den endrede organisasjonen. I denne fasen vil man også tilstrebe organisasjonens nye felles målsettinger (Amundsen & Kongsvik, 2008:94).

2.2.7 Kriseforståelse

Hvilke karakteristikk organisasjonen Stavanger kommune tilskriver det grønne skiftet kan tolkes som en del av organisasjonens kriseforståelse. Kotter (1995) sitt utgangspunkt for alle endringsprosesser er å identifisere en form for kriseforståelse for i det hele tatt å forstå årsakene til at det er behov for endring og for å akseptere sin egen rolle i de prosessene det innebærer. Dessuten påpeker krise- og beredskapsekspertene at en krise kun kan takles på en god og effektiv måte dersom man er i stand til å definere at krisen faktisk skjer, eller vil skje. Dette krever en god kriseforståelse i tillegg til kompetanse innen endringsledelse. Utgangspunktet er å være i stand til å typologisere kriser. Gundel (2005) og 't Hart og Boin (2001) har utviklet modeller for å kunne forstå og beskrive kriser. Kruke og Olsen (2012) påpeker at det å forstå og beskrive kriser er vesentlig for å være i stand til å lede krisehåndteringen og i denne konteksten selve endringsprosessen. Hvordan man ser på den aktuelle situasjonen og videre hvordan man velger å kategorisere den, er avgjørende for beslutningstaking og for hvordan beslutningene følges opp i praksis. Det vil si at selve forståelsen av situasjonen man er oppe i, eller forventer å komme opp i, er avgjørende for hvordan situasjonen faktisk kommer til å utarte seg. Enhver situasjon kan med andre ord komme til å utarte seg som en slags selvoppfyllende profeti. Thomas og Thomas (1928:571-572) formulerte det som i ettertid er kjent som Thomas-teoremet: «If men define a situation as a crisis, it will be a crisis in its consequences». I dette ligger det at tolkningen av en gitt situasjon påvirker hvordan man faktisk kommer til å reagere på situasjonen. Dette understøttes av Kotter (1995) som påpeker viktigheten av å etablere en kriseforståelse og være bevisst på hvordan aktuelle aktører innad i organisasjoner forstår den gitte situasjonen.

Gundel (2005) sin modell beskriver en klassifisering av kriser basert på deres forutsigbarhet og mulighet for påvirkning. Modellen illustrerer i hvilken grad kriser kan forutsees (predictability)

og i hvor stor grad ansvarlige myndigheter kan påvirke krisen (influence) før eller under krisen. Gundel (2005:110) trekker fram at det er mulig å identifisere fire karakteristiske krisetyper, som vist i figur 4: konvensjonelle, uventede, upåvirkelige og fundamentale kriser.



Figur 4: Krisematrise: Forutsigbarhet og mulighet for påvirkning. (Gundel, 2005:112).

En konvensjonell krise (1) kjennetegnes ved opplevelsen av at man har tid til rådighet og at krisen er kontrollerbar, som følge av tidligere erfaringer. Uventede kriser (2) er ofte preget av mangel på kontroll og tidligere erfaringer, samt uklare årsak-virkningsforhold. En upåvirkelig krise (3) er ofte preget av vanskelige forhold og liten grad av påvirkningskraft under og etter krisen. Denne typen kriser kalles også for politiske kriser, ettersom de ofte leder til konflikter og debatt omkring etablerte institusjoner og definisjonskamper mellom aktører. Det er ofte uenighet om hvordan krisen oppstod, hvordan den bør defineres, og håndteres. Den mest komplekse typen av kriser ansees å være en fundamental krise (4). Den kjennetegnes av uventede og uoversiktlige hendelser som er vanskelige å håndtere og kartlegge. Gundel (2005) poengterer at krisens utviklingshastighet vil påvirke i hvor stor grad de ansvarlige myndigheter opplever de kan påvirke og kontrollere krisen. Denne antagelsen om at kriser kan klassifiseres basert på krisens karakter understøttes av 't Hart og Boin (2001). 't Hart og Boin (2001) sin modell (figur 5) tar sikte på å beskrive kriser basert på dens utviklingshastighet og hvor raskt den avsluttes.

		Speed of development	
		Fast: Instant	Slow: Creeping
Speed of termination	Fast: Abrupt	Fast-burning crisis	Cathartic crisis
	Slow: Gradual	Long-shadow crisis	Slow-burning crisis

Figur 5: Krisematrise: Utvikling og avslutning. ('t Hart & Boin, 2001:46).

I modellens første kolonne kategoriseres kriser som oppstår og avsluttes raskt. For den «hurtig brennende» krisen vil ofte årsak-/virkningsforhold være mindre kompliserte og utfallet av krisen er ofte forholdsvis oversiktlig å gjøre rede for. I det modellen definerer som «langskygge»-krise, vil det selv etter en kortvarig krise kunne oppstå usikre og uventede konsekvenser lenge etter at krisen formelt er erklært avsluttet. Som illustrert i figur 5 er «krypende kriser» kritiske situasjoner som ikke er synlig manifesterte og mer skjult i sin utvikling. Denne type kriser har ikke et tydelig «utbrudd» til forskjell fra umiddelbare kriser, her gjengitt i den andre kolonnen. En «krypende krise» utvikler seg sakte og sårbarheten bygger seg gjerne opp over tid, som inndeles i to kategorier: En «rensende» og en «saktebrennende» krise. Hvor den rensende krisen avsluttes brått, vil den saktebrennende krisen kunne pågå i det mer eller mindre åpne samfunnet over lang tid uten at det etableres en tydelig løsning på problemet ('t Hart & Boin, 2001).

Krisens karakteristikkk kan også påvirke i hvor stor grad beslutningstakerne føler de «selv velger» noe framfor å «bli utsatt for» noe, som igjen påvirker deres risikoforståelse ('t Hart & Boin, 2001). Krisens karakter synes å avgjøre hvorvidt beslutningstakere utsetter handling og avbøtende tiltak (som ved klimaproblematikken), eller om situasjonen krever umiddelbar handling (flom, brann etc.). I lys av disse modellene er det interessant å vurdere hvordan aktører i Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet, og i hvor stor grad det er en forståelse av at dette skiftet innebærer endringer i organisasjonen spesielt, og i samfunnet generelt.

3.0 Strategi og metode

I dette kapittelet presenteres prosjektets forskningsstrategi og en redegjørelse for valg av teori, utvelgelse av datakilder og informantutvalg, samt metoder for datainnhenting og analyse. Målet er å vise en sammenheng mellom oppgavens tema og måten det er utforsket på. I praksis innebærer dette at det er sammenheng mellom problemstillingen og de metodiske valgene. Argumentasjonen for valg av tema, teori, metodeverktøy og vitenskapskrav vil utgjøre prosjektets metodiske utgangspunkt, og skal bidra til å klargjøre hvordan og hvorfor temaet skal undersøkes (Blaikie, 2000:8-9).

3.1 Kvalitativ metode

Dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i en abduktiv forskningsstrategi basert på Blaikie (2000). Forskningsstrategien er av betydning for oppgavens oppbygging, kapittel-struktur, samt gjennomføringen av forskningsprosjektet. Som et supplement til Blaike (2000) sine designelementer er prosjektet også påvirket av Yin (2009) sin casestudie-tilnærming. Intervjuene er planlagt og gjennomført ved hjelp av Kvale og Brinkmann (2009) sine råd for forskningsintervjuer. Analyse av innsamlet datamateriale følger Johannessen et al. (2004) sine råd for analyse av meningsinnhold.

Et forskningsprosjekt som fokuserer på en enkelt analyseenhet er ifølge Grønmo (2004) å betrakte som et casestudie. Det skiller hovedsakelig mellom tre skoler innenfor casestudier: den beskrivende, den utforskende og den deskriptive (Yin, 2009). For dette forskningsprosjektet er det foretatt et utforskende casestudie hvor Stavanger kommune inngår som eneste analyseenhet. Gjennom terminologien fra Yin (2009:46) er det således foretatt en «embedded single casestudie».

Formålet med et casestudie kan være mange og metoden anvendes ofte i sammenhenger hvor forsker har begrenset innsikt i fenomenet og konteksten det forskes på (Yin, 2009). I dette forskningsprosjektet er denne metodikken anvendt for å oppnå en helhetlig forståelse av det avgrensede emnet som studeres. På denne måten vil studiet i seg selv være relevant og interessant, uten at funn fra studien må være generaliserbare for å skape verdi. Denne tilgangen anvendes ofte for å peke på unike eller spesielle funn innenfor en avgrenset vitenskapelig sammenheng (Yin, 2009). Dette argumentet taler for at et casestudie vil være hensiktsmessig i forsøket på å utforske hvordan Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet. Oppgavens problemformulering retter seg konkret mot Stavanger kommune, og vil for øvrig ha begrenset overføringsverdi til studier av andre kommuner. Formålet er ikke å kunne trekke generelle

slutninger eller innhente store mengder empirisk materiale, men å studere et viktig og aktuelt samfunnstema.

Det er vurdert hensiktsmessig å benytte analyse av meningsinnhold for å belyse hvordan Stavanger kommune som organisasjon oppfatter det grønne skiftet. Gjennom denne analysen vil det være mulig å «forstå den dypere *meningen* med folks tanker» (Johannessen et al., 2004:195). I forbindelse med kategoriseringen i analysearbeidet vil det dessuten være mulig å se hvordan aktører i kommunen plasseres i miljødiskursen.

Målet har vært å gi et tydeligere bilde av Stavanger kommunes egen oppfattelse av det grønne skiftet på tvers av organisasjonen, ettersom kommunen på mange måter er en tilrettelegger og premissleverandør for regionens omstilling. Hvordan kommunen forstår det grønne skiftet, og i hvilken grad ulike avdelinger i politiske, administrative og faglige fløyer er samkjørte, antas å kunne gi utslag for beslutningstaking og arbeidsprosesser.

Det er ikke forsøkt å tegne fasitsvar på definisjonen av det grønne skiftet eller formidle noen meninger om Stavanger kommunes framtidige gjennomføringer av tiltak. Dette imøtekommer også noe av kritikken som har vært rettet mot casestudiet som metode (Flyvbjerg, 2010:473). Målet har ikke vært å produsere store mengder generaliserbare data, men heller å gå i dybden på et lite studert fenomen i denne aktuelle konteksten. Eventuelle funn kan således ha en egenverdi i å rette fokus mot Stavanger kommune som eksempel på hvordan offentlig forvaltning tilpasser seg denne globale trenden. Likeledes kan dette studiet initiere en interesse for å avdekke tilsvarende problemstillinger i andre offentlige eller private organisasjoner.

3.2 Datakilder

I de kommende avsnitt redegjøres det for hvilke forhold som er tatt i betraktning ved utvelgelsen av informanter og dokumenter. Delkapittel 3.4 inneholder kritisk refleksjon omkring datautvalget.

3.2.1 Strategisk utvalg av dokumenter

I henhold til Grønmo (2004:88) er dokumentutvalget i denne mastergradsoppgaven basert på en systematisk vurdering av hvilke dokumenter som ansees som interessante og mest relevante. Disse dokumentene har gjort det mulig å innhente viktig informasjon i forkant av forskningsprosjektets intervju. Det er foretatt et strategisk utvalg av dokumenter som samsvarer med forskningsprosjektets strategisk utvalgte politiske informanter. Utvalget av dokumenter gjenspeiler forventninger omkring dokumentenes relevans for forskningsprosjektet.

Dokumentene i utvalget er vurdert med tanke på autentisitet. På grunn av at det ikke alltid kommer klart fram hvem som har skrevet offentlige dokumenter, fokuserer datagrunnlaget på de dokumentene som er politisk behandlet og vedtatt (Østbye, Helland, Knapskog & Larsen, 2013:43). I de tilfellene hvor det har vært nødvendig å skaffe det (Østbye et al., 2013:51) kaller adhoc-tilgang til begrensede og interne dokumenter har den aktuelle datakilden blitt kritisk vurdert, spesielt med tanke på representativitet. På grunn av at dokumentene er elektronisk lagrede er det en potensiell risiko for at dokumentene ikke tilfredsstillt krav om autentisitet (Østbye et al., 2013). Denne risikoen har blitt forsøkt minimert ved å benytte kommunens egen nedlastningsside framfor å få dokumentene tilsendt. For å ikke skade etterprøvbareheten til forskningsprosjektet er det dessuten lagt ved URL-adresse til dokumentene (med unntak av to interne dokumenter som ble skaffet etter forespørsel).

De politisk vedtatte dokumentene er vurdert som representative for Stavanger kommune som helhet, og vektlegges derfor i dokumentanalysen og i prosjektets drøfting. Partiprogrammene er ansett som troverdige kilder, men til grunn for bruken av dem i drøftingen vurderes de som mindre representative enn de offisielle og vedtatte dokumentene. Også de interne dokumentene er vurdert som noe mindre representative ettersom de har et noe mer uklart opphav med tanke på forfatter. Disse vurderes likevel som troverdige og autentiske ettersom det henvises til dem i andre vedtatte dokumenter.

Den 24. mai 2016 behandlet kommunestyret for miljø og utbygging en evaluering og statusrapport for klima- og miljøplanen 2010-2025. Denne evalueringen har vært planlagt i to år, og var forventet ferdig et år tidligere. Dessverre ble den ikke ferdig før dette forskningsprosjektets avsluttende fase, noe som har gjort at det ikke har blitt prioritert å inkludere den i datautvalget. Dokumentet er trolig interessant med tanke på temaet for denne oppgaven og inneholder oppdatert informasjon om kommunens innsats i klima- og miljøarbeidet. Deltakelse i kommunens interne klimaseminar i april, samt inkludering av Thorbjørnsen og Aalhus¹ i informantutvalget vurderes som utfyllende erstatninger.

3.2.2 Strategisk utvalg av informanter

I kvalitativ metode er hensynet til relevans og representativitet avgjørende når man skal foreta utvalg av respondenter og intervjupersoner basert på en populasjon (Andersen, 2009). Det er derfor brukt mye tid på å vurdere hvilke aktuelle informanter som i størst mulig grad kan bidra til å besvare forskningsspørsmål og problemstilling. Valg av informanter er en viktig

¹ Henholdsvis leder i kommunalutvalget for miljø- og utbygging, og kommunens klima- og miljøsjef. Begge har vært sentrale i forbindelse med evalueringen og statusrapporten av klima- og miljøplanen 2010-2025.

forutsetning for å sikre gode resultater fra forskningsprosjektet og vil samtidig bedre prosjektets validitet og reliabilitet. Ved å foreta et utvalg vil man avgrense muligheten for datainnsamling, som igjen vil kunne påvirke den endelige konklusjonen og tilliten man kan ha til denne i ettertid (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). Gjennom et strategisk utvalg av informanter er det forsøkt å ha et bevisst forhold til hvor det har vært mulig å finne legitim informasjon omkring problemfeltet. Dette innebærer også refleksjon omkring hvilken type informanter forskningen burde rette seg mot for å kunne besvare problemstillingen. Det er foretatt et strategisk utvalg av informanter for å besvare forskningsprosjektets forskningsspørsmål og problemstilling. Dette betyr at det ikke nødvendigvis er informantenes representativitet for populasjonen som prioriteres, men heller deres hensiktsmessighet overfor selve undersøkelsen (Johannessen et al., 2010).

Ved å velge casestudie som metode vil informantutvelgelse og datakilder få en naturlig avgrensning gjennom valget av case, både når det kommer til utvalgets størrelse og variasjon (Andersen, 2009). For dette forskningsprosjektet har kommunens størrelse og den politiske konteksten bidratt til å avgrense populasjonen på en naturlig måte i størrelse og variasjon. På bakgrunn av det strategiske utvalget av hensiktsmessige informanter ble det etterfølgende foretatt et bekvemmelighetsutvalg basert på den naturlige avgrensningen (M. H. Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2013).

Stavanger kommune har seks tjenesteområder og et begrenset antall politiske partier representert i bystyret. De minste partiene og de partiene med relativt smale partiprogram, er utelukket fra dette forskningsprosjektet som en følge av oppgavens omfang. At for eksempel Fremskrittspartiet er utelatt fra informantutvalget til tross for at det er det tredje største Stavanger-partiet, henger også sammen med at koalisjonspartiene i bystyret allerede er godt representert i utvalget. I tillegg representerer utvalget en god fordeling av partier med en tydeligere miljøprofil (Venstre og MDG), og partier med andre hovedfokusområder (Høyre, KrF og Arbeiderpartiet). Seleksjonen av informanter er forsøkt basert på en balansert vektlegging av informantens antatte kunnskap om problemfeltet. Dette er løst praktisk delvis gjennom selvseleksjon, og delvis gjennom en viss kvoteutvelgning mellom henholdsvis politiske og administrative informanter (Grønmo, 2004).

I første omgang har informantens rolle i kommunen vært av betydning for det foretatte utvalget. Det har vært ønskelig å få tilgang til informanter med sentrale posisjoner i den kommunale administrasjonen, i hovedsak avdelingsledere for ulike tjenesteområder. Blant de administrative informantene er det også vurdert hensiktsmessig å foreta en seleksjon av ansatte i

administrasjonen som var forventet å ha interessante perspektiver og god kunnskap om temaet. Denne utvelgelsen er foretatt uavhengig av om informanten har lederansvar eller ikke.

For en ytterligere gjennomgang av den strategiske utvelgelsen av den enkelte informant i forskningsprosjektet henvises det til vedlegg 4.

3.3 Datainnsamling

Datamaterialet i denne oppgaven er basert på både primær- og sekundæremperi. Sekundæremperien vurderes som viktig for å styrke forståelsen av problemfeltet. Likevel er det vurdert slik at primæremperi i større grad vil kunne presentere data direkte knyttet til oppgavens problemformulering. Primæremperi vil også være knyttet til vurderinger og betraktninger i samtiden, og vil reflektere nåtidige holdninger og uttalelser i større grad (Andersen, 2009). Begge datainnsamlingsmetoder er derfor benyttet for å oppnå et holistisk bilde av temaet og problemstillingen. Forskningsprosjektet har benyttet både primær- og sekundærdata for å sikre bred og inngående kunnskap om Stavanger kommune.

For å besvare oppgaven og dens problemstilling har det i første omgang blitt samlet inn relevant sekundærdata i form av kommunale dokumenter. Dokumentene er benyttet for å få innsikt i forskningsobjektet og etablere forkunnskap i forbindelse med utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer. For å få innsikt i organisasjonen Stavanger kommune har det vært nødvendig å gjennomføre en rekke intervjuer med sentrale aktører i kommunen. Datainnsamlingen fokuserer på primærdata supplert av sekundærdata. Primærdatainnsamlingen har vært en god kilde til kunnskap, samtidig som det har krevd bevissthet rundt rollene som datainnsamlere, analytikere og videreformidlere (Blaikie, 2000).

3.3.1 Forstudie

Datainnsamlingen har foregått i tre delvis overlappende faser. Innledningsvis ble det foretatt et forstudie hvor målsettingen var å innhente kunnskap til hvordan academia, media og aktuelle informanter omtaler forskningstemaet. Ifølge Yin (2009) kan forstudiet gi informasjon som er relevant for forskningsspørsmålene i prosjektets hovedstudie samtidig som det gir innsikt i den aktuelle konteksten. Forstudiet resulterte i viktig forhåndsinformasjon om informantenes ståsted og kjennskap til relevante begreper. Dette bidro til å utforme en aktuell og relevant intervjuguide. Et konkret eksempel på tilpasning av intervjuguiden er at begrepet det grønne skiftet, med unntak av noen partiprogram, ikke nevnes i Stavanger kommunes offisielle dokumenter utgitt før denne masteroppgaven. Denne forkunnskapen har gitt føringer for hvordan forskningsspørsmål og intervju spørsmål har blitt utformet. I løpet av hele studieløpet

har det blitt gjennomført uformelle samtaler med personer fra næringsliv, politikk, akademia, samt interessegrupper og nettverk i regionen (se vedlegg 5 for ytterligere informasjon).

3.3.2 Dokumentanalyse

Som et ledd i forskningsprosjektets datainnsamling er det valgt å foreta en dokumentanalyse av utvalgt sekundærdata, gjengitt i vedlegg 3. Formålet med dokumentanalysen er todelt. I første omgang ble dokumentanalysen gjennomført for å få kjennskap til kommunale plandokumenter og politiske partiprogrammer med tanke på å forberede forskningsprosjektets kvalitative undersøkelser. I andre omgang ble dokumentanalysen vurdert hensiktsmessig for den videre utforskningen og analysen av betraktninger fra forskningsprosjektets kvalitative intervjuer. For eksempel var det naturlig og praktisk å analysere et gitt partiprogram i forbindelse med forberedelsene til intervjuet med dette partiets representant. På samme måte ble enkelte prosjektplaner og evalueringer gjennomgått i forbindelse med intervjuer med de aktuelle informantene. Dokumentanalysen er gjennomført i henhold til delkapittel 3.3.4 om dataregistrering.

3.3.3 Kvalitative intervju

Studiets hovedfase har bestått av innhenting av primærdata og analyse av den. Til dette har det blitt gjennomført 16 intervjuer med sentrale aktører i kommunen. Intervjuene ble gjennomført relativt tidlig i prosjektfasen, da det var forventet at analysearbeidet i etterkant kom til å bli tid- og arbeidskrevende. Det er benyttet semi-strukturerte intervjuer med det formål å innhente beskrivelser av intervjuobjektens livsverden, og fortolke fenomener som blir beskrevet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Etttersom det grønne skiftet er et relativt nyetablert begrep er det vektlagt å belyse informantenes betraktninger, forventninger og holdninger omkring begrepet og deres arbeidshverdag. Intervjuguiden ble lagt opp slik at intervjuene åpnet med spørsmål rettet mot begrepsavklaringer. Videre ble tema omkring muligheter og utfordringer knyttet til det grønne skiftet i Stavanger kommune utdypet. Deretter ble retorikkbruk og interessegrupper trukket fram før intervjuguiden avsluttet med noen spørsmål omkring tiltak og prioriteringer.

Gjennom innledende samtaler ble det klart at enkelte spørsmål i intervjuguiden rettet mot retorikkbruk og tiltak utenfor eget arbeidsområde, ikke var velegnet i intervjuene med informanter fra administrasjonen. Etttersom enkelte informanter trolig manglet forutsetninger for å besvare den type spørsmål, ble det besluttet å justere intervjuguiden rettet mot

administrative informanter. På den måten ble det forventet at spørsmålene i større grad gjenspeilet informantenes forståelsesramme og erfaringer.

3.3.3.1 Intervjuprosessen

Med det formål å skape en trygg kontekst for intervjuet ble lokasjon og tidspunkt bestemt av informanten selv i god tid før møtet. Informantene valgte vanligvis å sitte på eget kontor. Innledningsvis ble det foretatt en gjennomgang av prosjektets tema og formål, samt opplysninger om den nødvendige informasjonen informanten har krav på for å kunne gi et «fritt og informert samtykke» til å være med på forskningsprosjektet (Kalleberg, 2006:13). I tillegg ble det estimert en tidsramme for intervjuet. Dette var med på å etablere et tillitsforhold mellom informanten og intervjuere.

Samtlige intervjuer ble gjennomført i overensstemmelse med forhåndsbestemte tema, det var likevel rom for å endre rekkefølgen på spørsmål under intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2009). På denne måten styrte intervjuguiden tema for samtalen, men ga samtidig rom for en naturlig dialog. Dette gjorde det enklere å innhente opplysninger omkring informantenes verdier, oppfattelser og holdninger, samt innblikk i deres sosiale aktiviteter (Blaikie, 2000). Ved noen tilfeller hadde enkelte informanter mye på hjertet. I disse tilfellene ble informantene oppfordret til å utdype interessante betraktninger. De ble også gjort oppmerksom på at intervjuet kunne ta lengre tid enn først anslått.

Digital lydopptaker ble vurdert som det mest optimale dokumentasjonsverktøyet både med hensyn til tid, kvalitet på dokumentasjon og intervjuernes tilstedeværelse. Opptakene ble supplert med enkelte håndskrevne notater underveis og mer omfattende notater umiddelbart etter intervjuene. I forkant av intervjuene ble dialogen innledet med en bevisstgjøring omkring informantenes rettigheter ved bruk av lydopptaker (Kalleberg, 2006). Det ble også tydeliggjort når opptaket ble startet og avsluttet. Samtlige informanter aksepterte å gjennomføre intervjuene med lydopptaker. Ved å dokumentere intervjuene med lydopptaker ble intervjuerne også frigjort til å kunne føre et naturlig kroppsspråk (Kvale og Brinkmann, 2009). Gjennom intervjuprosessen ble det fokusert på å opptre oppmuntrende både med hensyn til spørsmål fra intervjuguiden, men også ved å følge opp relevante digresjoner. Informantene responderte positivt på disse oppmuntringene. Kritiske refleksjoner omkring informantenes utspill kan ha bidratt til at nye relevante betraktninger kom fram.

Etter at intervjuene var avsluttet forekom det ved noen anledninger at informanten kom med konkluderende kommentarer. Informasjon som kom fram etter intervjuenes avslutning ble det

besluttet å utelate fra forskningsprosjektets formelle datamateriale. Kommentarene bidro likevel til å forme intervjuernes helhetsinntrykk av intervjuene.

3.3.4 Dataregistrering

Ifølge Blaikie (2000:235) er det nødvendig å etablere kategorier for koding av datamaterialet. Dette samsvarer godt med de elementene i metoden 'analyse av meningsinnhold' som er valgt i dette forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2004:196). En slik koding muliggjør reduksjon av datamaterialet og gir rom for tolkning av det. Ettersom det er valgt en abduktiv strategi for gjennomføringen av dette prosjektet, vil en typologi-konstruksjon med bruk av klassifisering være passende reduksjons- og tolkningsteknikk.

En abduktiv forskningsstrategi har som mål å beskrive og forstå sosiale prosesser ved å forske på informantenes meninger. For å systematisere forskningen har det i denne oppgaven vært hensiktsmessig å benytte både induktive koder og deduktive koder i analysen av dokumenter og kvalitative intervju (Johannessen et al., 2004:196). Utgangspunktet har vært en forventning om å kunne kategorisere informantenes meninger og dokumentenes innhold i henhold til modellen av bærekraftig utvikling (figur 1). Dette har imidlertid fungert kun som et utgangspunkt for utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av dataanalyse. Modellen har i praksis agert som et supplement til de kategoriene som er avdekket underveis i forskningen. Reduksjon av data og tolkningen av funnene bør ikke anses som separate aktiviteter, men heller som en «syklisk prosess» (Blaikie, 2000:236). Det er årsaken til at eksisterende og nye koder og kategorier har blitt benyttet. I forbindelse med notatskriving under intervju og transkriberingen av disse, har reduksjon og tolkning blitt utført parallelt. Sekundærdatakildene har blitt systematisk gjennomgått og relevant innhold har blitt kodet og kategorisert. Primærdata fra intervjuene er også systematisk gjennomgått og funnene har blitt kodet og kategorisert.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) vil en analyseprosess med fokus på koding og kategorisering være sentralt i for eksempel innholdsanalyse. Det er en teknikk som brukes for å systematisk beskrive «det åpenbare i et utsagn» (Kvale & Brinkmann, 2009:210). I dette prosjektet er teknikken brukt for å analysere setning for setning i de transkriberte intervjuene, for slik å kunne gruppere likheter i tekstene. Dette har vært en tidkrevende prosess som har vært nødvendig for å kunne fange opp, utforske og forstå de ulike sammenhengene i problemfeltet. Selv om innholdsanalyse ofte benyttes i studier av mer kvantitativ karakter, passer deler av teknikken for å systematisere datakategoriseringen som et ledd i meningsinnholds-analysen. Johannessen et al. (2004:195) omtaler en slik kvalitativ tilnærming til innholdsanalyse som fenomenologisk analyse av meningsinnhold. Kvale og Brinkmann (2009:167) påpeker at det i en diskursanalyse

er vel så viktig å avdekke variasjoner som likheter i svarene. Selv om dette prosjektet ikke er basert på en diskursanalytisk metode har nettopp variasjon i svarene vært sentralt for å kunne avdekke de ulike forståelsene og meningene til den enkelte informant og mellom de ulike informantene.

3.4 Kritisk refleksjon

I planleggingen av dette forskingsarbeidet, og i utarbeidelsen av forskningsdesignet ble det vurdert hvordan prosjektet kunne gjennomføres uten at det ville føre til etisk uforsvarlige konsekvenser for de enkeltmenneskene og den organisasjonen som er i fokus (Johannessen et al., 2004:94-95). Prosessen med å vurdere de etiske dilemmaene i dette prosjektet startet med å sende inn meldeskjema til Personvernombudet for forskning (NSD). Allerede i utarbeidelsen av prosjektskissen var det tydelig at presentasjonen og drøftingen av primærdatamaterialet i dette prosjektet ville medføre at enkeltpersoner vil bli gjenkjent. Av den grunn har det vært hensiktsmessig å lagre persondata sammen med lydopptak av intervjuene og transkriberingen av disse, noe som gjorde prosjektet meldepliktig til NSD. Utover de hensynene som ble tatt i forbindelse med søknaden, har de forskningsetiske retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora vært veiledende i utarbeidelsen av prosjektskissen, og i gjennomføringen av prosjektet (Kalleberg, 2006).

3.4.1 Metodiske overveielser

Det er viktig å være bevisste hvilke styrker og svakheter det skisserte forskningsdesignet har. Ifølge Blaikie (2000) kan det gjøres ved å gå gjennom styrker, svakheter og utfordringer i designet både før prosjektet igangsettes, og underveis. Flere av Blaikie (2000) sine hvordan-spørsmål er benyttet som forskningsspørsmål i dette designet. Hva- og hvorfor-spørsmål er i liten eller ingen grad vektlagt i forskningsspørsmål og intervjuguide. Årsaken til dette er en hensiktsmessig prioritering av fokusområder, ettersom prosjektet tar sikte på å forklare et relativt nytt begrep i kommunal sammenheng. Det er ikke prosjektets formål å forklare hva som konkret gjøres i Stavanger kommune, eller hvorfor det gjøres / ikke gjøres. Ulempen med dette kan imidlertid være at relevante årsakssammenhenger muligens ikke fanges opp, noe som kunne hatt betydning for funn og fortolkning i dette prosjektet. Tross dette er vurderingen av hvordan-spørsmål mest passende tilnærming i denne sammenhengen.

Det kunne også blitt vurdert andre metoder i utforskningen av dette temaet. En forskningsstrategi med innslag av kvantitativ metode ville for eksempel kunne vært brukt for å undersøke hyppigheten av enkelte konkrete begreper. Det kunne også være interessant å kartlegge

kvantitativt hvorvidt eksempelvis klimafokus har vært tema i bystyremøter og om dette eventuelt har endret seg over tid.

Forskningsprosjektet er i hovedsak basert på primærempiri gjennom kvalitative intervju. Hensikten med en slik empirisk undersøkelse er å frambringe ny kunnskap (D. I. Jacobsen, 2005). I forkant av intervjuprosessen ble dokumentanalysen brukt som et forberedende tiltak. Dette kan medføre noen praktiske implikasjoner. Det erkjennes at forkunnskap om forhold som det politiske bakteppet, kommunens organisering og informantene kan bidra til å øke forskernes forutinntatthet (Grønmo, 2004). Det er forsøkt å ivareta en bevissthet omkring dette aspektet i forkant av intervjuprosessen.

Det er foretatt et strategisk utvalg av informantene i forskningsprosjektets datainnsamling. En naturlig betraktning i denne sammenhengen er spørsmålet om hvorvidt utvalget er representativt og om intervjuobjektene besitter kunnskap om problemfeltet (Thagaard, 2003). Det erkjennes at en potensiell svakhet ved forskningsprosjektet kan spores tilbake til utvalget av politiske partier. Denne potensielle svakheten kan i sammenheng med statistisk generalisering vurderes som en utvalgsfeil, ettersom hele det politiske landskapet i Stavanger kommune ikke blir representert i oppgaven (Ringdal, 2013). Formålet med denne oppgaven er ikke statistisk generalisering, og utelatelsen av enkelte politiske partier i den kvalitative datainnsamling må sees i sammenheng med prosjektets tidsramme. Det er likevel verdt å bemerke at et strategisk utvalg av informanter basert på *samtlig*e politiske partier i Stavanger kommune trolig vil kunne generere andre resultater. I dette forskningsprosjektet er det prioritert å innhente informasjon fra den politiske og administrative ledelsen i Stavanger kommune, framfor representanter fra kommunehierarkiets lavere nivåer. Det erkjennes at et enda større utvalg kunne gitt større sikkerhet med tanke på oppgavens funn, men av hensyn til ressurser og prosjektets tidsramme ble denne gruppen potensielle informanter utelatt.

Det er valgt å styrke forskningsprosjektets datagrunnlag ved å supplere de kvalitative intervju med analyse av offentlige dokumenter. Dokumentanalyse som metode har likevel sine svakheter. Det erkjennes at en analyse av meningsinnhold muligens kan øke sannsynligheten for fallgruver i fortolkningsarbeidet. Dette følger etablerte betraktninger innen hermeneutikkens fallgruver, hvor det erkjennes at forskernes forforståelse og verdensbilde trolig kan bidra til å farge innholdet i forskningsprosjektets analyse av meningsinnhold (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom forskningsprosjektets datainnsamling er det foretatt vurderinger av dokumentenes formål og bruksområde. Det er forsøkt å ivareta en bevissthet omkring dokumentenes hensikt og hvordan informasjonen legges fram for å tjene dokumentets formål.

På denne måten skapes det en bevissthet om at eksempelvis et partiprogram ikke er direkte sammenlignbart med kommunale styringsdokumenter. En slik bevissthet samsvarer med Duedahl og Hviid Jacobsen (2010) sin anbefaling til kritisk vurdering av dokumenter i utvelgelsesprosessen. Disse elementene kan påvirke svaret man får på problemstillingen. Det er derfor viktig å stille seg kritisk til dokumentutvalget og sortere ut de dokumentene som vurderes relevante til å besvare problemstillingen. En annen utfordring som kan oppstå i dokumentutvelgelsesprosessen er det faktum at forskernes interesser og verdier kan påvirke dokumentutvalget (Grønmo, 2004). For å imøtekomme utfordringene omkring forskernes potensielle forutinntatthet er det vurdert hensiktsmessig at dokumentanalysen er med som et supplement til den andre valgte metoden, analyser av forskningsintervjuer.

3.4.2 Forskerrollen

I planlegging, innsamling, analyse og drøfting, samt presentasjon av data, har det vært viktig å være bevisste på forskerrollen. Dette skyldes at kvalitativ forskning i stor grad er forskeravhengig (Østbye et al., 2013:32). Det har vært viktig å møte intervjuobjektene med så åpne sinn som mulig, og være kritiske til slutningene som trekkes. I dette ligger det at personlige forutsetninger og antakelser knyttet til problemfeltet som helhet og til den enkelte informant, potensielt kan gi rom for forhastede slutninger. Bevisstgjøring rundt dette kan bidra til å forhindre ubegrunnet påvirkning av konklusjonene som blir foretatt i forbindelse med analyse av datamaterialet (Fangen, 2010). Målet om størst mulig objektivitet er forsøkt ivaretatt ved å redegjøre for valgene som er gjort og de betraktningene som gjøres underveis (Østbye et al., 2013). For å ivareta objektivitetsidealet, krav om redelighet og å gjøre forskningen etterprøvable er det fokusert på å skille klart mellom egne betraktninger, hva som er hentet fra teori og andre kilder, samt hva som er dataresultater (Grønmo, 2004).

Tolkning av data i denne masteroppgaven er inspirert av hermeneutisk filosofisk teori. Det er lagt opp til en argumentasjon med kritisk holdning til egne refleksjoner for å kunne skape sammenheng og saklighet gjennom prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2009). I tillegg til bevissthet omkring personlig utgangspunkt er klarheten om at prosjektet ikke nødvendigvis skal «nå frem til kontekstuavhengig universell viten» viktig (Kvale & Brinkmann, 2009:304). Blaikie (2000:240) påpeker at informantenes kontekst og intervjusituasjonens sosiale interaksjon mellom intervjuer og informant, påvirker klassifisering og tolkning. Med det hermeneutiske utgangspunktet vil altså sosiale fenomener bli utforsket og forsøkt forstått, gjennom en fortolkningsprosess av prosjektets aktører. Funnene vil derfor også gjenspeile personlige læringsprosesser og fortolkninger av problemfeltet. Fortolkning kan ifølge Fangen

(2010) foregå på flere nivå, hvor første nivå innebærer de fortolkninger som gjøres i møte med intervjuobjektet og det informanten da forteller. I dette prosjektet er det spesielt interessant hvordan informanten ordlegger seg i sin egen fortolkning av sin virkelighet. Annengradsfortolkning er fortolkninger som forskeren gjør av den virkelighet som allerede er fortolket av intervjuobjektene (Fangen, 2010). Forskernes oppgave i denne sammenheng vil gå ut på å kategorisere dette på en systematisk måte og sette det inn i en kontekst. Drøftingen av analysens resultater er styrt av forskningsdesignet som er utarbeidet på forhånd. Dette vil si at resultatene er avhengige av personlig og akademisk utgangspunkt, altså de «forskningsbrillene» som er benyttet (Mason, 2002).

Å være to forskere i et prosjekt kan ha både positive og negative følger. I dette prosjektet er det fokusert på begge deler for å maksimere nytten og minimere ulempene. Det har i praksis betydd et stort fokus på kvalitetssikring av alt arbeid gjennom intern konstruktiv kritikk og ved diskusjoner om vesentlige avgjørelser. Dessuten har det vært effektivt med en arbeidsdeling hvor den ene har foretatt første gjennomhøring av intervjuopptak og kladd av transkriberingen, før den andre har tatt kvalitetskontroll og finpuss. I noen tilfeller har dette dobbeltarbeidet avdekket feilsitering og feiltolkninger i transkriberingen og i mange tilfeller har det medført oppdagelser av flere funn i intervjuene. Å gjennomføre intervjuene sammen og transkribere dem individuelt har vært nyttig med tanke på å drøfte viktige funn. Også i kategoriseringsarbeidet har det vært gunstig å veksle mellom å jobbe individuelt og sammen med det samme materialet. Ifølge Askheim og Grenness (2000) unngår man da at synet til én forsker får alt for stor påvirkning i analysearbeidet. utfordringene har hovedsakelig handlet om ulike ideer og forestillinger underveis i arbeidet. Slike utfordringer kommer av ulik bakgrunn og ulike referanserammer. Fokus på disse utfordringene har gitt mulighet til å bruke de ulike erfaringene og referanserammene for å tilføre et større kunnskapsgrunnlag og en bredere fortolkningsramme for forskningen.

3.4.3 Reliabilitet

Reliabiliteten, eller påliteligheten til datamaterialet i dette forskningsprosjektet kan være utfordrende å etterprøve i eventuelle tilsvarende forskningsprosjekt på senere tidspunkt. Dette skyldes kontekstavhengigheten til forskningsprosjektets kvalitative intervju og dokumentanalyse. Primærdatastudiet avhenger av den unike sosiale interaksjonen mellom forskerne og den aktuelle informant. Den enkelte intervjusituasjon er derfor vanskelig å gjenta med tilsvarende variabler. Dessuten speiles valg av datakilder, teori, framstillingsmåter og øvrige metodiske valg av den enkeltes forforståelse og epistemologi (Andersen, 2009). Som

følge av disse reliabilitetsoverveielser er det i dette prosjektet lagt vekt på å gi en detaljert og god beskrivelse av de ulike prosessene som er gjennomført (Østbye et al., 2013:42). Dette inkluderer vurderingene som er gjort i den strategiske utvelgelsen av informanter i delkapittel 3.2.2 og i kildekritikken som er foretatt i forbindelse med utvalget av dokumenter i delkapittel 3.2.1.

Forskningsprosjektets metodiske valg er gjort rede for i kapittel 3. Her beskrives de vurderinger som er gjort i forbindelse med datainnsamling, analyse og drøfting. Selv om ingen kan tolke funnene på nøyaktig samme måte, så vil det med en god metodisk gjennomgang være mulig for leseren å gjøre seg opp meninger om datamaterialet og hvorvidt de tolkningene og slutningene som blir gjort er rimelige (Johannessen et al., 2004).

3.4.4 Validitet

For å være sikker på at forskningen utføres på en presis og hensiktsmessig måte for å finne ut noe om forskningstemaet er det viktig å «forklare hvordan datareduksjon er gjennomført og dataene er kategorisert» (Johannessen et al., 2004:244). Nedenfor vil en del betraktninger relatert til disse valgene bli diskutert.

Begrepsvaliditeten, eller troverdigheten i dette forskningsprosjektet er forsøkt ivaretatt ved å utarbeide en nøyaktig prosjektskisse og forskningsstrategi. Studiet fokuserer på to ulike datakilder: Primær- og sekundærdata, gjennom henholdsvis kvalitative intervju og dokumentanalyse. Det er foretatt et strategisk utvalg av informanter og dokumenter for å sikre «nødvendig informasjon om fenomenet som studeres» (Johannessen et al., 2004:245). På denne måten minimeres risikoen for klassifiseringsskjevhet. I den sammenhengen er det forsøkt å imøtekomme fallgruver knyttet til «utvalgsskjevhet» (Johannessen et al. (2004:245). Dette hensynet har vært noe utfordrende å ivareta i dette prosjektet, ettersom problemstillingen krever inngående kunnskap om forståelsen sentrale aktører i Stavanger kommune har av temaet. Det har derfor blitt vektlagt å prioritere informanter som har relevante roller for forskningstemaet framfor informanter som representerer samtlige kommunale nivåer, avdelinger og virksomheter. Deltakelse på arrangementene, gjengitt i vedlegg 5, har fungert som arenaer som har muliggjort oppfølgingsspørsmål og tilgang til utdypende informasjon. Det har dessuten vært viktigere å unngå klassifiseringsskjevhet enn å unngå utvalgsskjevhet. Forstudiets uformelle samtaler med ressurspersoner, samt studier av sekundærdata, har gitt viktig informasjon om hva og hvem som har vært viktige kilder i dette studiet og har bidratt med å få så aktuelle informanter som mulig.

Johannessen et al. (2004:246) trekker fram kognitiv skjevhet som en faktor som kan påvirke studiets troverdighet. I dette prosjektet, med aktørers begrepsforståelse i fokus, har dette vært et svært viktig moment å være klar over både når det gjelder forskerrollen og informantrollen. Spesielt viktig har dette vært i utforming av intervjuguiden og i forberedelsene av oppfølgingsspørsmål i hver enkelt intervjusituasjon. Ifølge Johannessen et al. (2004:246-247) er det en tendens til at folk forsøker å svare på en måte som anses som mer akseptert eller mer rett. For virkelig å få fram de ulike meningene og forståelsene har det vært viktig å skape en god intervjuetting og formulere spørsmålene på en måte som oppmuntrer til personlige svar. I og med at informantene er i en politisk styrt organisasjon er det lett å mistenke «politisk riktige» svar, noe som har ført til ekstra fokus på oppklarende spørsmål. Selve forskerrollen har også blitt vurdert kritisk ut i fra risikoen for kognitiv skjevhet. Av den grunn er det forsøkt å unngå å søke eller tolke informasjon på en måte som støtter egne forståelser.

Prosjektets eksterne validitet er diskuterbar. På en side kan man argumentere for at funnene og konklusjonen i dette studiet kan benyttes for å beskrive andre sammenlignbare kommuner. Man vil kunne finne informanter med samme stillingstitler, og relativt direkte sammenlignbar sekundærdata. Metodene som er brukt i dette prosjektet kan også relativt enkelt benyttes dersom en ønsker å gjenta selve forskningen i en annen setting eller på et senere tidspunkt. Selv om metoden kan tenkes brukt i en tilsvarende studie, er det ikke gitt at man får det samme resultatet. Det personlige og akademiske utgangspunktet til den enkelte forsker vil også spille inn og gjøre en overføring av selve studiet diskutabel (Johannessen et al., 2004:227). For dette prosjektet kan det dessuten hevdes at spørsmålet om ekstern validitet ikke er så relevant, ettersom målsettingen ikke er å etablere en generaliserbar konklusjon. Imidlertid er det absolutt av interesse å gjenta tilsvarende forskningsstudie ved en senere anledning. Den åpenbare grunnen til det er at forskningstemaet i seg selv er i kontinuerlig utvikling. Det grønne skiftet er en prosess som stadig endres, noe som påvirker hvordan folk oppfatter konseptet.

3.4.5 Forskningsetiske betraktninger

I henhold til søknaden til NSD har samtlige intervjuer blitt lagret på passord-beskyttet harddisk på privat kontor og datamaterialet vil etter planen bli slettet etter sensurdato (Kalleberg, 2006). Når det gjelder hensyn til den enkelte informant har det blitt lagt vekt på å informere om prosjektets tema, omfang, mål og metode for å kunne gi relevant informasjon som utgangspunkt for å få informert samtykke (Johannessen et al., 2004:95). For å sikre ivaretagelsen av informantenes interesser er det gjennom hele forskningsprosjektet blitt informert om prosessen og muligheten for innspill og tilbakemelding. Samtlige informanter er blitt tilbudt å få tilsendt

transkripsjon i forkant av prosjektets innlevering. Disse hensynene har imidlertid ikke vært mulig å ivareta i prosjektets innledende forstudie, ettersom personene det ble snakket med ikke var planlagte informanter på det tidspunktet. Informasjonen som er fremkommet gjennom samtaler med aktører fra forstudiet er brukt som veiledende innspill i arbeidet med å finne nøkkelinformanter, nyttige artikler og betraktninger.

4.0 Presentasjon av forskningsresultater

I dette kapitlet vil hovedfunnene fra forskningsprosjektets empiri presenteres. Ved å skille datamaterialet fra den utvalgte teoretiske konteksten, er det forsøkt å innta en mer objektiv innstilling til datamaterialet (Andersen, 2009). På denne måten vil resultatene fortolkes ut fra oppgavens avgrensede problemstilling. Resultatene vil kobles med det teoretiske rammeverket i neste kapittel.

Datainnsamlingen i dette prosjektet omfatter gjennomgang av dokumenter og kvalitative forskningsintervju. I presentasjonen av empiriske funn er det valgt å skille resultatene fra dokument- og intervjuanalysene. Ved å skille presentasjonen vil det framgå tydelig hvilke data som er innhentet som primærempiri og hvilke som er å betrakte som sekundærempiri.

4.1 Resultater fra dokumentanalysen

I kommende avsnitt vil resultatene fra dokumentanalysen presenteres i to delkapittel, som belyser funnene ut i fra oppgavens forskningsspørsmål. Ettersom begrepet det grønne skiftet er et relativt nytt begrep og først ble aktuelt i 2015, nevnes ikke begrepet eksplisitt i noen av kommunens dokumenter. For å finne den implisitte bruken av begrepet det grønne skiftet, eller spor av begrepets innhold, er det første forskningsspørsmålet sentralt for å belyse oppgavens problemstilling. Resultatene fra operasjonaliseringen av forskningsspørsmålene er inndelt i kategoriene *bærekraftig utvikling* og *omstilling*. Dokumentanalysen fokuserer på å finne begrunnelser og argumenter som kan bidra med å forklare problemstillingen: Hvordan forstås det grønne skiftet i Stavanger kommune?

I delkapittel 4.1.1. presenteres funn fra kommunale plan-, strategi- og prosjektdokumenter forfattet av kommuneadministrasjonen. Her redegjøres det for hvilke hensyn som skal ligge til grunn for beslutninger og tiltak som vedtas i Stavanger kommune. Videre i delkapittel 4.1.2. presenteres data fra de utvalgte politiske partienes partiprogrammer for inneværende valgperiode. Det henvises til vedlegg 2 for en oversikt over utvalgte dokumenter.

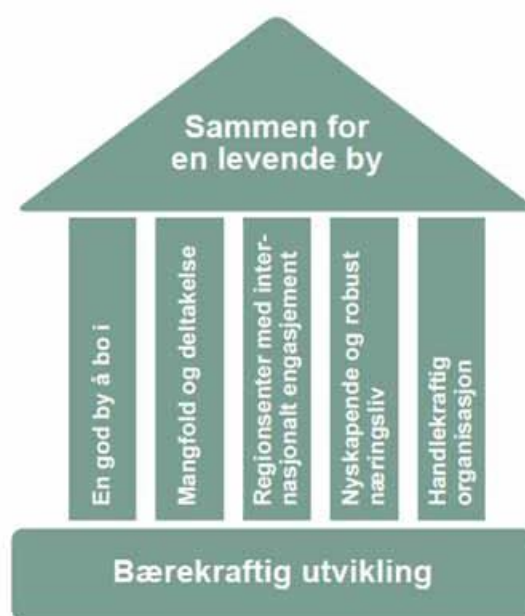
4.1.1 Kommunale dokumenter

4.1.1.1 Bærekraftig utvikling

Det grønne skiftet er et forholdsvis nytt begrep og finnes ikke i kommunens offisielle dokumenter. Funn knyttet til begrepet bærekraft trekker tydelige paralleller til hva det grønne skiftet innebærer og utdypes i de kommende avsnitt som relevante funn for forskningsprosjektet.

Det begrepet som går igjen i samtlige kommunale dokumenter er ulike fortolkninger av bærekraftig utvikling. Begrepet inngår som et fundamentalt konsept i kommunens visjon og det påpekes at bærekraft er et underliggende krav for alle beslutninger på alle nivåer i samtlige av kommunens virksomheter. «Bærekraftig by», «bærekraftig velferdstilbud», «bærekraftig samfunnsutvikling», «økonomisk bærekraft» og «bærekraftige anskaffelser» er noen eksempler på bruken av bærekraftbegrepet i kommunens dokumenter.

Den grundigste gjennomgangen av bærekraftig utvikling, og hva det betyr for kommunen, blir utdypet i kommuneplanen 2014-2029 (Stavanger kommune, 2015). Planen slår fast at bærekraftig utvikling er fundamentet all samfunnsplanlegging bygger på (figur 6).



Figur 6: Bærekraftig utvikling som fundament for Stavanger kommunes visjon. (Stavanger kommune, 2015:10)

Figurens konkretisering av bærekraftig utvikling bygger på Vår felles framtid (WCED, 1987), og den benytter sirkelmodellen (figur 1) hvor balanseringen av sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn muliggjør en bærekraftig utvikling. Bruken av begrepet i de andre administrative dokumentene samsvarer med denne innledende bruken av begrepet. For eksempel bygger utbyggingsplanen på at «alle målene skal avstemmes mot bærekraft» (Stavanger kommune, 2011:11).

Stavanger kommune (2015:10) påpeker at bærekraftig utvikling innebærer at det tas hensyn til både sosiale, miljømessige og økonomiske forhold når det gjelder planlegging, drift og prioriteringer. Det fastslås for det første at samfunnsutviklingen må skje innenfor naturens tålegrenser og det presises at Stavanger kommune legger stor vekt på naturverdiene i spørsmål om arealutvikling og at bynære restarealer skjermes så langt det er mulig. Dette innebærer også

reduksjon av kommunale klimagassutslipp (Stavanger kommune, 2015:10). For det andre slås det fast at økonomiske forhold må vektlegges i bærekrafts-tankegangen, noe som utdypes med at det innebærer en «økonomisk utvikling i lokalsamfunnet som over tid opprettholder et godt velferdsnivå» (Stavanger kommune, 2015:10). For det tredje har kommuneplanen med en påpeking om sosial bærekraft og forklarer at det er en utvikling som skal sikre trygghet, sosiale rettigheter og gode levevilkår for alle. I tillegg understrekes det at også «Stavanger kan bidra lokalt til å utjevne global urettferdighet» (Stavanger kommune, 2015:54).

På overordnet nivå fastslår Stavanger kommune (2015:10-11) i kommuneplanen at de tre elementene skal følges opp på følgende måter. Av miljøhensyn er et av planens hovedgrep å sikre en langsiktig byutviklingsstrategi, som skal bidra til å redusere forurensningen fra transportsektoren. Av økonomiske hensyn skal handlings- og økonomiplanens finansielle strategi være førende for de økonomiske prioriteringene og gi grunnlag for å opprettholde en bærekraftig økonomi. Med hensyn til sosial bærekraft påpekes det at alle mennesker i byen skal ha god livskvalitet, noe som betyr at «sosiale skillelinjer i byen» utjevnes. Dette innebærer blant annet at alle har enkel tilgang til det offentlige tjenestetilbudet. I denne utgaven av kommuneplanen velger Stavanger kommune å ha hovedfokus på «de sidene av bærekraften som handler om folkehelse». Hovedargumentet for dette fokuset er at når «verden rundt oss endrer seg, er en sunn og livskraftig befolkning vår viktigste ressurs» (Stavanger kommune, 2015:11).

4.1.1.2 Omstilling

Ifølge Klima- og miljødepartementet (2014) krever de globale klima- og miljøutfordringene en omstilling av samfunnets utvikling for å ivareta naturens tålegrenser. Derfor har denne dokumentanalysen et spesielt fokus på funn relatert til omstilling.

De analyserte dokumentene har stort fokus på omstillinger som er nødvendige for at kommunen skal være økonomisk rustet til å tilby innbyggerne de tjenestene de har krav på også i fremtiden. Det presiseres også at byen skal planlegges og utvikles for å møte fremtiden på en god måte for innbyggere og næringsliv. Presiseringen legger til rette for at enkeltaktører og bedrifter kan ta del i endringsprosessene.

Et gjennomgående tema i de fleste dokumentene er anerkjennelsen av at deler av klimaendringene er menneskeskapt og at klimagassutslipp forårsaker global temperaturøkning. Det blir også redegjort for antatte konsekvenser dersom klimamålene ikke nås. Dokumentene er samkjørte i at «handling må til» (Stavanger kommune, 2010:4).

Kommunens arbeid med å redusere klimagassutslipp trekkes fram som en stor utfordring (Stavanger kommune, 2015:54). Reduserte klimagassutslipp er et gjennomgående mål i utbyggingsplanen (Stavanger kommune, 2011) og i rådmannens forslag til handlings- og økonomiplan (Stavanger kommune, 2016a). Det er mulig å tolke dokumentene slik at det kreves omstillinger internt i kommunens planleggings- og beslutningsprosesser, samt i virksomhetenes daglige virke for å nå utslippsmålne. Omstillingene knytter seg rent praktisk til bedre byplanlegging, som inkluderer endringer i transportmåter, samt nye og bedre energiløsninger. Det understrekes at det er behov for et «trendbrudd» (Stavanger kommune, 2015:38). I dette inkluderer kommunen også befolkningen som viktige aktører i omstillingsprosessen. I det vedtatte budsjettet i handlings- og økonomiplanen er det et tydelig fokus på nødvendige omstillinger i regionen, spesielt med tanke på næringsliv. Klima blir imidlertid ikke eksplisitt omtalt (Stavanger kommune, 2016b).

Eksempler på tiltakene som skal fremme omstillingene er innføring av internt miljøstyringssystem (Stavanger kommune, 2010:31), verktøy for å måle klimagassutslipp fra bygninger og vegtransport (Stavanger kommune, 2014b:12), bedre kollektivtransport for regionens innbyggere og krav om mobilitetsplan for byens næringsliv (Stavanger kommune, 2015:11,31,32 og 38). I tillegg vektlegges kommunens visjon om å «gå foran» ved å miljøfyrtårn-sertifisere kommunale virksomheter og ved å ta i bruk fornybar energi, samt benytte ny bygge-teknologi i nye kommunale bygninger (Stavanger kommune, 2014b:12 og 40). Dessuten er det i anskaffelsesstrategien tydelige krav om at kommunens innkjøp skal bidra til bærekraftig utvikling (Stavanger kommune, 2014a). Velferdsteknologi trekkes også fram som et sentralt satsingsområde i omstillingsprosessene. Her argumenteres det for at teknologi kan gjøre tjenestetilbudet bedre, redusere hjemmetjenestens transportbehov og frigjøre ressurser. Ny teknologi vil i tillegg være et nytt satsingsområde i regionens næringsomstilling.

Kommuneplanen har «robust og nyskapende næringsliv» som et av fem langsiktige mål. I handlings- og økonomiplanens budsjett understrekes det at kommunen, med tanke på lavkonjunkturen, er «i en situasjon der omstilling er helt nødvendig» (Stavanger kommune, 2015:61; 2016b:2). Planen retter fokus på innovasjon i næringslivet for å oppnå videre vekst. Kommuneplanen kobler imidlertid ikke næringsomstillingen eksplisitt til omstillingene som behøves i bidraget for et bedre klima (Stavanger kommune, 2015). Likevel viser den til næringslivsnettverket Greater Stavanger (2013) sin strategiske næringsplan som inneholder flere relevante betraktninger knyttet til hvordan omstillinger i næringslivet og omstillinger for klimaet er knyttet sammen. Planen slår fast at en «voksende klimabevissthet vil lede til

endringer i nasjonale og internasjonale nettverk og rammebetingelser, samt gi nye forretningsmuligheter» (Greater Stavanger, 2013:9). I tillegg til visjonen om at Stavanger-regionen skal være Europas energihovedstad og «ledende i utviklingen av alternative energiformer» (Greater Stavanger, 2013:4) er planen tydelig på hvor viktig oljebransjen er for regionen:

Nye oljefunn har ført til at Stavanger-regionens olje- og gassindustri har fått utvidet tidshorison. Det er ventet at investerings- og vedlikeholdsmarkedet på norsk sokkel vil øke betydelig i planperioden. En enda større del av arbeidskraft og kapital i regionen vil kanaliseres inn mot denne sektoren, og fokus på andre næringer vil være begrenset. I denne situasjonen vil det først og fremst være viktig at regionen videreutvikler vertskapet for de mest kompetansekrevende og eksportrettede delene av olje- og gassindustrien. Samtidig vil det også være viktig å benytte regionens sterke entreprenørskapskultur til å videreutvikle potensialet innenfor andre næringer hvor regionen står sterkt. (Greater Stavanger, 2013:16).

Videre fokuserer flere av dokumentene, spesielt de av nyere dato, på at kommunen må bidra med stimuleringer og tilrettelegginger i arbeidet med å gjøre Stavanger til en foregangsregion i omstillingen til fornybar energi. Triangulum-prosjektet¹ til Stavanger kommune har som mål å forbedre regionens økonomiske vekst og øke sysselsettingen. En slik vekst og sysselsetting kan bidra til å imøtekomme de potensielle utfordringene som det grønne skiftet kan medføre. Den smarte byen trekkes fram som «rammen» disse utfordringene kan løses i. Prosjektpresentasjonen til Triangulum-prosjektet forklarer at «smart-by» handler om «integrasjon mellom energi, mobilitet og IKT [som] bidrar til å gjøre voksende byer mer bærekraftige gjennom innovative og effektive løsninger» og at «bærekraft [skal oppnås] gjennom energi, mobilitet og IKT» (Stavanger kommune, 2014c:6 og 15).

Både velferdsteknologi og alt som inngår i smart-by-konseptet er relativt nytt i Stavanger kommune. Konseptet blir i stadig økende grad framhevet som løsningen på utfordringene kommunen og regionen står overfor, enten det gjelder klimaendringer, klimagassutslipp, arbeidsløshet eller nye næringer.

4.1.2 Partiprogram

4.1.2.1 Bærekraftig utvikling

De politiske partienes partiprogrammer for perioden 2015-2019 har alle med elementer av bærekraft-konseptet. Det brukes imidlertid på ulike måter og om forskjellige tema.

¹ En del av EU-prosjektet Horizon 2020: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/> (Lastet 03.04.2016).

Arbeiderpartiet (2015) og Høyre (2015) framhever langsiktig forvaltning. KrF (2015:1) understreker viktigheten av «ta vare på vår klode som er livsgrunnlaget for alle», noe også Venstre (2015) og MDG (2015) sine partiprogrammer framhever. MDG (2015:2) og Venstre (2015:7) er dessuten tydelige på at et «samfunn i økologisk balanse» er målsettingen. De trekker også fram at global rettferdighet og hensyn til framtidige generasjoner skal prege dagens politikk. Det er MDG (2015:2) som tydeligst påpeker at hensynet til naturen skal gå foran økonomisk vekst.

Implisitt i partiprogrammene er det mulig å spore i hvor stor grad de ulike elementene i bærekraftig utvikling blir vektlagt. Spesielt med tanke på minstekravet i bærekraftig utvikling er partiprogrammenes fokus på klima- og miljøhensyn interessant. Samtlige partier har et stort fokus på tiltak og virkemidler som skal gjøre Stavanger til en bedre by å bo i. De tiltakene som går igjen handler om byutvikling, kollektivtransport, tilrettelegging for gående, syklist og miljøvennlige kjøretøy, samt prioritering av miljøvennlig energibruk. Ulikhetene handler om i hvor stor grad disse tiltakene blir begrunnet ut i fra klimahensyn. Arbeiderpartiet (2015:18) omtaler byplanleggingstiltak i forbindelse med et mål om at Stavanger skal «være en foregangskommune i klima- og miljøarbeid». KrF (2015:9) ønsker at kommunen skal forplikte seg til å ta utslippskutt alvorlig, og trekker fram «at miljømål skal gjøres gjeldende i hele kommunen og i de politiske beslutningsprosessene». MDG (2015), og til en viss grad Venstre (2015), har klima- og miljøargumenter som utgangspunkt i store deler av sine partiprogrammer.

4.1.2.2. Omstilling

Samtlige partiprogrammer nevner at det er behov for omstilling, men det vektlegges og begrunnes i ulik grad. Dessuten er det ikke alle partiprogrammene som i like stor grad framhever omstillingsbehov med tanke på kommunens klimaarbeid, eller med tanke på næringslivsutfordringene i regionen.

Høyre (2015) omtaler omstilling innledningsvis i sitt partiprogram og knytter det til næringsliv og arbeidsplasser. Programmet har imidlertid ikke noe særlig fokus på mål eller virkemidler for en omstillingsprosess utover et generelt fokus på næringsvennlige og innbyggervennlige politiske rammer. KrF (2015) vektlegger klimautfordringene i større grad og påpeker at det krever inkludering av klimamål i kommunale beslutningsprosesser. Det kommer likevel ikke fram noe spesielt tidsperspektiv eller fokus på tidspunkt og innsats. Arbeiderpartiet (2015:20) er tydelige på at nå «trenger vi et taktskifte i det lokale klimaarbeidet», noe som blir enda kraftigere påpekt av MDG (2015:2) og Venstre (2015:8). MDG (2015:2) understreker at «Stavanger må skaffe nye bein å stå på – og det haster», mens Venstre (2015:8) slår fast at

Stavanger «de neste årene [...] må gjennom radikale omstillinger for å redusere klimautslippene».

Samtlige partier framhever Stavangerregionens kunnskaps- og kompetanseressurser som et komparativt fortrinn som skal spille en viktig rolle i de omstillingsprosessene som kommer i framtiden. Høyre (2015:36) omtaler ikke omstillingsprosesser, men påpeker at gode «miljøløsninger etterspørres over hele verden, og [...] vi må se etter de mulighetene, for å skape nye arbeidsplasser basert på teknologi og løsninger som utvikles lokalt». Også KrF (2015:7) trekker fram regionens kompetansefortrinn, og vil satse på utvikling av nye virksomheter basert på kompetansen og ressursene som allerede finnes i regionen. Arbeiderpartiet (2015:16) har et lignende perspektiv og trekker fram at de «vil ta vare på den unike kompetansen som er bygget opp i vår region og bruke den til å medvirke til et grønt skifte». MDG (2015:6) trekker dessuten fram at oljebransjen spesielt må være med å investere i regionens omstillingsprosesser.

Omstilling i næringslivet trekkes fram som et av verktøyene og løsningene for å «oppfylle Stavangers klimamål» (Arbeiderpartiet, 2015:20). Bærekraftig energi, nye velferdsløsninger, smartby-tankegang og framtidens transportløsninger trekkes fram som mulige nye næringsveier, og partiet framhever at kommunen må være i forkant med å ta slike løsninger i bruk. Det poengteres at kommunen må samarbeide med næringslivet om dette. KrF (2015) og Høyre (2015) nevner også til en viss grad lignende satsingsområder, men det blir ikke knyttet til omstillingsbehov eller brukt eksplisitt som energi- og klimaløsninger. Både Venstre (2015) og MDG (2015) framhever også disse virkemidlene. Samtlige program trekker fram byutvikling, bedre transportløsninger og energiløsninger. Den store forskjellen er i hvor stor grad virkemidlene vektlegges og om de trekkes fram som verktøy i omstillingen for nye næringer i regionen og et bedre globalt klima. For eksempel omtaler Høyre (2015:37) flere av tiltakene som «innbyggervennlige» og forklarer at bedret kollektivtransport kan bidra til å «reducere behovet for bil nummer 2 i mange familier». I kontrast til dette har MDG (2015:4) som målsetting at det skal «være enkelt å leve uten bil».

Forskjellen mellom Høyre (2015) og MDG (2015) sine tilnærminger til bilbruken er et eksempel på store ulikheter mellom partiprogrammenes fokus på hva samfunnsendringene vil måtte innebære i praksis. Høyre (2015), Arbeiderpartiet (2015) og KrF (2015) omtaler omstillinger som noe som kan tilføre regionen noe nytt. I motsetning uttrykker Venstre (2015) og MDG (2015) sine partiprogrammer en annen tilnærming, hvor omstilling innebærer en omstilling *fra* noe. MDG (2015:6) begrunner omstillingsbehovet i næringslivet med at det er dagens «fossildominerte næringsliv som forårsaker klimakrisen». Venstre (2015:8) påpeker

behovet for en omstilling «fra en vekst basert på ikke-fornybare ressurser til en vekst basert på fornybare bærekraftige ressurser».

Venstre (2015:8) trekker fram at framtidig velferd avhenger av at omstillingene igangsettes umiddelbart og indikerer at det vil koste samfunnet noe i framtiden dersom virkemidlene ikke settes i gang i dag. KrF (2015) påpeker også at nyskapende næringsliv er en forutsetning for å opprettholdelse av velferdsgrunnlaget. Partiprogrammene har i liten grad fokus på hva de ulike tiltakene og virkemidlene som inngår i omstillingen koster og hva det vil føre til av eventuelle prioriteringer. Høyre (2015:39) poengterer at miljøvennlige prioriteringer har en økonomisk kostnad. Her trekkes det fram at målet om miljøvennlige og energiøkonomiske løsninger skal baseres på en «helhetsvurdering av investerings- og driftskostnader for best mulig totaløkonomi».

4.2 Resultater fra intervjuanalysen

I kommende avsnitt vil resultatene fra intervjuanalysen presenteres i fire delkapittel som belyser funnene ut i fra oppgavens forskningsspørsmål. Resultatene som presenteres vil bidra til å belyse problemstillingen: Hvordan forstås det grønne skiftet i Stavanger kommune?

I delkapittel 4.2.1 presenteres informantenes forståelse av begrepet det grønne skiftet og hva dette innebærer for kommunen i praksis. Deretter presenteres resultater vedrørende informantenes syn på hvordan det grønne skiftets påvirker Stavanger kommunes tjenesteområder i delkapittel 4.2.2. I delkapittel 4.2.3 presenteres funn relatert til informantenes oppfattelse av hvordan det grønne skiftet påvirker de ansatte i Stavanger kommune. Til slutt i delkapittel 4.2.4 presenteres funn omkring informantenes oppfattelse av hvordan Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet i praksis, samt hva dette innebærer nå og framover.

I de ulike delkapitlene er det foretatt en kategorisering av datamaterialet. Denne kategoriseringen er basert på en skjønnsmessig vurdering av datamaterialets tematikk. Det er viktig å bemerke at kategoriseringen av funn ikke er entydig. Dette betyr at datamaterialet sannsynligvis kan plassere i ulike kategorier på tvers av tema.

4.2.1 Hvilke begreper benyttes for å beskrive og forklare begrepet det grønne skiftet?

4.2.1.1 Begrepsforståelse

Et av hovedfunnene i dette forskningsprosjektet er at flere av informantene forholder seg ulikt til etablerte begreper, hvor informantene besitter ulike perspektiver og ulik fortolkning av hva det grønne skiftet er. Dette kommer fram gjennom begrepene informantene bruker i beskrivelsen av det grønne skiftet. Ingeborgrud (pers. komm. 05.02.2016) påpeker at etablerte

begreper ikke benyttes konsekvent vil skape forvirring og kan danne tvetydighet omkring kommunens miljømål og viktigheten av å oppnå disse. Ingeborgrud (pers. komm. 05.02.2016) trekker blant annet fram en rapport fra Greater Stavanger hvor han mener at bærekraftbegrepet konsekvent er brukt feil sammenlignet med Vår Felles Framtid (WCED, 1987) sin definisjon av begrepet.

Enkelte informanter trekker fram at kommunen, som mange andre aktører i næringslivet, ønsker å framstå som «grønnere» enn de faktisk klarer å være. Vareide (pers. komm. 31.03.2016) påpeker at det ligger i kommunens natur som politisk organisasjon å framstille seg fra sin beste side. Det er likevel delte syn på hvorvidt Stavanger kommune fronter et «grønt skifte» som et tidsriktig image, eller om kommunen faktisk etterlever sine uttalte klima- og miljømål. Uttalelser fra informantene kan indikere at et grønt skifte i Stavanger kommune også kan handle om å gå foran med et politisk ideal. Skjørestad (pers. komm. 10.03.2016) uttrykker viktigheten av å fronte en politikk og formidle suksesshistorier etter hvert som kommunen når sine mål.

På spørsmål om hvorvidt Stavanger kommune ønsker å framstå som «grønnere» enn de klarer å være, bekrefter Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) viktigheten av å framheve Stavanger kommune sin grønne innsats mer nå enn tidligere. Det er derfor ikke urimelig å tenke seg at Stavanger kommune legger opp til å fronte en grønn profil som ikke nødvendigvis reflekterer faktiske resultater fra klimatiltak.

Det framkom flere eksempler under datainnsamlingen som illustrerer ubevisst, eller selektiv bruk av etablerte begreper. Dette kan bidra til tvetydighet i forståelsen av hva det grønne skiftet innebærer. Et eksempel som trekkes fram omhandler kommunens pilotprosjekter for mer miljøvennlige tjenestebiler. I intervju med Thorsteinsdottir (pers. komm. 02.03.2016) uttrykkes det at det forventede resultatet av pilotprosjektene vil være en bilpark med kun *nullutslipps-*tjenestebiler i Stavanger kommune. Etter oppfølgingsspørsmål kommer det fram at tjenestebilene ikke utelukkende vil bestå av elbiler eller hydrogenbiler, men en blanding av ulike *klimanøytrale* energikilder. Det er her interessant å merke seg forskjellen mellom nullutslipp (elbil/hydrogen) og klimanøytrale (biogass) kjøretøy og hvordan disse kan påvirke infrastrukturen i Stavanger kommune.

Et annet eksempel på ubevisst eller selektiv bruk av etablerte begreper nevnes i flere intervjuer hvor kampanjen «Oljefri»¹ trekkes fram som en viktig del av kommunens miljøsatsing. Det

¹ Samarbeidsprosjekt mellom norske kommuner og Naturvernforbundet om utfasing av oljefyrkjeler som oppvarming av kommunale og private bygninger. <http://oljefri.no/om/> (Lastet 08.06.2016).

framkommer tydelig at det hersker ulik forståelse av hva kampanjen innebærer og i hvor stor grad det faktisk bidrar til å redusere kommunens klimagassutslipp. En del av tvetydigheten på dette området kan se ut til å skyldes ulik forståelse av hva som ligger i begrepet oljefri. Thorbjørnsen (pers. komm. 31.03.2016) trekker fram at en økt satsning på klima- og miljø krever tid og tilvenning, og at Stavanger kommune med tiden sannsynligvis vil stille høyere krav til måloppnåelse:

Selv om vi har sagt det var en seier [Oljefri-kampanjen], så var det jo det. Men vi nådde jo ikke målet med det fordi det fortsatt var, som du sier, naturgass på en god del. Men jeg tror nok at i den neste klimaplanen vil du se at det vil ikke holde og gå fra olje til naturgass. Nå holder det ikke før det er nøytralt eller at det på en måte er «pluss» og nullutslipp.

Ut over tvetydigheten som kan tilskrives etablerte begreper og deres bruksområder, er det også registrert funn knyttet til nye definisjoner av etablerte begreper. Den 16. Mars 2015 behandlet – og vedtok – bystyret i Stavanger kommune saken om Regional strategi for energi- og varmeløsninger.¹ Her påpeker Ingeborgrud (pers. komm. 05.02.2016) at bystyret har satt som forutsetning for strategien at avfallsvarme defineres som klimanøytralt og uten CO₂-utslipp, noe som står i strid med nasjonale føringer og EUs definisjon.

4.2.1.2. Perspektivering

Et tydelig funn er informantenes enighet om at det grønne skiftet i Stavanger foregår på hovedsakelig tre samfunnsnivå som ikke er gjensidig utelukkende. Dette presenteres gjennom tre perspektiver: Det personlige plan, gjennom lokale samfunnsstrukturer, samt nasjonalt og globalt samarbeid.

På det personlige plan framhever informantene at en bevisstgjøring omkring vanemønstre og endring av disse, er med til å påvirke andre private aktører til å bidra til en større miljøsatsing. Dette vil videre kunne påvirke næringslivsaktører til å prioritere klimatiltak for å imøtekomme denne miljøstandarden. Seehuus (pers. komm. 11.02.2016) trekker fram at en slik omstilling forutsetter en bevisst holdning hos den enkelte på tvers av organisasjonen, for å kunne dra i samme retning.

Informantene påpeker at en betydelig del av miljøinnsatsen foregår gjennom de lokale samfunnsstrukturene, så som transportplan, arealutnyttelse og urbanisering. Miljøsatsingen foregår også gjennom innovasjon i det lokale næringslivet for å bedre regionens infrastruktur.

¹ Saksdokumentene til behandlingen av regional strategi for energi- og varmeløsninger: <http://www.stavanger.kommune.no/no/Politikk-og-demokrati/Styrer-rad-og-utvalg/Stavanger-bystyre1/Stavanger-bystyre/#moter/2015/150471> (Lastet 04.06.2016).

Ingeborgrud (pers. komm. 05.02.2016) påpeker at nytenkning innenfor eksisterende industrier bør gå hånd i hånd med en nasjonal satsing på fornybar energiproduksjon. Spesielt for Stavanger vil omsettingen av offshore-kompetanse kunne gi kommunen et fortrinn som premissleverandør for fornybar næringsutvikling i regionen. Dette understøttes av Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) som påpeker at samarbeidet på tvers av kommuner og regioner blir avgjørende for å lykkes med det grønne skiftet. Skjørestad (pers. komm. 10.03.2016) sier blant annet følgende om kommunens rolle som tilrettelegger for regionens næringsliv:

Vi er jo stolte av å være en Oljeby, altså. Det er jo det vi er. Vi må jo skape rammer innenfor den næringen, men òg sørge for at den kompetansen som har vært innenfor den næringen faktisk talt tar òg steget videre til andre bransjer, og mot et grønnere skifte, og blir mer diversifisert. Altså sprer seg litt mer enn de gjorde tidligere.

Som en videreføring av det nasjonale samarbeidet på tvers av kommunegrensene og regioner, framhever flere av informantene at den samme tendensen kan spores internasjonalt. Skjørestad (pers. komm. 10.03.2016) framhever EUs rolle som økonomisk bidragsyter og koordinator for en internasjonal innsats mot et grønt skifte gjennom blant annet Horisont 2020 og Triangulum-prosjektet, hvor Stavanger kommune er delaktige. Her trekkes det fram viktigheten av kunnskapsoverføring på tvers av landegrensene for å lykkes med globale klimamål.

4.2.2 Hvordan forholder Stavanger kommune seg til det grønne skiftet som en endringsprosess?

4.2.2.1 Stavanger kommunes rolle i omstillingsprosessen

Gjennom forskningsprosjektets datainnsamling har det blitt tydelig at informantene besitter ulike synspunkt og har ulike holdninger til hvilken rolle Stavanger kommune bør innta i arbeidet med det grønne skiftet. Det hersker enighet blant samtlige informanter om at Stavanger kommune må ta stilling til det grønne skiftet og bidra positivt til dette. Det er mulig å inndele informantenes holdninger og synspunkter i tre kategorier: Proaktive, reaktive og økonomisk incentiverte betraktninger.

Flere informanter presenterer proaktive betraktninger om kommunens rolle i det grønne skiftet. Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) og Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) framhever at kommunens ansvar handler om å følge opp prosesser og tiltak som man i utgangspunktet har vært enige om, og agere som spydspiss for kommunens næringsliv og innbyggere. I andre omgang framheves viktigheten av måloppnåelse innen klima- og miljø saker, til tross for politisk press. Det poengteres også at man må redusere personlig og institusjonell velferd.

Moe (pers. komm. 24.02.2016) legger fram et poeng som taler for en reaktiv tilnærming til det grønne skiftet. Hun påpeker at Stavanger kommune tidligere har vært først ute på mange klima- og miljøopsatser, som for eksempel hydrogenproduksjon i Norge, og mener derfor at Stavanger kommune også kan være tjent med å ta til seg andres erfaringer, og med tiden velge de mest optimale løsningene framfor å være først på alt.

Flere av forskningsprosjektets informanter trekker fram økonomiske incentiver som et aspekt ved det grønne skiftet. Hernes (pers. komm. 02.02.2016) uttrykker at det grønne skiftet er noe som i stadig større grad vil gjøre seg gjeldende i Stavanger kommune som følge av trender innen global industriell økonomi. Dette vil kunne medføre at det lokale næringslivet møter krav om omstilling til nye næringsområder. I så tilfelle vil Stavanger kommune trolig bli nødt til å legge til rette for et næringsliv i omstilling, som i sin tur kan innebære nye muligheter og utfordringer. Et flertall av informantene påpeker også at innovasjon og omstilling i oljenæringen vil kunne bidra positivt til det grønne skiftet ved å sikre økonomiske interesser for regionens framtid. Således trekkes oljenæringen også fram av enkelte som en del av løsningen på klimaproblematikken gjennom teknologiinnovasjon. Moe (pers. komm. 24.02.2016) presiserer at en videre investering i den etablerte oljenæringen ikke er en paradoksalt motsetning til en fornybar satsing:

Vi har sagt «ja takk begge deler» [...] Teknologit utviklingen som de skaper i oljebransjen, får jo òg andre næringer nytte av. Og mye av den teknologien som er utviklet her - ja og innenfor sikkerhet og beredskap - den er god eksportvare. Så den er med på å skape nye arbeidsplasser.

4.2.2.2 Tidsperspektiv på det grønne skiftet

Hvordan Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet som en endringsprosess synes å være knyttet til oppfattelsen av temaets aktualitet og hvorvidt det haster å gjennomføre avhjelpende tiltak. Et gjennomgående funn fra dette forskningsprosjektet er informantenes vektlegging av miljøtiltak som en høyt prioritert sak. Informantene framhever viktigheten av lokal handling for å imøtekomme lokale og nasjonale miljømål.

Det råder til tross for dette ingen entydig enighet omkring *når* miljøtiltak bør/burde iverksettes for å oppnå bærekraftmålene. Informantene er delte i deres meninger omkring i hvor stor grad det haster å fastsette og iverksette miljøtiltak. Informantene representerer et bredt spenn av holdninger knyttet til hvorvidt det haster med handling, og hvor Stavanger kommune befinner seg i omstillingsprosessen. Både Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) og Grindland (pers. komm. 11.04.2016) forklarer at Stavanger kommune over lengre tid har arbeidet mot et grønt skifte, gjennom iverksatte klima- og miljøtiltak. Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) påpeker samtidig

at debatten omkring hvorvidt det haster med handling har pågått gjennom flere årtier, og at til tross for erkjennelsen av den akutte klimasituasjonen er det vanskelig å få gjennomslag for radikale endringer. Moe (pers. komm. 24.02.2016) uttrykker seg på følgende måte:

Altså nå har vi jo hatt klima- og miljøplaner siden rundt 2000. Kommune-Norge begynte vel aktivt med det rundt, ja, 1995-2000. Og Stavanger kommune var tidlig ute med det. Òg... det har tatt... altså ting tar tid i kommunen. Det har jeg i alle fall lært meg.

Flere av informantene forklarer at en av hovedutfordringene med det grønne skiftet i Stavanger kommune handler om å få til en koordinert innsats mot et felles mål. Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) sin betraktning kan illustrere at det muligens råder flere iverksatte prosesser siktet mot et grønt skifte i kommunen:

Vi må først og fremst kanskje bli enige om veien videre. Og når jeg sier veien videre så tenker jeg på hvordan skal vi utvikle Stavanger. Fordi akkurat nå så er det litt slik «hva skal vi leve av etter olja?», og så sprer vi oss i 20 forskjellige retninger. Dere er sikkert like lei av å lese som meg at «dette er den nye olja» eller «dette skal vi gjøre».

Felles for alle informantene er konsensusen om at det grønne skiftet vil komme. Det råder likevel uenighet om hvor mye det haster å gjennomføre klima- og miljøtiltak, samt hvor Stavanger kommune befinner seg i en slik omstillingsprosess.

4.2.3 Hvordan berører det grønne skiftet Stavanger kommunes tjenesteområder?

4.2.3.1 Prioritert miljøsatsing og synergieffekter

Et flertall av informantene påpeker at det grønne skiftet framheves som sentralt satsningsområde på tvers av kommunens tjenesteområder. Informantene uttrykker at miljøhensyn er et gjennomgående tema i alle kommunens aktiviteter, og et tema som i stadig større grad settes i fokus. Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) forklarer at et av Stavanger kommunes hovedmålsettinger er å bli en klimarobust by. Videre utdyper han at dette omfatter områder fra energibruk og transport til avfallshåndtering og klimatilpasning.

Flere av informantene framhever at satsningen på et grønt skifte innebærer en tverrfaglig tilnærming til kommunens ansvarsområder. Dette kan skje gjennom synergier på tvers av tjenesteområder, hvor alle kommunens ledd samhandler omkring en grønn satsning. Thorbjørnsen (pers. komm. 31.03.2016) uttrykker at kunsten blir å skape synergier mellom kommunens tjenesteområder for å oppnå en helhetlig miljøsatsing i Stavanger kommune, spesielt i forbindelse med etableringen av regionens nye sykehus. Her vil energi-, transport-,

material- og bygg-løsninger være fagområder som må samkjøres for å skape synergieffekter og visjonen om en bærekraftig Stavanger kommune.

Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) påpeker at også Stavanger kommune har mulighet til å agere som premissleverandør for regionens øvrige næringsliv, med hensyn til klimamål og miljøatsinger. Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) trekker fram at miljøatsinger initiert av Stavanger kommune potensielt kan smitte av på regionens øvrige næringsliv, og dermed føre til at næringslivet mobiliserer mot en bærekraftig utvikling.

4.2.3.1 Tvetydige målsettinger

Gjennom datainnsamlingen kom det fram at Stavanger kommunes tjenesteområder til en viss grad preges av tvetydige eller motstridende målsettinger og tiltak. Det trekkes fram at enkelte tjenesteområder planlegger og gjennomfører aktiviteter som tilsynelatende kan stride mot øvrige målsettinger i kommunen. Denne utfordringen blir især tydelig gjennom motstridende målsettinger innen kommuneplanens transportstrategi og øvrige miljømål. Aalhus (pers. komm. 10.03.2016) forklarer hvordan dette kan bidra til å skape tvetydighet omkring faktiske miljømål og viktigheten av disse:

[...] det er en utfordring fordi vi har lyst til å redusere personbiltrafikken samtidig så bygger vi veier og Ryfast kommer inn på motorveien. [...] Det er et dilemma det du sier at man jobber på to plan her. Jobber for å øke tilgjengelighet og tilrettelegge for biltrafikk, samtidig som vi vil redusere for biltrafikken.

Det kan synes at forholdet mellom målsettinger og tiltak er avgjørende for hvorvidt Stavanger kommune når sine miljømål. Skjørestad (pers. komm. 10.03.2016) trekker fram at fastsetting av mål og justering av tiltak er forhold som må balanseres og avstemmes for å sikre optimal måloppnåelse i Stavanger kommune. Det kommer også fram at Stavanger kommunes miljøatsinger utfordres av fylkespolitiske satsinger. Moe (pers. komm. 24.02.2016) forklarer hvordan motstridende virkemidler på tvers av politiske nivåer som berører samme utfallsområde, kan bidra til å redusere effekten av en ellers proaktiv klimapolitikk lokalt.

Det som er det paradoksale i forhold til Stavanger kommune i forhold til klimaplanen, det er jo at 65% av CO₂-utslippene i Stavanger kommune kommer fra samferdselssiden. Og veldig mye av det er jo... henger sammen med kollektivsatsing. Som igjen ligger på fylkeskommunen. Det er noe av frustrasjonen, bare for å ta den. Vi kan være med å pushe fylkeskommunen, ikke sant?

4.2.4 Hvordan opplever aktører i Stavanger kommune at det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag?

4.2.4.1 Strukturelle forhold og arbeidsprosesser

Gjennom forskningsprosjektets kvalitative intervju framgår det at det grønne skiftet har resultert i nye arbeidsplasser med nye arbeidsoppgaver for enkelte av Stavanger kommunes ansatte. Dette kommer eksempelvis til uttrykk gjennom Stavanger kommunes Smart-City satsing. En slik strategisk satsing forutsetter et plan- og rammeverk som legger til rette for dette. Et flertall av informantene uttrykker at kommunens klima- og miljøplan i stor grad er av betydning for kommunens organisering og utarbeidelse av handlingsplaner. Moe (pers. komm. 24.02.2016) trekker fram at utarbeidelsen av disse planene også bidrar til å skape et bevisst forhold til hvordan de enkelte avdelingene forholder seg til klima- og miljøproblematikken og videre identifisere svakheter i egen organisasjon.

Informantene trekker fram flere eksempler på hvordan det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag i form av nye standardkrav. I første omgang kommer det fram at Stavanger kommunes fasiliteter og investeringer bærer tydelig preg av endringer som ivaretar klimahensyn. Dette påvirker Stavanger kommunes arbeidsprosesser ved at beslutningsgrunnlaget ikke utelukkende skal balansere økonomiske hensyn. I tillegg vil standardkrav også påvirke den praktiske gjennomføringen av prosjekter, og dermed også prosedyrer og rutiner. Skjørestad (pers. komm. 10.03.2016) er en av flere informanter som påpeker at kommunens primære hensyn til økonomi ofte står i opposisjon til vedtatte klima- og miljøsatsinger:

Altså, det budsjettet er alltid viktigst. Vi som har jobbet med klima har vært litt oppgitt over at vi skal ha sånn klima- og miljøsertifisering på skolene. Også har vi fått gjort det, også skal vi spare litt penger på skolene, så skal vi slutte med det på en måte. Så det er alltid den type refleksjoner, diskusjoner mellom det kortsiktige som du må gjøre, og de langsiktige.

Tilsynelatende kan det se ut til at miljøhensyn, som tidligere ble foretatt på bakgrunn av lovpålagte dokumentasjonskrav, nå i større grad operasjonaliseres og benyttes som beslutningsgrunnlag for å gjennomføre aktiviteter. Dette innebærer blant annet omstrukturering av anbudsprosesser, byggesaksbehandling, vurdering av transportmidler i offentlig tjeneste etc. Yndesdal (pers. komm. 11.03.2016) sine betraktninger omkring eget tjenesteområde illustrerer dette:

Det står blant annet i den byggeinstruksen vår at vi skal legge fram LCC-vurdering [livsløpsplanlegging av bygg] og et klimagassregnskap i forbindelse med forprosjektet. Men så

står det ingenting om hva vi skal bruke dem til. Så vi har på en måte gjort det, men det har ikke vært et viktig beslutningsverktøy. Nå har vi sagt at vi må bli flinkere på dette.

Flere informanter trekker også fram konkrete strukturelle endringer på mikronivå som er lansert i forbindelse med en større klima- og miljøinnsats. Her trekker informantene fram økologisk kantine, færre parkeringsplasser og avfallshåndtering i kommunen som typiske eksempler. Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) trekker fram at slike isolerte tiltak også kan sees i en større sammenheng som en del av Stavanger kommunes klima- og miljøinnsats. Poengene Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) trekker fram sees i sammenheng med den daglige driften av Stavanger kommune:

Hvis vi skal fronte dette i vår kommune så sier vår ledelse at 'da kan ikke vi legge begrensninger for andre sin privatbilbruk hvis vi kjører bil selv'. 'Vi må gå foran. Vi må vise det'. Når vi bygger skoler, eller boliger, så gjør vi det med en blågrønn faktor. Vi prøver å gå foran og vise vei.

4.2.4.2 Kulturelle forhold og miljøhensyn

Ut over innflytelsen det grønne skiftet synes å ha på de konkrete arbeidsprosesser og strukturelle forhold i Stavanger kommune, er det også registrert funn som kan antyde at det grønne skiftet kan ha innvirkning på kommunens kultur. Funnene fra forskningsresultatene gjenspeiler en tvetydighet med hensyn til muligheten for å spore en direkte kobling mellom det grønne skiftet og den enkeltes arbeidshverdag. Seehuus (pers. komm. 31.03.2016) trekker fram at dette trolig handler om en kulturell endring mer enn en strukturell reform innad i kommunen, hvor enigheten om viktigheten av klima- og miljøtiltak stadig veier tyngre i beslutningsprosesser:

Det vokser fram en konsensus omkring viktigheten av klimaendringene, ikke nødvendigvis en konsensus om endringer i arbeidshverdagen for alle. Og i en kommune så er man jo avhengig av at man får til. At den samme viljen er hos politikerne da, som er beslutningstakerne. Så forutsetter det at de som er faglige ansvarlige klarer å formidle til politikerne så godt at det er lett å ta beslutninger. Riktige beslutninger.

Den tendensen til motstand som er mulig å registrere blant undersøkelsens informanter, er i all hovedsak knyttet til de økonomiske og praktiske innvirkningene som bærekrafthensyn kan innebære. En slik motstand behøver ikke manifesteres i handling, men kan skape negative assosiasjoner til klima- og miljøinnsatsen. Som Yndesdal (pers. komm. 11.03.2016) påpeker kan en slik satsning for enkelte aktører resultere i en opplevelse av mer arbeid og flere hensyn å ivareta, som igjen kan skape frustrasjon. Yndesdal (pers. komm. 11.03.2016) forklarer videre

at dersom kommunen ledelse prioriterer og etterspør økonomiske hensyn, vil ansatte trolig levere de tjenester som blir etterspurt og som det gis anerkjennelse for.

Vareide (pers. komm. 31.03.2016) poengterer også at kommunens politikere i kraft av deres engasjement, kan betraktes som ambassadører for en miljøbevisst satsing. Dette vitner om at miljøhensynene overskrider arbeidsforholdets rammer, og kan påvirke den enkeltes personlige beslutninger: «Du kan både være kunnskapsmessig premissleverandør i beslutningsprosessene, men du er også personlig et [...] forbilde. Som gjør at du er nødt til å ‘walk the talk’ da». Både politiske og administrative informanter synes å ha en bevisst eller mindre bevisst holdning til klima- og miljøarbeidet. Dette vurderes å ha betydning for i hvilken grad den enkelte informant opplever at det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag. Thorsteinsdottir (pers. komm. 02.03.2016) er en av flere informanter som uttrykker at de engasjerer seg for det lokale klima- og miljøarbeidet, uten å ha et bevisst forhold til de globale klimautfordringene. Informantene påpeker også at det sannsynligvis finnes aktører i kommunen som velger miljøvennlige produkter og tjenester selv om de ikke har et bevisst forhold til klimafordelene ved disse valgene. Her trekkes det fram at produktet eller tjenesten i seg selv er av preferanse, framfor mindre miljøvennlige alternativer. Thorsteinsdottir (pers. komm. 02.03.2016) beskriver følelsen av lokal ansvarlighet på følgende måte:

Jeg tenker ikke så mye over de [globale miljøutfordringene] egentlig. Det gjør jeg ikke, men jeg tenker at det allikevel er viktig at vi prøver å bidra alle sammen, ikke sant? Og at vi må ta ansvar altså, jeg gjør min jobb og tar ansvar – selv om det er på mikro-nivå, så bør... Så kan ikke jeg la være heller.

Det vurderes at informanter som har et bevisst forhold til deres eget miljøengasjement, trolig også vil kunne reflektere omkring det grønne skiftets betydning for deres arbeidshverdag. Det kan se ut som at de fleste informantene i større eller mindre grad opplever en endring i deres arbeidshverdag, enten strukturelt eller kulturelt, som følge av det grønne skiftet, som Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) beskriver på følgende måte: «Så jeg føler det grønne skiftet er med oss hele veien, fra kantina til parkeringsplassen min, til utvikling av nye boligområder, blant annet med kravstilling til utbyggere. Jeg føler det er med oss over alt.»

4.3 Oppsummering av forskningsresultatene

Et gjennomgående resultat fra forskningsprosjektets dokumentanalyse og kvalitative intervju er at ulike verdensbilder, holdninger og verdier påvirker forståelsen av det grønne skiftet i Stavanger kommune. Både dokumentanalysen og intervjuene gjenspeiler en bevissthet omkring begrepet bærekraftig utvikling.

Forskningsresultatene viser at Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet som en endringsprosess, hvor det uttrykkes at omstillingen mot et mer bærekraftig samfunn allerede har foregått over lang tid, og at den kommer til å komme i enda større grad framover. Det er likevel mulig å tolke informantenes utspill i retning av at det eksisterer et differensiert perspektiv på selve endringsprosessen, hvor spesielt de ulike aktørenes opplevde hastegrad av omstillingsprosessen er ulik. Datamaterialet fra forskningsprosjektet indikerer at det grønne skiftet er en omstillingsprosess som Stavanger kommune må være en del av, likevel uttrykkes det delte meninger omkring *hvordan* skiftet skal foregå og *når* det bør skje.

Gjennom forskningsprosjektets datainnsamling framgår det tydelig at det grønne skiftet påvirker Stavanger kommunes tjenesteområder og den enkeltes arbeidshverdag direkte eller indirekte. Det framgår av plan- og styringsdokumenter, samt informantenes utsagn at omstillingen manifesteres gjennom både strukturelle og kulturelle forhold. Dette skaper nye muligheter og utfordringer for Stavanger kommunes interne tverrfaglige samarbeid og samarbeidet med regionens næringsliv. Et gjennomgående funn fra forskningsprosjektets intervjuer er informantenes tilslutning til endringsprosessen, hvor det i stor grad synes å være hensynet til politiske interesser og Stavanger kommunes ressurser som legger begrensninger for endringsarbeidet.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet drøftes teoretiske perspektiver på organisatorisk endring opp mot forskningsprosjektets datamateriale. Innledningsvis, i delkapittel 5.1, drøftes teoretiske definisjoner av begrepene *bærekraftig utvikling* og *det grønne skiftet* opp mot resultater fra forskningsprosjektets datamateriale. Formålet med en slik analyse er å utforske hvordan Stavanger kommune forstår det grønne skiftet, og i hvilken grad det er mulig å trekke paralleller til etablerte definisjoner av disse begrepene.

Videre i delkapittel 5.2, settes søkelyset på hvordan Stavanger kommune imøtekommer det grønne skiftet som en endringsprosess, i lys av Kotter (1995) sin åttestegs-modell. Drøftingen av Kotter (1995) suppleres av teori knyttet til kriseforståelse framsatt av 't Hart og Boin (2001) og Gundel (2005), i tillegg til teoretiske perspektiver på motstand mot endring framsatt av Amundsen og Kongsvik (2008). Formålet med en slik analyse er å utforske og forstå hvilke muligheter og utfordringer Stavanger kommune potensielt kan stå overfor i en endringsprosess mot det grønne skiftet.

Den videre drøftingen av forskningsprosjektets datamateriale i delkapittel 5.3 har som formål å analysere potensielle muligheter og utfordringer for Stavanger kommune som politisk organisasjon i møte med det grønne skiftet. Denne drøftingen baseres på Bolman et al. (1998) sine etablerte karakteristikk ved politiske organisasjoner, og hvordan politiske interesser og organisatoriske ressurser påvirker organisasjonens beslutningsprosesser. Drøftingen vil i likhet med åttestegs-modellen, suppleres med teoretiske betraktninger omkring motstand mot endring (Amundsen & Kongsvik, 2008; Kotter, 1995).

For å besvare problemformuleringen «Hvordan forstås «det grønne skiftet» i Stavanger kommune?» vil følgende forskningsspørsmål drøftes i de kommende avsnitt:

- Hvilke begreper benyttes for å beskrive og forklare begrepet det grønne skiftet?
- Hvordan forholder Stavanger kommune seg til det grønne skiftet som en endringsprosess?
- Hvordan berører det grønne skiftet Stavanger kommunes tjenesteområder?
- Hvordan opplever aktører i Stavanger kommune at det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag?

5.1 Begrepsforståelse i Stavanger kommune

5.1.1 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling synes å være et begrep samtlige informanter og dokumenter har et forhold til. For Stavanger kommune gjenspeiler dokumentanalysen og intervjuer at bruken av bærekraft-begrepet bygger på Vår felles framtid (WCED, 1987). Det slås tydelig fast at Stavanger kommunes visjon bygger på de tre elementene i bærekraftig utvikling: sosial bærekraft, økonomisk bærekraft og fysisk bærekraft (figur 1). Kommunens visjon blir utdypet i kommuneplanen og går igjen i de fleste dokumentene. Hovedtrekkene fra Vår felles framtid (WCED, 1987) sin definisjon av bærekraft går igjen også når informantene forklarer sin oppfattelse av begrepet.

I Stavanger kommunes klima- og miljøplan og utbyggingsplan, anerkjennes menneskeskapte klimaendringer. Her trekkes det fram at arbeidet for å kutte klimagassutslipp er en hovedutfordring. Dette tyder på at WCED (1987) sitt minstekrav om opprettholdelse av jordens naturmiljø er inkludert i kommunens bærekraft-forståelse.

I tillegg til minstekravet for en bærekraftig utvikling tyder funn fra dokumentene på at også WCED (1987:5-6 og 42) sin førsteprioritering om tilfredsstillelse av alle menneskers primærbehov er inkludert i kommunens forståelse (Stavanger kommune, 2015:54). Informantene Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) og Moe (pers. komm. 24.02.2016) er også inne på dette temaet og knytter det til at rike land som Norge har et spesielt ansvar i denne sammenhengen. Definisjonen av bærekraft fra Vår felles framtid (WCED, 1987) og definisjonene som kan spores gjennom forskningsprosjektets datainnsamling indikerer tilsynelatende samsvar mellom teoretiske definisjoner av bærekraftbegrepet og Stavanger kommunes forståelse av begrepet.

Tross dette samsvaret i begrepsbruk er det likevel verdt å påpeke at det i en del sammenhenger kan se ut til at elementene sosial og økonomisk bærekraft vektlegges framfor fysisk bærekraft og minstekravet i Vår felles framtid (1987). I henhold til Ihlen (2009) sin forskning om mangfold i begrepsbruk framgår det, både i dokumenter og i intervjuer, at bærekraft i flere sammenhenger forstås uten å inkludere minstekravet eller førsteprioriteringen. Spesielt synes dette implisitt i de dokumentene som ensidig fokuserer på den delen av det grønne skiftet som handler om omstillingsbehov i næringslivet og nye arbeidsplasser. Mangelen på eksplisitt fokus på klimautfordringer i Stavanger kommunes (2016b) vedtatte budsjett, og i Høyres (2015)

partiprogram, er eksempler på at fysisk bærekraft og WCED (1987) sitt minstekrav ikke har det fokuset som klima- og miljøplanen og kommuneplanen sier det skal ha i Stavanger.

Til tross for at samtlige av informantene og dokumentene henviser til Vår felles framtid (WCED, 1987) og har en grunnleggende forståelse om bærekraftkonseptets tre elementer, er et av hovedfunnene i datainnsamlingen en diversifisert operasjonalisering av begrepet. Her er det mulig å trekke paralleller til Daly (1995) og Neumayer (2013) sine definisjoner av henholdsvis sterk og svak bærekraft. Gjennom datainnsamlingen framkommer det få tilfeller av sterk bærekraft. I den grad denne tilnærmingen kan identifiseres i Stavanger kommune er det i den overordnede visjonen, som da må ansees som en slags overordnet målsetting. Partiene med størst og tydeligst miljøprofil, Venstre og MDG, har argumenter hvor fysisk bærekraft legges til grunn. Dette understøtter en sterk bærekraft-tilnærming. MDG (2015) argumenterer for at samfunnets økonomiske system ikke er bærekraftig, som er i tråd med Brand (2012) og Rockström et al. (2009) sine betraktninger om at bærekraftig utvikling er en selvmotsigelse.

Partiprogrammenes og informantenes svært ulike perspektiver på tidshorizonten for norsk oljeutvinning er et eksempel på ulik tilnærming til bærekraft. MDG og Venstre kan trekkes fram som eksempler på aktører med en sterk bærekraft-tilnærming. MDG (2015:6) påpeker at «fossildominert næringsliv forårsaker klimakrisen». Venstre (2015:8) trekker fram at det er behov for en overgang fra en «vekst basert på ikke-fornybare ressurser til en vekst basert på bærekraftige ressurser».

En svak bærekraft-tilnærming er spesielt tydelig i de tilfellene teknologiutvikling i oljebransjen framheves som løsningen på klima- og miljøutfordringene (Neumayer, 2013). Et gjennomgående funn fra forskningsprosjektets datainnsamling er tilslutningen til en forståelse av bærekraft, som vektlegger teknologiske framskritt for å oppnå lokale og globale gevinster for næringsliv og miljø. Det er tydelig at det råder en viss framtidstro på at en frikobling mellom økonomisk vekst og klimagassutslipp faktisk er mulig (Pearce, 2016). Stavanger kommune representerer således en svak bærekraft-tilnærming, gitt forutsetningene som dette forskningsprosjektet har omfattet. Moe (pers. komm. 24.02.2016) trekker fram et eksempel om at Stavanger kommune «har sagt 'ja takk begge deler' ... Teknologiutviklingen som de skaper i oljebransjen får jo òg andre næringer nytte av. Og mye av den teknologien som er utviklet her ... den er med på å skape nye arbeidsplasser». Flere av informantene, spesielt Skjørestad (pers. komm. 10.03.2016) og Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) trekker fram lignende argumenter for at ressurser, både investeringer og teknologioverføringer, fra oljevirkosomheten spiller en sentral rolle i arbeidet for et grønt skifte. Det er interessant at den komparative fordelen Stavanger antas

å ha i form av høyteknologisk industri og en kompetent befolkning trekkes fram av informantene som selve løsningen på klimautfordringene.

I kommuneplanen trekker Stavanger kommune (2015) fram folkehelse som det viktigste satsingsområdet for en bærekraftig utvikling. Dette er et tydelig eksempel på norske kommuners tradisjonelle miljøverntilnærming, hvor lokale utfordringer er i fokus (Høyer et al., 2002). Kommuneplanens fokus på folkehelsearbeid kan sees i lys av en svak bærekraftig tilnærming. Ivaretagelsen av innbyggernes helse, også i framtiden, ansees som et viktig utgangspunkt for at kommunen skal kunne oppleve bærekraftig vekst i framtiden (Stavanger kommune, 2015:11). Synet på innbyggeren som kommunens viktigste ressurs samsvarer med ressurs-forståelsen i svak bærekraft-tilnærmingen (Neumayer, 2013).

Et annet aspekt ved begrepsforståelsen av bærekraft i Stavanger kommune er fortolkningen og bruken av etablerte begreper i organisasjonens beslutningsprosesser (Bolman et al., 1998). Ingeborgrud (pers. komm. 05.02.2016) poengterer at Stavanger kommune fatter beslutninger som går mot nasjonale og internasjonale definisjoner med hensyn til utslipp. Lignende utspill har også vakt oppmerksomhet i media, som følge av kontroverser omkring tilpassing av begrepet for å tjene kommunens øvrige interesser og hensyn.

Hvorvidt det enkelte politiske parti eller den enkelte aktør i Stavanger kommune representerer et sterkt eller svakt perspektiv på bærekraft vil trolig påvirke ønsket og innsatsen for en eventuell satsning på det grønne skiftet. Med tanke på Stavanger kommunes tilslutning til det Neumayer (2013) kaller svak bærekraft, er det tenkelig at beslutningstakerne i Stavanger kommune vil prioritere antatte lønnsomme virkemidler i klima- og miljøarbeidet. Dette kan føre til lavere fokus på WCED (1987) sitt minstekrav, noe som igjen kan gå ut over Stavanger kommunes mulighet til å nå sin egen målsetting om å oppnå utslippskuttene som er beskrevet i Ordføreravtalen¹ (Stavanger kommune, 2010:4).

5.1.2 Det grønne skiftet

Mye tyder på at forståelsen av et tema er avgjørende for hvordan organisasjoner går fram for å løse problemer knyttet til tema (Kotter, 1995). Det grønne skiftet som begrep brukes av mange aktører innad i Stavanger kommune. Begrepet benyttes både bevisst, ubevisst og på svært mange ulike måter. Hvordan det grønne skiftet blir forstått antas å ha betydning for hvor godt Stavanger kommune er rustet til å møte de samfunnsendringene det innebærer.

¹ Stavanger kommunes klima- og miljøplan viser til Ordføreravtalen, hvor kommunen har forpliktet seg til å kutte sine klimagassutslipp med 20% i 2020, basert på 1990-tall.

I teorien kan det grønne skiftet defineres som «en kontinuerlig pågående, uavvendelig og ustoppelig prosess, som innebærer reduserte klimautslipp og forbedret ressursproduktivitet i alle samfunnssektorer og samtidig byr på nye muligheter for verdiskapning» (Bjartnes, 2015:115). Slik det framgår av forskningsprosjektets datainnsamling oppfatter informantene det grønne skiftet som en pågående endringsprosess som *må* og *skal* gjennomføres. En omstilling for klimagassutslippskutt og nye energiløsninger understøttes av klima- og miljøplanen (Stavanger kommune, 2010). Disse satsingsområdene harmonerer med minstekravet og hensynet til fysisk bærekraft i Vår felles framtid (WCED, 1987). Spesielt enigheten om at en endring må iverksettes og at det gjelder alle, inkludert Stavanger, er sterkt forenelig med betraktninger fra Vår felles framtid (WCED, 1987) og Paris-avtalen (United Nations, 2015).

I tillegg trekkes omstilling for et nyskapende næringsliv fram av kommuneplanen (2014-2029). En slik visjon for innovativ omstilling samsvarer med idealene ved det grønne skiftet som påpekes i Bjartnes (2015) og av Klima- og miljødepartementet (2014). Stavanger kommunes evne til å forbedre sin ressurseffektivitet og nyskapende verdiskapning i regionen, vil i stor grad si noe om hvorvidt kommunen lykkes i å gjennomføre et grønt skifte. Det å tenke globalt og handle lokalt er for mange selve definisjonen på det grønne skiftet. For Stavanger kommune ser dette ut til å være uløselig forbundet med regionens næringsutvikling og forretningsmuligheter. Dette samsvarer også med tanken om at et grønt skifte skal bygge på bærekraft, til fordel for kommunen (Bjartnes, 2015).

Omstilling for et robust og innovativt næringsliv poengteres også av handlings- og økonomiplanen (Stavanger kommune, 2016b) og strategisk næringsplan utarbeidet av Greater Stavanger (2013). I disse dokumentene argumenteres det for arbeidsplasser og skatteinntekter. Dette kan trekkes fram som enda et eksempel på hvordan Stavanger kommune operasjonaliserer arbeidet med det grønne skiftet. En slik konkretisering av begrepet behøver ikke nødvendigvis å innebære et bevisst forhold til bærekraftsspørsmål. Det er i denne sammenheng verdt å påpeke at formålet med Stavanger kommunes strategier og plandokumenter trolig handler om å fremme kommunens konkurransegrunnlag og inntjeningssevne, framfor en rent idealistisk agenda.

På denne måten kan det grønne skiftet i Stavanger kommune forklares som en operasjonaliseringsprosess av begrepet bærekraftig utvikling, som samsvarer med Langhelle sin definisjon av det grønne skiftet (Langhelle, 25.09.2015, MEN200-forelesning). Dette forekommer i hovedsak gjennom forsøk på å videreutvikle eksisterende næringer for å ivareta

bærekraftsyn. Således er det samsvar mellom etablerte teoretiske definisjoner og praksis i Stavanger kommune.

Selv om det råder en konsensus omkring Stavanger kommune sin deltagelse i det grønne skiftet, framkommer det likevel tydelige forskjeller blant informantenes ulike perspektiver og derav fortolkninger av prosessen. Dette medfører uenigheter omkring *hva* som må gjøres, og *når* endringene bør skje. De ulike politiske perspektivene drøftes ytterligere i delkapittel 5.2.1.1.

5.2 Det grønne skiftet som endringsprosess

5.2.1 Stavanger kommune i endring

For å belyse hvordan Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet som en endringsprosess, er det valgt å drøfte dette i lys av Kotter (1995) sin åttestegs-modell. I de neste avsnittene vil funn fra forskningsprosjektets datainnsamling presenteres gjennom modellens åtte kritiske faser. Det er verdt å påpeke at drøftingen av forskningsresultatene gjennom Kotter (1995) sine åtte faser ikke bør ansees som absolutte kategoriseringer. Med dette menes at enkelte resultater trolig kan inngå i flere av de åtte stegene, men av hensyn til omfang og struktur presenteres resultatene der de ansees som mest relevante og framtreddende. Formålet med den forestående drøftingen er ikke å vurdere i hvor stor grad Stavanger kommune lykkes i sin omstillingsprosess eller utarbeide hensiktsmessige tiltak på vegne av kommunen. Målet med analysen og drøftingen av forskningsresultatene i lys av Kotter (1995) sin endringsmodell, er å synliggjøre mulige utfordringer og muligheter som kan oppstå gjennom endringsprosessen i Stavanger kommune.

5.2.1.1 Trinn 1 - Etabler en kriseforståelse

Sett i et kognitivt perspektiv er mennesker sjelden motiverte for endring så lenge det oppleves at nåværende tilstand er tilfredsstillende. I slike tilfeller vil man ikke se behovet for endring, og man vil derfor søke å opprettholde den nåværende status (Cameron & Green, 2009:25). Kotter (1995) trekker fram at det første steget i en organisatorisk endringsprosess handler om å etablere en følelse av nødvendighet, og dermed legitimere behovet for endring. Dersom organisasjonens ledelse ikke evner å skape en slik kriseforståelse, vil det vanskeliggjøre det videre arbeidet med å etablere en endringskoalisjon (Kotter, 1995). Et sentralt element i etableringen av en endringsprosess, er derfor å skape en «brennende plattform» også i organisasjonens skarpe ende.

Som et supplement til Kotter (1995) sitt begrep «sense of urgency» er det naturlig å trekke fram at mennesker og organisasjoners evne til å oppfatte hastegrad eller behov for motvirkende tiltak

ved en situasjon eller hendelse, er avhengig av aktørens eller organisasjonens kriseforståelse (Gundel, 2005:112). Behovet for umiddelbar handling er ofte åpenbart i tilfeller hvor det oppstår alvorlige og plutselige hendelser. Da er organisasjoner ofte hurtige til å mobilisere for å avbøte krisen. En «brennende plattform» oppstår som en følge av situasjonens alvor og akutte karakter (Kotter, 1995). Når det kommer til tema som bærekraft, og kanskje klima- og miljøutfordringer spesielt, er ofte skadevirkningene av pågående hendelser innen disse områdene tilnærmet umerkelige for det blotte øyet. Utfordringene knyttet til samfunnets spørsmål omkring bærekraft er i mange tilfeller å betrakte som inkrementelle, og kan klassifiseres som det 't Hart og Boin (2001) kaller «slow-burning crisis» (figur 5). I lys av Gundel (2005) sine betraktninger omkring muligheten for påvirkning av denne typen krise, er det avgjørende hvordan Stavanger kommune definerer situasjonen (Kruke & Olsen, 2012; Thomas & Thomas, 1928). Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) sitt utspill om at prosessene for å ivareta klima- og miljøhensyn allerede har pågått i 20-30 år i kommunen, kan tyde på at situasjonen karakteriseres mer som en upåvirkelig krise enn en fundamental krise (Gundel, 2005). Det er viktig å merke seg at de to ulike definisjonene trolig vil resultere i forskjellige tiltak og strategier. Ved å betegne Stavanger kommunes kriseforståelse i retning av Gundel (2005) sine betraktninger omkring den «upåvirkelige» krise, så handler dette mest om det politiske aspektet ved denne definisjonen. Til tross for at Stavanger kommune synes å være enige om at noe bør gjøres, råder det uenighet omkring *hva* og *hvordan* det bør gjøres, og ikke minst *når* det må skje (Gundel, 2005).

Som det framgår av forskningsprosjektets resultater eksisterer det et bredt spekter av holdninger omkring riktig tidspunkt for økt prioritering av klima- og miljøinnsatser. Det eksisterer ulike perspektiver innad i kommunens politiske ledelse og administrasjon omkring *når* et taktskifte bør finne sted. Denne «uenigheten» kjennetegner ofte beslutningsprosesser knyttet til «slow-burning crisis», hvor det råder usikkerhet og tvetydighet omkring årsak-virkningsforhold og ansvarlighet (Gundel (2005:112). Disse forholdene skaper problemer med å definere klima- og miljøutfordringer som kriser, ettersom det krever politisk vilje og handling på tvers av partier og avdelinger ('t Hart & Boin, 2001). Ettersom den politiske ledelsen i Stavanger kommune preges av ulike holdninger til *når* man bør øke innsatsen for et grønt skifte, vil dette trolig påvirke utgangspunktet for å etablere en følelse av at umiddelbar handling er nødvendig. I lys av første trinn i Kotter (1995) sin modell kan disse ulike perspektivene være av betydning for hvorvidt Stavanger kommune lykkes med å etablere en kriseforståelse.

I første omgang er det mulig å plassere enkelte utspill fra informanter i retning av at det grønne skiftet haster. For dem vil det å skape en «brennende plattform» og behov for endring trolig være en viktig prioritering. Denne type aktører vil bidra til å forsterke etableringen av trinn én i Kotter (1995) sin endringsmodell. Disse aktørene kan også agere som katalysatorer for endring, og som rollemodeller i den videre satsningen mot et grønt skifte, som i sin tur kan virke som motivasjon for endring i organisasjonen for øvrig (Kotter, 1995). En slik kriseforståelse kan også identifiseres hos noen av partiene, eksempelvis i partiprogrammene til Venstre (2015:8) og MDG (2015:2).

Det er mulig å tenke seg flere forhold som kan bidra til at man ønsker å prioritere en hurtig omstilling og et grønt skifte. For enkelte aktører vil nok idealistiske betraktninger og personlige verdier være tungtveiende hensyn for den enkeltes bidrag til å skape en felles forståelse av nødvendig handling i organisasjonen. For andre kan følelsen av plikt eller personlig ansvar være årsaker til en tilslutning til endringsprosessen. Gjennom forskningsprosjektets dokumentanalyse framgår det at Stavanger kommunes handlings- og økonomiplan fastslår at kommunen er i en situasjon hvor omstilling er helt nødvendig (Stavanger kommune, 2016b:3). Dette skyldes, ifølge planen, i hovedsak nedgangstidene i regionen og behovet for å legge til rette for nye næringer.

Forskningsresultatene viser også at enkelte informanter opplever det grønne skiftet som en endringsprosess som i mindre grad krever umiddelbar handling. Denne typen aktører, enten de er administrative eller politiske, vil trolig bidra til å redusere effekten av forsøket på å skape en kriseforståelse og følelsen av at umiddelbar handling er nødvendig. Dersom denne gruppens aktører er i overtall vil kommunen som politisk og administrativ organisasjon kunne oppleve vanskeligheter med å opprette en tydelig endringskoalisjon som kan drive endringen videre (Kotter, 1995).

Det er verdt å påpeke at aktører som ikke opplever det grønne skifte som et tema som krever umiddelbar handling, ikke nødvendigvis utøver direkte motstand mot endringsprosessen. Det kan tenkes at forhold som økonomi og praktiske hensyn kan være aspekter som vektlegges mer av enkelte aktører, noe som eksempelvis uttrykkes i Stavanger Høyre sitt partiprogram (Høyre, 2015:37). Slike betraktninger representerer en «svak» bærekraftstilmærking (Neumayer, 2013). Enkelte informanters utspill kan tolkes i retning av at hensynet til den daglige drift går foran prioriteringen av en økt satsning på bærekraft generelt, og klima- og miljøtiltak spesielt. I slike tilfeller vil hensynet til «business as usual» prioriteres over hensynet til å skape en «brennende plattform» for å iverksette endring. Resultater fra forskningsprosjektets intervjuer viser at de

fleste informantene opplever at en omstilling mot et grønt skifte er en prioritet i Stavanger kommune, men at det tar tid å nå dit.

Ettersom det er mulig å spore flere ulike perspektiver på hvorvidt det haster å implementere og gjennomføre det grønne skiftet, er det naturlig å drøfte implikasjonen av de potensielt motstridende oppfattelsene i organisasjonen. For Stavanger kommunes politiske ledelse vil det trolig tjene endringsprosessens initierende fase dersom det, på tvers av kommunens politiske og administrative ledelse, skapes en åpen og ærlig dialog om endringsprosessens utgangspunkt (Kotter, 1995). Dette forutsetter at det gjennomføres en kartlegging av den nåværende tilstanden i kommunen omkring dette temaet. Basert på en slik kartlegging vil man være bedre rustet til å si noe om hvilke endringer som bør prioriteres og kommuniseres ut i organisasjonen for å imøtekomme framtiden. Sett i sammenheng med trinn én i Kotter (1995) sin endringsmodell, vil økt bevissthet og kommunikasjon om foreslåtte endringer kunne bidra til at den prekære situasjonen utvikler og sprer seg. Seehuus (pers. komm. 31.03.2016) bemerker at en slik spredning forutsetter samkjøring av politiske interesser og organisatorisk vilje:

Det vokser fram en konsensus omkring viktigheten av klimaendringene, ikke nødvendigvis en konsensus om endringer i arbeidshverdagen for alle. Og i en kommune så er man jo avhengig av at man får til. At den samme viljen er hos politikerne da, som er beslutningstakerne. Så forutsetter det at de som er faglige ansvarlige klarer å formidle til politikerne så godt at det er lett å ta beslutninger. Riktige beslutninger.

Et kritisk aspekt ved Kotter (1995) sin modell er hensynet til motstand mot endring. Dette vil også drøftes i delkapittel 5.3.3, men nevnes her for å illustrere utfordringen som kan oppstå i forsøket på å skape en «brennende plattform». I Stavanger kommune er den politiske ledelsen organisasjonens sentrale beslutningstaker. Kotter (1995) poengterer viktigheten av at endringsprosessens første trinn bygger på en samlet visjon. Det trekkes fram at anslagsvis 75% av ledelsen bør oppfatte endringen som nødvendig for å unngå store problemer videre i endringsprosessen, og sikre at endringen forblir varig (Kotter, 1995). Med tanke på det politiske landskapet i Stavanger kommune, hvor Arbeiderpartiet og Høyre utgjør det største flertallet, sees det at «business as usual» muligens utfordrer hastegraden av det grønne skiftet. Det er ikke utenkelig at avhengigheten til oljenæringen og behovet for «business as usual» medfører at den politiske ledelsen prioriterer ord framfor handling når det gjelder det grønne skiftet.

5.2.1.2 Trinn 2 - Form en sterk endringskoalisjon

For at organisasjonens endringsinnsats skal ha effekt, påpeker Kotter (1995) viktigheten av å motivere organisasjonens aktører til endring. Dette forutsetter tydelig lederskap og synlig støtte

fra sentrale personer i organisasjonen (Kotter, 1995). Et viktig aspekt i endringsmodellens andre trinn er altså organisasjonens evne til å mobilisere en endringskoalisjon som besitter troverdighet, myndighet og legitimitet.

Beslutningstakerne og endringskoalisjonen i Stavanger kommune utgjøres av den politiske ledelsen (Kotter, 1995). Ledelsen består av aktører som representerer ulike perspektiver på hastegraden av å øke innsatsen for et grønt skifte. Som diskutert i forrige delkapittel vil disse ulike perspektivene kunne svekke ledelsens endringskoalisjon, ettersom det trolig vil råde ulike (parti)interesser innad i koalisjonen (Kotter, 1995). Når det eksisterer ulike politiske interesser, vil det skape utfordringer for å etablere en tydelig og enhetlig endringskoalisjon. Det er her verdt å påpeke at de ulike perspektivene ikke angår hvorvidt det grønne skiftet bør prioriteres, men i større grad *når, hvordan og gjennom hvilke* samfunnsstrukturer.

Som presentert i delkapittel 4.2.2.1 er det mulig å dele inn administrasjonen og den politiske ledelsen i Stavanger kommune i en proaktiv, en reaktiv og en økonomisk incentivert gruppe. Disse gruppene vil ha ulike forutsetninger for å inngå i en endringskoalisjon. Det er sannsynlig at det kan oppstå ubevisst eller bevisst motstand mellom disse tre gruppene, ettersom de motiveres av ulike verdier og interesser. Denne motstanden vil i sin tur kunne bidra til å svekke endringskoalisjonens gjennomslagskraft ved å skape usikkerhet og tvetydighet omkring hva som er hensiktsmessige beslutninger og mål (Kotter, 1995). Et eksempel som kan trekkes fram fra resultatene er hensynet til Stavanger kommunes rolle i det grønne skiftet. Hvorvidt kommunen for eksempel skal prioritere fasilitering av nye næringer, og hvordan kommunen ønsker å framstå utad, er tema som prioriteres og vurderes ulikt av informantene. Dette illustrerer kompleksiteten som det politiske aspektet medfører i arbeidet med å skape en enhetlig endringskoalisjon blant politiske ledere. Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) uttrykker følgende:

Vi må først og fremst kanskje bli enige om veien videre. Og når jeg sier veien videre så tenker jeg på hvordan skal vi utvikle Stavanger. Fordi akkurat nå så er det litt slik «hva skal vi leve av etter olja?», og så sprer vi oss i 20 forskjellige retninger. Dere er sikkert like lei av å lese som meg at «dette er den nye olja» eller «dette skal vi gjøre».

Det politiske bakteppet og de ulike interessene som råder blant informantene, kan også komme til uttrykk som motstand mot endringsprosessen. Motstanden behøver ikke komme til uttrykk gjennom motstand mot det grønne skiftet som helhet, men kan trolig i større grad handle om tidspunkt for omstillingen, og hva det vil medføre for eksempelvis etablerte næringer og kommunens daglige drift. Amundsen og Kongsvik (2008) påpeker viktigheten av å ha et

bevisst forhold til de faktorene som medfører motstand. I Stavanger kommune kan det se ut til at den motstanden det er mulig å spore, handler om de økonomiske og praktiske implikasjonene som klima- og miljøtiltak kan innebære. Motstanden betyr ikke nødvendigvis at den politiske ledelsen motarbeider bærekraftige tiltak, men at daglig drift prioriteres framfor innovative løsninger for bærekraft generelt og klima- og miljøtiltak spesielt.

De proaktive, reaktive og økonomisk incentiverte gruppene kan også sees i lys av Amundsen og Kongsvik (2008) sin modell. De tre ulike gruppene vil trolig ha forskjellige forutsetninger for å gjennomføre overgangsfasen som modellen illustrerer. Den proaktive gruppen vil trolig være positiv til å utforske mulighetene ved bærekraftige løsninger til tross for eventuelle ulemper for daglig drift. Dette skyldes de verdibaserte preferansene til denne gruppen, hvor bærekraftige løsninger ansees som det beste alternativet for kommunens framtid. Den reaktive gruppen vil trolig være positiv til å utforske innovative og bærekraftige løsninger, såfremt disse ikke er til vesentlig ulempe for Stavanger kommunes daglige drift, velferd og etablerte næringsliv. Det er ikke utenkelig at denne gruppen vil kunne utøve motstand så lenge foreslåtte bærekraftige tiltak kan tenkes å gå på bekostning av disse forholdene. Den økonomisk incentiverte gruppen vil trolig også være positiv til å utforske og tilknytte seg innovative og bærekraftige løsninger, såfremt disse kan bidra til å opprettholde Stavanger kommunes konkurransedyktighet og inntektsgrunnlag. Motstandsgrunnlaget for denne gruppen kan tilskrives foreslåtte løsninger som vil bidra til å redusere kommunens velferd og økonomiske grunnlag.

Det er trolig en fordel å være bevisst om de forholdene som kan føre til motstand mot endring for hver av de tre identifiserte gruppene. Dette kan gjøre Stavanger kommune bedre rustet til å tilpasse endringstemaet slik at både beslutningstakere og øvrige aktører i kommunen kan se verdien i det grønne skiftet (Amundsen & Kongsvik, 2008:100-101). Bevisstheten omkring hvilke forhold som kan generere motstand innad i endringskoalisjonen gir også et bilde av hvorfor Stavanger kommune utfordres på å skape en samlet visjon for veien videre (Kotter, 1995).

5.2.1.3 Trinn 3 - Skape en visjon for endring

Å skape en visjon for endring står nært knyttet til modellens to foregående punkter. Uten en følelse av endringsprosessens nødvendighet, og en forenet ledelse som leder vei, kan det bli utfordrende å etablere en troverdig felles visjon i Stavanger kommune. Som presentert i trinn to, vil de tre identifiserte perspektivgruppene: de proaktive, reaktive og de økonomisk

incentiverte, trolig komme med ulike bud på hva visjonen bør være for Stavanger kommune i arbeidet med det grønne skiftet.

Kotter (1995) trekker fram viktigheten av å ha en tydelig forståelse av hva endringen innebærer, hvorfor den er nødvendig, hva den vil påvirke og hvordan organisasjonen skal arbeide for å nå ønsket mål. Det er således disse elementene som bør danne utgangspunktet for en visjon, og som kan bidra til å opplyse organisasjonens aktører om hvorfor det er nødvendig å foreta endringer på organisasjons- og individnivå (Kotter, 1995).

For den proaktive gruppen er visjonen idealistisk og vil trolig kreve umiddelbar omstilling både i kommunens organisering og innbyggernes adferd. Bjelland (pers. komm. 30.03.2016) poengterer at Stavanger kommune bør gå foran som et godt eksempel, men samtidig være åpne om at den enkelte må være villig til å redusere forbruk og endre vanemønstre som potensielt kan stå i kontrast med kommunens etablerte rutiner og vaner.

For den reaktive gruppen vil etablering av en visjon trolig gjenspeile en mer komplisert prosess. Det er ikke nødvendigvis slik at denne gruppen ser behovet for at Stavanger kommune går foran som selve spydspissen for det grønne skiftet i en nasjonal sammenheng. Denne gruppen vil trolig også se behovet for å balansere hensynet til en økt satsing på bærekraftige tiltak med den politiske ledelsens øvrige satsingsområder.

Den økonomisk incentiverte gruppen vil trolig vektlegge hensynet til økonomi og næringsutvikling ved etableringen av en visjon for endringsprosessen. Her vil forhold som økonomisk vekst, innovasjon i næringslivet og potensielle inntektskilder sannsynligvis være drivkreftene i visjonen. Dette betyr at visjonen trolig vil vektlegge de deler av det grønne skiftet som kan gi direkte økonomisk avkastning, eller tydelig samfunnsmessig nytte for Stavanger kommune. Dette vil i større grad tas hensyn til enn idealistiske hensyn eller ønsket om å beholde den daglige drift uendret. Politiske interesser og knapphet på ressurser vil være rådende variabler ved enhver beslutningsprosess (Kotter, 1995). Det finnes likevel også muligheter for Stavanger kommune til å oppnå økonomiske, sosiale og politiske goder ved en tilslutning til det grønne skiftet. Dette trekkes både fram av informanter og synliggjøres i resultatene fra forskningsprosjektets dokumentanalyse. «En voksende klimabevissthet vil lede til endringer i nasjonale og internasjonale nettverk og rammebetingelser, samt gi nye forretningsmuligheter» (Greater Stavanger, 2013:9).

Sett i sammenheng med trinn én og to i Kotter (1995) sin endringsmodell, vil også etablering av en visjon for endring være en kompleks politisk prosess, hvor beslutningstakerens

differensierte interesser og perspektiver vil være av betydning. Dette vil igjen kunne resultere i en tvetydig visjon, som potensielt ikke vil støttes av samtlige i ledelsen. Et eksempel som kan trekkes fram i denne sammenheng er de tydelige forskjellene i Greater Stavanger (2013) sin strategiske næringsplan, som kommuneplanen støtter seg på (Stavanger kommune, 2015). Her uttrykkes det et blant annet at «Stavanger-regionen skal være Europas energihovedstad» og «ledende internasjonalt på utvikling av alternative energiformer» (Greater Stavanger, 2013:4). Dette må sees opp mot planens motstridende uttalelser som trekker fram forventede konsekvenser av de nye oljefunnene på norsk sokkel. Det uttrykkes at oljefunnene trolig vil bidra til at lokal arbeidskraft og kapital kanaliseres mot oljesektoren, og at fokus på andre næringer vil være begrenset (Greater Stavanger, 2013:16). Hva utfallet av en slik tvetydig strategi vil være er usikkert. Likevel er det naturlig å anta at motstridende visjoner vil kunne være av betydning for Stavanger kommunes overordnede visjon i møte med det grønne skiftet. Som Kotter (1995) påpeker er en unison kommunikasjon av endringsprosessens visjon helt sentralt for å sikre at endringstemaet når ut på tvers av organisasjonen. Dette kan muligvis bli en utfordring for Stavanger kommunes politiske ledelse. Til tross for et politisk flertall er det ikke utenkelig at motstand mot en vedtatt visjon kan oppstå blant minoritetspartier i den politiske ledelsen. Dette kan skape ringvirkninger gjennom hele organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2008; Kotter, 1995).

5.2.1.4 Trinn 4 - Formidle visjonen

Endringskoalisjonens atferd og holdninger til den etablerte visjonen er ifølge Kotter (1995) avgjørende for endringsprosessens suksess. Som det framgår av forrige delkapittel er det svært viktig å spre budskapet, visjonen og målet på tvers av organisasjonen, også ut over de formelle kanaler så som informasjonsmøter, prosedyrer og strukturer. Kotter (1995) trekker fram metaforen «walk the talk» for å illustrere hvordan ledelsen best kan lykkes med å motivere organisasjonsmedlemmene til å bidra i endringsprosessen. I Stavanger kommune trekkes dette fram som en bevissthet blant flere informanter fra ledelsen. Hvorvidt dette er en praksis som utøves regelmessig og som går igjen på tvers av organisasjonen er vanskelig å stadfeste. Stavanger kommunes miljøtårnsertifisering av samtlige virksomheter kan trekkes fram som et forsøk på å formidle kommunens målsettinger om at hele organisasjonen skal bidra i prosessen for et grønt skifte. Det kan være en framgangsmåte for å formidle Stavanger kommunes visjon om miljøvennlighet (Stavanger kommune, 2014b:14). Mye tyder på at visjonen om å bidra positivt for miljøet på mikronivå er noe som vektlegges både politisk og av administrasjonen. Dette illustreres av Vareide (pers. komm. 31.03.2016) sitt utspill: «Du kan både være

kunnskapsmessig premissleverandør i beslutningsprosessene, men du er også personlig et, dessverre hehe, et forbilde. Som gjør at du er nødt til å ‘walk the talk’ da».

5.2.1.5 Trinn 5 - Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen

Ut over å kommunisere visjonen, handler en vellykket endringsprosess om å etablere gode og entydige rammer som understøtter visjonen. Sett i relasjon til trinn to i endringsmodellen, er endringskoalisjonens ansvar på dette området å foreta strategiske valg som muliggjør handling som leder mot målet og eliminerer barrierer. I Stavanger kommune tydeliggjøres dette gjennom endringer i den formelle struktureringen av arbeidsprosesser og kommunens tilbud av fasiliteter. På denne måten oppmuntres organisasjonsmedlemmene til å reflektere over egne miljøhensyn i hverdagen, og enkelte opplever at arbeidsprosesser omstruktureres for å legge til rette for bærekraft generelt og klima- og miljøhensyn spesielt. En slik tilrettelegging kan bidra til å synliggjøre nye måter å agere på, som også kan inspirere aktører til å komme med innspill og positive bidrag i endringsprosessen, slik Kotter (1995) anbefaler. Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) trekker fram et eksempel på viktigheten av «walk the talk»:

Hvis vi skal fronte dette i vår kommune så sier vår ledelse at ‘da kan ikke vi legge begrensninger for andre sin privatbilbruk hvis vi kjører bil selv. ‘Vi må gå foran. Vi må vise det.’ Når vi bygger skoler, eller boliger, så gjør vi det med en blågrønn faktor. Vi prøver å gå foran og vise vei.

Gjennom resultatene fra forskningsprosjektets dokumentanalyse framgår det at også formelle planer innordnes med henblikk på å imøtekomme bærekraftshensyn. Utbyggingsplanens målsetting er at «alle målene fra utbyggingsplanen skal avstemmes mot bærekraft» (utbyggingsplanen s.13). Ved at plandokumentene understøtter endringsprosessen, vil organisasjonen tilrettelegge for å handle i tråd med en mer bærekraftig visjon.

Med tanke på trinn to i Kotter (1995) sin endringsmodell, er det å understøtte endringskoalisjonens initiativer på tvers av organisasjonen et viktig element i endringsarbeidet. Dette bidrar til å forsterke budskapet og fordele ansvar i organisasjonen (Kotter, 1995). Gjennom forskningsprosjektets intervjuer trekker informantene fram miljøseksjonen som en ansvarlig enhet i møte med det grønne skiftet. Miljøseksjonen kan, i lys av Kotter (1995) sine anbefalinger, agere som en forlengelse av Stavanger kommunes endringskoalisjon. Informantene uttrykker tiltro og lojalitet til miljøseksjonen som en veiledende enhet og «ledestjerne» i arbeidet med det grønne skiftet i Stavanger kommune. Dette understøtter Kotter (1995) sine anbefalinger om å involvere aktører fra ulike deler av organisasjonen og delegere ansvar og eierskap på tvers av hierarkiske strukturer. Sett ut over organisasjonens interne

gevinster, vil det at Stavanger kommune etablerer en visjon og standard som fremmer et grønt skifte også kunne skape ringvirkninger til regionens øvrige næringsliv.

Kotter (1995) trekker også fram ansvarliggjøring og eierskap til prosessen som helt sentrale elementer i endringsarbeidet. Gjennom datainnsamlingens intervjuer kommer det fram at klima- og miljøplanen bidrar til å skape en bevissthet omkring kommunens ansvar og plikter i klima- og miljøarbeidet. Planen kan også brukes som utgangspunkt for kritisk refleksjon omkring kommunens egen innsats for bærekraft.

Det trekkes også fram av informantene at eierskapet omkring endringsprosessen preges av samarbeidet mellom den politiske ledelsen og den kommunale administrasjon. Det kan se ut som at visjonen som kommuniseres ikke nødvendigvis oppfattes ensartet av henholdsvis beslutningstakere og administrasjonen, med hensyn til hva visjonen egentlig innebærer for kommunens arbeidsprosesser. Dersom beslutningstakere og organisasjonen ikke deler et felles eierskap til visjonen, vil det kunne oppstå et «gap» mellom vedtatte beslutninger og håndteringen av disse i praksis (Kotter, 1995). Dette kan igjen skape motstand mot endringsprosessen og redusere effekten av de vedtatte planene.

5.2.1.6 Trinn 6 - Planlegge og synliggjøre tidlig suksess

Forskningsresultatene fra prosjektets intervjuer viser at Stavanger kommune har implementert vellykkede tiltak i forbindelse med det grønne skiftet. Disse er også blitt dokumentert og trukket fram som viktige steg på vei mot målet om en økt satsing på bærekraft generelt og klima- og miljøtiltak spesielt. Eksempelvis er oljefri-kampanjen trukket fram av flere informanter som et oppnådd mål i endringsprosessen mot det grønne skiftet i Stavanger kommune. Framsettelsen av diplom fra Naturvernforbundet for å ha byttet ut stasjonære oljefyrer for oppvarmingsenheter er trukket fram som et symbol på et steg i riktig retning av blant annet Thorbjørnsen (pers. komm. 31.03.2016):

Selv om vi har sagt det var en seier [oljefri-kampanjen], så var det jo det. Men vi nådde jo ikke målet med det fordi det fortsatt var, som du sier, naturgass på en god del. Men jeg tror nok at i neste klimaplan vil du se at det vil ikke holde å gå fra olje til naturgass. Nå holder det ikke til det er nøytralt eller at det på en måte er pluss og nullutslipp».

Ifølge Kotter (1995) vil en slik forsmak på suksess kunne bidra til å motivere organisasjonen mot en fortsatt innsats i endringsprosessen, gjennom å stadfeste tiltakets nytteverdi. Kotter (1995) trekker også fram at «small wins» bør markeres symbolsk, slik Stavanger kommune sin deltagelse i oljefri-kampanjen åpner for. Selv om det kan stilles spørsmålsteget med valg av

energikilde til erstatning for oljen, kan kampanjen trekkes fram som et eksempel på en planlagt innsats for å manifestere endringsprosessen.

Forskningsprosjektets intervjuer gjenspeiler også at det eksisterer markerte endringer for de ansatte i organisasjonen. Disse endringene berører også arbeidshverdagen til den enkelte, og de fasiliteter som tilbys til de ansatte i Stavanger kommune. Dette gjenspeiles i Nielsen (pers. komm. 17.03.2016) sitt utsagn: «Så jeg føler det grønne skiftet er med oss hele veien, fra kantina til parkeringsplassen min, til utvikling av nye boligområder, blant annet med kravstilling til utbyggere. Jeg føler det er med oss over alt.»

I et større perspektiv har tiltak som økologisk kantine og begrenset parkeringstilbud for kommunens ansatte begrenset miljøgevinst. Likevel har disse tiltakene stor verdi med tanke på å manifestere endringsprosessens nytteverdi (Kotter, 1995). Slike inkrementelle endringer kan bidra til å motivere og inspirere til ytterligere innsats for det grønne skiftet i Stavanger kommune. Som ved modellens øvrige trinn vil hensynet til perspektivet på det grønne skiftet, slik det presenteres i delkapittel 4.2.2.2, også påvirke den enkeltes oppfatning av hva som kan betraktes som en suksess. Enkelt sagt vil en miljøforkjemper trolig ha strengere krav til hva som kan betraktes som en suksess, enn en som ikke vurderer miljøhensynene som prekære.

5.2.1.7 Trinn 7 - Kontinuerlig forbedring

I Stavanger kommune er det delte meninger omkring når det grønne skiftet startet, og hvor kommunen befinner seg nå. Dette kommer også fram gjennom drøftingen av trinn én av Kotter (1995) sin endringsmodell. Det kan se ut som at oppfattelsen av hvor langt det er igjen til «mål» avhenger av hvor den enkelte informant oppfatter at kommunen befinner seg i dag. Her er det, som nevnt, også delte meninger. Gjennom Kotter (1995) sin endringsmodell er den kontinuerlige kommunikasjonen, og arbeidet for å innlemme endringen i hele organisasjonen satt i fokus. Dette betyr også at Stavanger kommune skal være forsiktig med «å ta seieren på forskudd» etter at implementeringen av nødvendige endringstiltak er gjennomført. Det er derfor viktig å balansere hensynet til trinn seks, hvor man trekker fram små suksesser, med hensynet til å fokusere på arbeidet som fortsatt gjenstår (Kotter, 1995). For Stavanger kommune gjenstår det trolig en del arbeid for endringskoalisjonen med å justere strukturer og prosesser slik at de komplementerer visjoner og mål. Dette handler ifølge Kotter (1995) om å sikre kontinuerlig framdrift av endringsprosessen ved å analysere forbedringspotensialet.

Gjennom forskningsprosjektets dokumentanalyse framgår det eksempelvis at implementeringen av LCC-vurderinger som en del av beslutningsgrunnlaget i byggesaker kan

sees som en del av en slik forbedringsprosess (Kotter, 1995). Disse vurderingene har tidligere vært et krav i forbindelse med anbudsprosesser, men blir først nå brukt som et beslutningsverktøy. Dette betyr at Stavanger kommune er kommet ett skritt lengre i arbeidet med å ivareta bærekraftshensyn, som også kan ansees som en «small win» i lys av Kotter (1995).

Hva som kan betraktes som potensielle forbedringsområder i Stavanger kommune vil naturligvis avhenge av hvilket perspektiv man har på behovet for endring. Jamfør betraktninger fra delkapittel 4.2.2.2 vil de tre identifiserte gruppene: Den proaktive, den reaktive og den økonomisk incentiverte, trolig besitte ulike syn på hvor det er rom for forbedring for å optimalisere endringsprosessen. For den proaktive gruppen vil mye av forbedringspotensialet trolig ligge i Stavanger kommunes prioritering av bærekraft generelt, klima- og miljøhensyn spesielt. For denne gruppen vil en justering av arbeidsprosesser slik at eksempelvis miljøhensyn vektlegges til fordel for hensyn som økonomi, kunne være et tenkelig scenario. For den reaktive gruppen vil kommunen muligvis ha et forbedringspotensial med hensyn til å balansere driftshensyn med bærekraftige tiltak på en bedre måte. Eksempelvis ved å etablere en byggestandard for kommunale bygg som imøtekommer disse hensynene uten å påvirke anbudsprosesser eller økonomi nevneverdig. Det er mulig å tenke seg at forbedringspotensialet som kan identifiseres av den økonomisk incentiverte gruppen i større grad handler om å søke innovative løsninger for regionens næringsliv for å imøtekomme framtidige endringer.

5.2.1.8 Trinn 8 - Forankre endringen i organisasjonskulturen

For å gjennomføre en vellykket endringsprosess er det ifølge Kotter (1995) avgjørende å forankre implementerte endringer i organisasjonskulturen. Med andre ord må de verdiene kommunen arbeider ut i fra gjenspeiles i visjonen og samtidig synliggjøres i den daglige drift. På dette punktet vil en av utfordringene i Stavanger kommune trolig være å skape et konsekvent utgangspunkt, i henhold til Kotter (1995) sitt første trinn. Hastegraden av en økt innsats for klima- og miljøtiltak ser ut til å være et gjennomgående tema som vurderes avgjørende å ta et oppgjør med. Dersom Stavanger kommune ønsker å gjennomføre en vellykket endringsprosess og forankre den i organisasjonskulturen, vil det være en fordel om beslutningstakere og organisasjonsmedlemmer har en felles forståelse av hvor organisasjonen befinner seg i dag. Deretter blir det neste spørsmålet: Hvor skal vi? Og kanskje viktigst av alt for å kunne fatte gode beslutninger: Når skal vi agere? Dersom endringskoalisjonen er splittet i disse spørsmålene, vil det trolig bli utfordrende å forankre en enhetlig organisasjonskultur.

Kotter (1995) trekker fram at det er viktig å framheve sammenhengen mellom implementerte endringstiltak og tilfeller av økt effektivitet i organisasjonen. Det handler om å sette ord på

koblingen mellom nye tiltak eller endringer, og positive utfall i eller omkring organisasjonen (Kotter, 1995). Når det gjelder Stavanger kommunes endringsprosess, er det siste steget i Kotter (1995) sin endringsmodell kanskje det trinnet det er mest utfordrende å ta stilling til på nåværende tidspunkt. Dette skyldes i hovedsak informantenes ulike perspektiver på endringsprosessen, som medfører at endringsprosessen i liten grad konsolideres i organisasjonskulturen ettersom det ikke eksisterer en enhetlig visjon å forankre i organisasjonen.

Sett bort i fra en manglende konsensus omkring hvor Stavanger kommune *befinner seg* i omstillingsprosessen, i hvilken *retning* de bør gå og på hvilket *tidspunkt* en økt satsing på bærekraft bør iverksettes, er det likevel mulig å spore tydelige kulturtrekk som underbygger det grønne skiftet i kommunen. Det framgår tydelig av forskningsprosjektets intervjuer at det er etablert konsensus om at det grønne skiftet handler om å bidra til at samfunnet i større grad prioriterer bærekraft generelt og klima- og miljøspørsmål spesielt. Sett i denne sammenhengen er det mulig å argumentere for at Stavanger kommunes organisasjonskultur støtter opp om visjonen om et grønt skifte.

Det vil trolig være formålstjenlig å foreta en vurdering av hvordan ledelsen følger opp suksesshistorier og understøtter endringsprosessen i Stavanger kommunes videre utviklingsarbeid. På nåværende tidspunkt er det vurdert at en slik analyse forutsetter ytterligere datainnsamling, fortrinnsvis på et senere tidspunkt i Stavanger kommunes endringsprosess. Sentralt for denne vurderingen er antakelsen om at en slik analyse forutsetter en bredere forståelse av endringstiltakenes utfall, som ikke er kjent på nåværende tidspunkt. Det forekommer likevel sannsynlig at en slik analyse vil preges av beslutningstakernes differensierte kriseforståelse, som igjen vil resultere i en differensiert organisasjonskultur.

5.3 Politikk og ressurser i møte med det grønne skiftet

Innledningsvis i delkapittel 5.3 presenteres drøfting av hvordan det grønne skiftet berører Stavanger kommunes tjenesteområder. Deretter drøftes det hvordan aktører i Stavanger kommune opplever at det grønne skiftet påvirker deres arbeidshverdag.

For å belyse hvordan det grønne skiftet berører de ulike tjenesteområdene i Stavanger kommune, er det valgt å benytte teoretiske betrakninger fra blant annet Bolman et al. (1998), Cohen et al. (1972) og Egeberg (1984). Formålet med å benytte teori omkring karakteristikk ved politiske organisasjoner i drøftningen av forskningsprosjektets resultater, er å analysere hvordan karakteristikkene gjør seg gjeldende for Stavanger kommunes tjenesteområder. Ved å

etablere en forståelse av de politiske forholdene som påvirker Stavanger kommunes tjenesteområder, vil man i større grad kunne si noe om de mulighetene og utfordringene disse står overfor i møte med det grønne skiftet.

Videre drøftes betraktninger omkring politiske interesser og organisatoriske ressurser i Stavanger kommune og hvordan disse påvirker beslutningsprosesser og arbeidshverdagen til aktører i Stavanger kommune. Denne analysen gjennomføres for å utforske muligheter og utfordringer ved det politiske bakteppet i Stavanger kommune, og hvordan dette påvirker den enkeltes arbeidshverdag. I denne forbindelse drøftes også betydningen av organisatoriske ressurser ved fastsetting av tiltak, mål og beslutninger.

5.3.1 Politiske interessers innflytelse på Stavanger kommunes tjenesteområder

Som politisk organisasjon er Stavanger kommune uløselig forbundet til gjensidig avhengige koalisjoner som må samarbeide til tross for interessemotsetninger (Bolman et al., 1998:180). Stavanger kommunes ulike partier utgjør koalisjoner som dannes gjennom felles interesser, mål og verdensanskuelser, selv om deres interesser kun er delvis sammenfallende. De ulike partigruppene utgjør en mangeartet koalisjon, hvor hvert parti forsøker å fremme egne interesser og mobilisere ressurser og makt for å sikre egne interesser. Dette samspillet kompliseres ytterligere om man tar i betraktning interessekonflikten som kan oppstå mellom de enkelte aktører i Stavanger kommunes politiske og administrative organisasjon. Med et vidt spekter av ulike interesser og motstridende verdier, er det nødvendig med en politisk adferd som forholder seg til disse interessekonflikten (Bolman et al., 1998:182).

Sett i henhold til Egeberg (1984) sine betraktninger omkring organisatorisk rasjonalitet, viser forskningsresultatene at en rasjonell instrumentell tilnærming utfordres i møte med organisasjonens vide spekter av politiske interesser. De vedvarende prosessene for å sette bærekraft på dagsorden kan også indikere at de mange sammensetningene av politiske aktører og beslutningstakere, trolig resulterer i et mangfold av løsningsforslag. Slike karakteristikk kjennetegner Cohen et al. (1972) sin garbage can-modell, og kan resultere i at Stavanger kommune velger å prioritere inkrementelle endringer eller «kjente løsninger», framfor omfattende endringstiltak som følge av motstridende politiske interesser. Dette aspektet kompliseres ytterligere over et lengre tidsperspektiv i den politiske organisasjonen, ettersom de fireårige valgperiodene potensielt kan resultere i hyppig utskifting av den politiske ledelsen i Stavanger kommune. Det er dermed ikke utenkelig at forventningen om at «nye koster feier best» kan resultere i en prioritering av problemene man allerede kjenner løsningen på, framfor å angripe problemer hvor løsningen er ukjent (Cohen et al., 1972).

Et tema som framheves gjennom forskningsprosjektets intervjuer, er hensynet til målsettinger og tiltak innenfor transportsektoren i Stavanger kommune. I et politisk perspektiv er ofte transportutvikling og klima- og miljøhensyn motstridende temaer som skaper debatt. Stavanger kommunes partikoalisjon opplever, som mange andre politiske organisasjoner, at de motstridende preferansene i kommunens partikoalisjon medfører kamp om både beslutningsmyndighet og ressurser, som også kan resultere i konflikt (Bolman et al., 1998; Egeberg, 1984; Engelstad & Egeland, 1998).

En annen utfordring i politiske organisasjoner er balanseringen av ulike interesser, som igjen kan medføre tvetydige målsettinger (Bolman et al. 1998). I Stavanger kommune representerer den politiske ledelsen et bredt spekter av ulike interesser. Dette perspektivet er verdt å merke seg. Det kan trolig skape utfordringer med hensyn til etableringen av en felles målsetting for det grønne skiftet i Stavanger kommune og dens tjenesteområder. Aalhus (pers. komm. 10.03.2016) uttrykker seg på følgende måte:

Tvetydig målsettinger «[...] det er en utfordring fordi vi har lyst til å redusere personbiltrafikken samtidig så bygger vi veier og Ryfast kommer inn på motorveien. [...] Det er et dilemma det du sier at man jobber på to plan her. Jobber for å øke tilgjengelighet og tilrettelegge for biltrafikk, samtidig som vi vil redusere for biltrafikken.»

Gjennom forskningsprosjektets intervjuer belyses et aspekt ved Stavanger kommunes beslutningsramme som kompliserer bildet av kommunen som politisk organisasjon i møte med det grønne skiftet. Rogaland fylkeskommune presenteres av enkelte informanter som en organisasjon med beslutningsmyndighet over enkelte områder utenfor Stavanger kommunes kontroll, som kan begrense handlingsrommet i møte med det grønne skiftet. Moe (pers. komm. 24.02.2016) påpeker at «65% av CO₂-utslippene i Stavanger kommune kommer fra samferdselssiden» og uttrykker frustrasjon over at en del av løsningen på den utfordringen handler om kollektivtransport, som styres av fylkeskommunen. Ettersom fylkeskommunen er ansvarlig for samferdselstiltak som berører Stavanger kommune, vil også denne organisasjonens interesser være av betydning for kommunens beslutningsprosesser i det grønne skiftet.

Utfordringen knyttet til tvetydige målsettinger kommer også til uttrykk gjennom forskningsprosjektets dokumentanalyse. Ifølge Stavanger kommunes (2015:10-11) kommuneplan er et av hovedgrepene å skape en langsiktig byutviklingsstrategi som skal bidra til å redusere forurensingen fra transportsektoren. Sett i lys av Stavanger kommunes avhengighet til Rogaland fylkeskommune med hensyn til regionens kollektivsatsing, er det

tenkelig at kommuneplanens mål om å redusere forurensing må avstemmes med fylkeskommunens målsettinger og virkemidler. Dette kan ifølge Bolman et al. (1998) intensivere uenigheter og øke sannsynligheten for konflikt mellom ulike interessepartier. Et samarbeid mellom Stavanger kommune og fylkeskommunen vil også etablere en ny konstellasjon av problemer, løsninger, valgalternativer og beslutningstakere som kan komplisere beslutningsprosesser ytterligere (Cohen et al., 1972).

Relasjonen mellom de to myndighetsnivåene kan derfor skape utfordringer med hensyn til en endringsprosess mot et grønt skifte. Her vil forhold som makt, interesser og informasjonsgrunnlag være avgjørende for beslutningstakingen. En slik forhandlingsprosess er i utgangspunktet komplisert i en politisk organisasjon, og denne prosessen vil trolig kompliseres ytterligere ved involveringen av en høyerestående myndighet og separat organisasjon. Det er mulig å tenke seg at kampen om ressurser og beslutningsmyndighet trolig tilspisses ytterligere når to parter samarbeider om et ansvarsområde som bidrar til kostnader og utslipp for begge parter. Især kan det tenkes at enkeltaktører eller interessegrupper i begge organisasjoner vil forsøke å sikre egne interesser i form av økonomiske og praktiske fordeler, samt øvrige synergieffekter ved samarbeidet (Bolman et al., 1998; Cohen et al., 1972). Dette vil potensielt kunne skape grobunn for motstand og konflikt mellom partene. Som Kotter (1995) påpeker vil håndteringen av slike konflikter få betydning for en endringsprosess dersom de motstridende interesser oppstår intra-organisatorisk. Det er derfor ikke utenkelig at en god håndtering av interesseforholdene mellom de to organisasjonene kan tjene begge parter i møte med det grønne skiftet.

5.3.2 Organisatoriske ressursers påvirkning på Stavanger kommunes tjenesteområder

Det er ifølge Bolman et al. (1998:180) et kjent fenomen at knapphet på ressurser kan føre til mer åpenbare og artikulerte interessemotsetninger i politiske organisasjoner. Det grønne skiftet er et tema som i sin opprinnelse står i kontrast til overflødig ressurstilgang.¹ I organisatorisk sammenheng vil enhver viktig beslutning handle om nettopp fordelingen av knappe ressurser, interessemotsetninger og makt (Bolman et al., 1998; Cohen et al., 1972; Egeberg, 1984). Informanter fra forskningsprosjektets intervjuer trekker fram at for å lykkes med det grønne skiftet i Stavanger kommune, må man kunne høste synergieffekter gjennom en tverrfaglig tilnærming til dette temaet på tvers av kommunens tjenesteområder.

¹ Sitat Oluf Langhelle, MEN200-forelesning, UiS, 25.09.2015

En slik tanke harmonerer godt med idealet som ligger til grunn for det grønne skiftet som begrep. Med tanke på de karakteristikene som kjennetegner en politisk organisasjon, er det likevel mulig å identifisere noen utfordringer ved å søke synergieffekter på tvers av Stavanger kommunes tjenesteområder. I første omgang vil allokering av (knappe) ressurser kunne bli en kilde til konflikt (og potensielt motstand). Ved å fordele ansvaret for fokus på bærekraft, og da spesielt klima- og miljøhensyn, vil det trolig stilles spørsmål til hvilket tjenesteområde som skal stå til ansvar for hvilke kostnader. Her er det likevel mulig å tenke seg at man kan imøtekomme denne problemstillingen gjennom et grundig forprosjekt og systemer for kostnadskontroll. I andre omgang vil det overordnede hensynet til beslutningsmyndighet i tverrfaglige prosjekter trolig også kunne by på utfordringer. Her vil trolig også mye av problemstillingen kunne imøtekommes av tydeligere ansvarsforhold og endrede normative strukturer (Egeberg, 1984). Kampen om beslutningsmyndighet over disse ansvarsforholdene vil likevel kunne påvirke prosessen, så vel som sammensetningen av problemer, løsninger, deltakere og valgmuligheter (Bolman et al., 1998:181; Cohen et al., 1972). Videre vil det trolig kunne oppstå uenighet omkring spørsmålet om hvem som står først i rekken til å nyte av synergieffektene ved et slikt samarbeid, det være økonomiske, tidsmessige eller praktiske fordeler (Bolman et al., 1998). Disse og flere overveielser er nyttige i arbeidet med å identifisere potensielle utfordringer ved samkjøring av tjenesteområdenes innsats i forbindelse med regionens nye sykehus.

Dersom Stavanger kommune beslutter å samordne tjenesteområder ved prosjekteringen og utbyggingen av regionens nye sykehus, vil det kunne oppstå flere potensielle positive ringvirkninger. Dette gjelder både for kommunen og for regionens næringsliv. Disse vil kort nevnes for å vise hvordan en god håndtering av konflikter kan bidra til kreative og nyskapende løsninger, som også kan understøtte et videre endringsarbeid i møte med det grønne skiftet (Kotter, 1995). For det første er det naturlig at en koordinering av Stavanger kommunes tjenesteområder kan bidra til økonomiske og praktiske fordeler for gjennomføringen av prosjektet. Lykkes man i å kommunisere på tvers av tjenesteområdene, vil man effektivt kunne dra nytte av læring og ressurser på tvers av enheter (Bolman et al., 1998). Det vil også bety at tjenesteområdene samlet sett vil bære kostnader som kan være forbundet med miljøvennlige løsninger. På den måten vil tjenesteområdene og avdelingenes øremerkede midler avsatt til eksempelvis klima- og miljøtiltak kunne inngå i en større pott.

Ser man ut over Stavanger kommunes potensielle interne synergieffekter, vil kommunen også kunne etablere seg som premissleverandør for regionens øvrige næringsliv, med hensyn til standarder og krav til bærekraft generelt og klima- og miljøvennlige løsninger spesielt. Denne

antagelsen understøttes også av funn fra forskningsprosjektets dokumentanalyse. Anskaffelsesstrategien fokuserer eksempelvis på at kommunen skal nyttiggjøre seg av partnerskapet med næringslivet for å utvikle en regional fagkompetanse innen energi- og klimavennlig byggenæring (Stavanger kommune, 2015:4). Dette kan eksempelvis realiseres praktisk ved å reorganisere anbudsprosesser, slik at miljøstandarder og «grønne løsninger» inngår som minimumskrav ved anbud, noe som kan bidra til å skape ringvirkninger i næringslivet.

I politiske organisasjoner hvor det fattes viktige beslutninger med bakgrunn i knapphet på ressurser, er det ikke utenkelig at noen av de målene og tiltakene som vedtas, mangler politisk eller praktisk gjennomslagskraft. Dette kan skyldes både ulike interesser og misforhold mellom organisasjonens mål-middel-rasjonalitet og faktiske atferd (Kotter, 1995; Egeberg, 1984). Dette kommer tydelig fram gjennom forskningsprosjektets intervjuer, hvor det fremheves at kommunen har satt mål og iverksatt tiltak, men manglet verktøy for å måle eventuell effekt. I slike tilfeller er det trolig de ulike interessene og preferansene i den politiske koalisjonen, samt hensynet til ressursknapphet som fører til nedprioritering av tiltak. Slike fallgruver vil mer eller mindre alltid oppstå i politiske organisasjoner hvor beslutningstakere kontinuerlig må vurdere hensikten ved å implementere et tiltak opp mot forventet utfall (Bolman et al., 1998). Tar man i tillegg de partipolitiske interessene i betraktning, vil det med hensyn til valgperioder og kampanjer trolig bevilges mer ressurser til saker som partikoalisjonen vurderer hensiktsmessig i forbindelse med det aktuelle valget. Interessant i den sammenhengen er det Yndesdal (pers. komm. 11.03.2016) trekker fram i delkapittel 4.2.4 om at kommuneadministrasjonen vektlegger de sakene som prioriteres høyest av beslutningstakerne.

Den mest synlige innvirkningen det grønne skiftet har på arbeidshverdagen i Stavanger kommune, er hensynet til bærekraft i formelle arbeidsprosesser og fasilitetstilbud. Et eksempel som framgår av både forskningsprosjektets intervjuer og dokumentanalysen, er hensynet til klima- og miljøforhold i anbudsprosesser. Det at Stavanger kommune innlemmer disse variablene som en del av beslutningsgrunnlaget betyr at de organisatoriske ressurser vil måtte prioriteres og forvaltes annerledes. Kort sagt vil det koste mer å handle grønt, og som Yndesdal (pers. komm. 11.03.2016) poengterer, vil beslutningsverktøy som ivaretar bærekraftige hensyn bli viktigere:

Det står blant annet i den bygge instruksen vår at vi skal legge fram LCC [Livsløpsplanlegging av bygg] vurdering og et klimagassregnskap i forbindelse med forprosjektet. Men så står det

ingenting om hva vi skal bruke dem til. Så vi har på en måte gjort det, men det har ikke vært et viktig beslutningsverktøy. Nå har vi sagt at vi må bli flinkere på dette.

Det framgår blant annet av Stavanger kommunes utbyggingsplan at kommunens fremste utfordring er å legge til rette for bærekraftig utvikling. Rent praktisk impliserer dette at eksempelvis livsløpsplanlegging tilfører nok et økonomisk hensyn som trolig vil prioriteres ulikt av beslutningskoalisjonens aktører (Bolman et al., 1998). For eksempel poengterer Høyre (2015:39) at det er totaløkonomien – altså både investeringskostnader og driftskostnader – som skal vektlegges når klima- og energivennlige løsninger skal vurderes i byggeprosjekter. Selv om de andre partiprogrammene også har med mål om klima- og energivennlige bygg så inkluderer de ikke det samme totaløkonomi-perspektivet. Imidlertid ligger det implisitt i spesielt MDGs (2015) og Venstres (2015) programmer at mangel på handling i dag vil, grunnet konsekvensene av klimaendringene, føre til store samfunnsmessige kostnader i fremtiden. Det neste steget for Stavanger kommune vil trolig bli å lære hvordan hensyn til bærekraft kan brukes aktivt av kommunen som et argumentasjonselement i beslutningsprosesser, og muligvis også lære hvilke muligheter som ligger i ivaretagelsen av slike hensyn.

5.3.3 Interesser og ressursers påvirkning på aktørers arbeidshverdag

Flere av informantene kommenterer at kommunens fasiliteter påvirkes av det grønne skiftet. Redusert parkeringstilbud, fokus på effektive arbeidsprosesser, reduksjon av svinn, samt økologisk mat i kantinen er eksempler som illustrerer hvordan prioriteringen av organisasjonens ressurser påvirker den enkeltes arbeidshverdag. En prioritering av miljøvennlige fasilitetstilbud vil også kunne skape potensiell motstand dersom tiltakene går imot de ansattes verdier, interesser og preferanser i prioriteringen av organisasjonens ressurser (Amundsen & Kongsvik, 2008:94; Egeberg, 1984).

I følge forskningsprosjektets informanter er Stavanger kommunes smartby-satsing et av satsingsområdene som har hatt direkte innvirkning på kommunens arbeidsplasser og konkrete arbeidsoppgaver. Her står integrasjon av teknologiske løsninger, digitalisering og web-baserte løsninger som de viktigste innsatsområdene for å øke kommunens effektivitet og imøtekomme arbeidsledigheten i regionen (Stavanger kommune, 2014c:6 og 15). En slik tilnærming til bærekraft generelt, og klima- og miljøutfordringer spesielt, står i kontrast til konvensjonelle kommunale arbeidsområder. For å lykkes med smartby-satsingen er det viktig at de ansatte har en tilslutning til prioriteringen av organisasjonens ressurser mot en slik satsing (Bolman et al., 1998). Det er sannsynlig at satsingen på nye arbeidsområder vil bidra til færre ressurser til organisasjonens øvrige tjenesteområder og prosjekter, som igjen kan skape usikkerhet,

frustrasjon og motstand (Amundsen & Kongsvik, 2008:94). Det er heller ikke utenkelig at Stavanger kommunes smartby-satsing vil kunne utfordre den tekniske forståelsen til enkelte ansatte, som også kan skape grobunn for frustrasjon og motstand (Kotter, 1995; Egeberg, 1984). Det kan se ut som at flertallet av forskningsprosjektets informanter kan slutte seg til tanken om å bidra lokalt for å ivareta hensyn til bærekraft generelt, og klima- og miljøhensyn spesielt, i Stavanger kommune. Spørsmålet i neste omgang er om organisasjonens interne oppslutning omkring en satsing på mikro-nivå er tilstrekkelig for å lykkes med næringsstrategiske satsinger, som for eksempel smartby.

Resultater fra forskningsprosjektets intervjuer antyder likevel at den økende bevisstheten i Stavanger kommune omkring bærekraft generelt, og klima- og miljøutfordringer spesielt, ikke nødvendigvis resulterer i en opplevelse av endrede arbeidsoppgaver. Dette er et interessant funn når man studerer hvordan de ansatte i Stavanger kommune oppfatter det grønne skiftet. Motstand mot endring oppstår gjerne i prosessforløp preget av stor usikkerhet, tvetydighet og liten grad av medvirkning. Gjennom forskningsprosjektets undersøkelser er det et interessant funn at man i liten grad kan identifisere direkte motstand mot endringene det grønne skiftet kan medføre (Amundsen & Kongsvik, 2008). Som nevnt i delkapittel 5.2.1.1, er det trolig de ulike perspektivene på tidspunktet for en økt prioritering av bærekraft generelt, og klima- og miljø spesielt, som i hovedsak kan generere motstand. Som drøftet i delkapittel 5.2.1 og 5.2.2 kan den identifiserte «motstanden» i Stavanger kommune i stor grad tilskrives hensynet til politiske interesser og organisatoriske ressurser.

Sett i henhold til teoretiske betraktninger omkring motstand mot endring, kan det likevel tenkes at enkelte aktører i Stavanger kommune ikke ser behovet for en økt prioritering av hensyn til bærekraft som følge av eksempelvis personlige ideologiske overbevisninger (Amundsen & Kongsvik, 2008; Egeberg, 1984). Slike personlige forhold vil man som organisasjon ha vanskeligheter med å tilpasse endringstemaet etter (Kotter, 1995). For Stavanger kommune synes de verdibaserte og politiske hensyn å være de personlige interessene blant organisasjonens aktører som endringskoalisjonen må forholde seg til (Egeberg, 1984).

Gjennom analyse av forskningsprosjektets undersøkelser sett i sammenheng med Amundsen og Kongsvik (2008) sin endringsmodell, tyder resultatene på at størstedelen av informantene tilhører den utforskende eller tilknyttende fasen i endringsprosessen. Dette kan illustreres gjennom Thorsteinsdottir (pers. komm. 02.03.2016) sitt utsagn omkring viktigheten av å bidra hvor det er mulig, og gjerne ta små steg mot en grønnere framtid.

Jeg tenker ikke så mye over de [globale miljøutfordringene] egentlig. Det gjør jeg ikke, men jeg tenker at det allikevel er viktig at vi prøver å bidra alle sammen, ikke sant? Og at vi må ta ansvar altså, jeg gjør min jobb og tar ansvar –selv om det er på mikro-nivå, så bør.. Så kan ikke jeg la være heller.

Det er også mulig å tolke resultatene i retning av at det potensielt kan oppstå et misforhold mellom den administrative og politiske vilje til handling. Sett ut i fra teoretiske betraktninger omkring motstand mot endring, er det ikke utenkelig at usikkerhetselementet ved å iverksette tiltak for å imøtekomme bærekraftutfordringer kan resultere i manglende eller relativt ubetydelige beslutninger (Gammelsæter og Arbo, 2004:267). Slike inkrementelle eller symbolske beslutninger kan resultere i motstandskrefter mellom den politiske ledelsen og den kommunale administrasjonen. Dersom dette resulterer i relativt uendrede forhold i Stavanger kommune, vil endringsprosessen ifølge Røvik et al. (2009:77) kunne karakteriseres som en «rasjonalisert myte».

6.0 Konklusjon

Forskningsprosjektet konkluderer med at Stavanger kommune forstår det grønne skiftet som en pågående endringsprosess som påvirkes av interesser og ressurser i og omkring organisasjonen.

Et gjennomgående resultat i dette forskningsprosjektet er at informantene forholder seg ulikt til begrepet det grønne skiftet, som følge av ulike verdensbilder, holdninger og verdier. Gjennom forskningsprosjektets resultater framgår det at Stavanger kommunes forståelse av begrepet det grønne skiftet i stor grad sammenfaller med etablerte teoretiske definisjoner av begrepet. Forståelsen av begrepet det grønne skiftet i Stavanger kommune synes i hovedsak å omfatte en «svak» tilnærming til begrepet bærekraft (Daly, 1995; Neumayer, 2013). Stavanger kommunes forståelse av det grønne skiftet innebærer således en operasjonalisering av begrepet bærekraft, gjennom en «svak» tilnærming til bærekraftbegrepet (Bjartnes, 2015; Ihlen, 2009; Neumayer, 2013).

I dette forskningsprosjektet er Kotter (1995) sin åttestegs-modell benyttet for å analysere hvordan Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet som en endringsprosess. Gjennom forskningsprosjektets analyse og drøfting framgår det at Stavanger kommune står overfor flere muligheter og utfordringer i lys av Kotter (1995) sin modell. Gjennom drøftingen av modellens åtte steg, synliggjøres det at Stavanger kommune står overfor utfordringer med å skape en felles visjon for endringsarbeidet. Dette skyldes at Stavanger kommune, herunder den politiske- og administrative ledelsen, vurderer den «brennende plattformen» ulikt. Det argumenteres for at dette henger sammen med ulike (politiske) interesser og en differensiert kriseforståelse (t Hart & Boin, 2001; Bolman et al., 1998; Gundel, 2005). Stavanger kommune ser ut til å ha fokus på planlegging, struktur og synliggjøring av tidlig suksess, som underbygger endringsarbeidet. Gjennom drøftingen ser det likevel ut til at planer og strukturer utfordres i praksis med hensyn til *hvilke* tiltak som bør prioriteres og *når* slike tiltak bør implementeres.

Hvordan Stavanger kommunes tjenesteområder og de ansattes arbeidshverdag påvirkes av det grønne skiftet, belyses gjennom teoretiske betraktninger omkring politiske organisasjoner hovedsakelig fra Amundsen og Kongsvik (2008), Bolman et al. (1998) og Egeberg (1984). Hovedresultatet fra dette forskningsprosjektet viser at Stavanger kommunes endringsvilje i stor grad henger sammen med de politiske interesser som råder blant politikere og i administrasjonen. Disse aktørenes verdensbilder, holdninger og verdier er i stor grad med på å påvirke deres engasjement eller motstand mot endringsprosesser knyttet til det grønne skiftet på individ- og gruppenivå. Gjennom analyse og drøfting framgår det også at knappheten på

ressurser er en avgjørende faktor for tilslutningen til endringsarbeidet (Bolman et al., 1998). De politiske interesser og ressurstilgangen i Stavanger kommune synes også å ha direkte sammenheng med prioriteringen av bærekraft generelt, og klima- og miljøhensyn spesielt, i organisasjonens tjenestoområder og arbeidsprosesser.

Formålet med denne oppgaven har vært å utforske og forstå hvordan Stavanger kommune forstår det grønne skiftet. Det antas derfor at forskningsprosjektet kan ha begrenset overføringsverdi til øvrige organisasjoner. Det er likevel sannsynlig at tilsvarende case-studier av lignende analyseenheter kan resultere i sammenlignbare funn, som kan øke forskningsprosjektets overføringsverdi. Nærmere studier av endringsprosessens videre forløp i Stavanger kommune, eller andre norske kommuner, kan være interessante innfallsvinkler for fremtidige forskningsprosjekter.

Referanser og sluttnoter

- 't Hart, P. & Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. I U. Rosenthal, A. Boin & L. K. Comfort (red.), *Managing crises : Threats, dilemmas, opportunities* (s. 28-46). Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Abrecht, P. (1979). Faith, science and the future (Vol. 104, s. 1468).
- Adams, . M. (2001). *Green development : Environment and sustainability in the third world* (2. utg.). London: Routledge.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Andersen, I. (2009). *Den skinbarlige virkelighet : Om vidensproduksjon inden for samfundsvidenskabene* (4. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Arbeiderpartiet. (2015). Program 2015-2019. Stavanger: Stavanger Arbeiderparti.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2000). *Fra tall til ord : Kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjartnes, A. (2015). *Det grønne skiftet*. Oslo: Frekk forlag.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., Deal, T. E. & Thorbjørnsen, K. M. (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (2. utg.). Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Brand, U. (2012). Green economy - the next oxymoron? *GAIA*, 21/1, 28-32.
- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management : A complete guide to the models tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Daly, H. E. (1995). On wilfred beckerman's critique of sustainable development. *Environmental Values*, 4 (1995), 49-55.
- Duedahl, P. & Hviid Jacobsen, M. (2010). *Introduksjon til dokumentanalyse* (vol. 394). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug.
- Engelstad, F. & Egeland, T. (1998). *Samfunn og vitenskap : Samfunnsfagenes fremvekst, oppgaver og arbeidsmåter* (2. utg. 6. oppl. 2004). Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard., *Kvalitative metoder. En grundbog* (s. 463-487). Hans Reitzels Forlag: København.
- FN-Sambandet. (2016). Dette er paris-avtalen. Lastet ned 04.04.2016, fra <http://www.fn.no/Tema/Klima/Klimaforhandlinger/Dette-er-Paris-avtalen>
- Gammelsæter, H. & Arbo, P. (2004). *Innovasjonspolitikkenes scenografi : Nye perspektiver på næringsutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Greater Stavanger. (2013). *Strategisk næringsplan 2013-2025*. Stavanger: Greater Stavanger.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- Høyser, K. G., Lafferty, W. M. & Aall, C. (2002). *Fra miljøvern til bærekraftig utvikling : Lokale agendaer, tiltak og utfordringer i kommunene*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Høyre. (2015). Program. Stavanger: Stavanger Høyre Lastet ned 11.06.2016, fra <https://hoyre.no/~media/filer-som-la-pa-root/stavanger-hyre-201519-pdf.pdf?la=nb-no&hash=DA641FE6369A4985D30351B2E909FFE36CF85CD2>
- IEA. (2015). Energy and climate change. Paris: International Energy Agency.
- Ihlen, Ø. (2009). The oxymoron of 'sustainable oil production': The case of the norwegian oil industry. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 53-63.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2013). *Videnskabsteori : I statskundskab, sociologi og forvaltning* (2.utg.). København: Hans Reitzels.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kalleberg, R. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De Nasjonale Forskningsetiske komiteer.
- Klima- og miljødepartementet. (2014). Grønt skifte - klima- og miljøvennlig omstilling Lastet ned 22.02.2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59.
- KrF. (2015). Stavanger KrF kommuneprogram 2015-2019. Lastet ned 11.06.2016, fra <https://www.krf.no/stavanger>
- Kruke, B. I. & Olsen, O. E. (2012). Knowledge creation and reliable decision-making in complex emergencies. *Disasters*, 36(2), 212-232.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lafferty, W. M. & Langhelle, O. S. (1995). *Bærekraftig utvikling : Om utviklingens mål og bærekraftens betingelser*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). London: Sage.
- Mazzucato, M. (2015). Nok flikking. Staten må gå foran og satse stortilt på fornybart fellesskap. I A. Ytterstad (red.), *Broen til framtiden*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- MDG. (2015). *Valgprogram 2015-2019*. Stavanger: Miljøpartiet De Grønne. Lastet ned 11.06.2016, fra <http://stavanger.mdg.no/wp/files/2015/05/MDG-Stavanger-Program-2015-v.3.0.pdf>
- Neumayer, E. (2013). *Weak versus strong sustainability : Exploring the limits of two opposing paradigms* (4. utg.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pearce, F. (2016). Can we reduce co2 emissions and grow the global economy? *Yale Environment 360*, 14.04.2016. Yale: Yale School of Forestry & Environmental Studies. Lastet ned 15.04.2016, fra http://e360.yale.edu/feature/can_we_reduce_co2_emissions_and_grow_global_economy_2983/
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rockström, J. (2009). *Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity*. Stockholm: Resilience Alliance.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A., Roness, P. G., Lægreid, P. & Christensen, T. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : Instrument, kultur, myte* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stavanger kommune. (2010). *Klima- og miljøplan 2010 - 2025*. Stavanger: Stavanger kommune. Lastet ned 11.06.2016, fra http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Natur%20og%20milj%c3%b8/Aktuelt/Klima-ogmiljoplan20102025_190510_rev_zip.pdf.
- Stavanger kommune. (2011). *En god by på bo i. Utbyggingsplan 2011 - 2015*. Stavanger: Stavanger kommune. Lastet ned 11.06.2016, fra

- <http://www.stavanger.kommune.no/Documents/BMU%20dokumenter/Utbygging%20juridisk/Utb%20plan%202011-2015%20m%20bystyrevedak%2026%2009%20%202011.pdf>
- Stavanger kommune. (2014a). *Anskaffelsesstrategi for stavanger kommune*. Upublisert. Ref. 13/5309: Lastet ned 11.06.2016, fra <http://www.stavanger.kommune.no/no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Samfunnsutvikling/Strategier/Anskaffelsesstrategi/>
- Stavanger kommune. (2014b). *Prosjektavslutning framtidens byer 2019 - 2014*. Stavanger: Stavanger kommune.
- Stavanger kommune. (2014c). *Triangulum, et fyrtårnprosjekt i horisont 2020, presentasjon for forskningsrådet*. Stavanger: Stavanger kommune
- Stavanger kommune. (2015). *Kommuneplan 2014-2029*. Stavanger: Lastet ned 11.06.2016, fra <http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Kommuneplan/Kommuneplan%2014-29/Godkjent%20plan/Kommuneplan%202014-29%20lavoppl%c3%b8selig.pdf>
- Stavanger kommune. (2016a). *Handlings- og økonomiplan (rådmannens forslag)*. Stavanger: Stavanger kommune. Lastet ned 11.06.2016, fra http://hop2016.stavanger.kommune.no/PDF/hop16/Stavanger_Kommune-HOP_2016-2019.pdf
- Stavanger kommune. (2016b). *Handlings- og økonomiplan (vedtatt budsjett)*. Stavanger: Stavanger kommune. Lastet ned 11.06.2016, fra http://hop2016.stavanger.kommune.no/PDF/hop16/Vedtatt_budsjett-Stavanger_Kommunes-Handlings-og_ekonomiplan2016_-_2019.pdf
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, W. I. & Thomas, D. S. (1928). *The child in america: Behavior problems and programs*. New York: Knopf.
- United Nations. (2015). Framework convention on climate change - adoption of the paris agreement (Vol. CP/2015/L.9/Rev.1). Paris: FCCC.
- Venstre. (2015). *Stavanger inn i en ny tid*. Stavanger: Stavanger Venstre. Lastet ned 11.06.2016, fra <https://www.venstre.no/assets/Stavanger-Valgprogram.pdf>.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Ytterstad, A. (2015). *Broen til framtiden*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K. & Larsen, L. O. (2013). *Metodebok for mediefag* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

ⁱ <http://public.wmo.int/en> (Lastet 23.05.2016).

ⁱⁱ <http://www.fn.no/Tema/Klima/Hva-er-togradersmaalet> (Lastet 23.05.2016).

ⁱⁱⁱ <http://www.fn.no/Tema/Klima> (Lastet 27.05.2016).

^{iv} <http://www.podcastchart.com/podcasts/nrk-ekko-et-aktuelt-samfunnsprogram/episodes/08-12-15-det-gronne-skiftet-ekko-i-paris> (Lastet 08.12.2015).

^v <http://www.who.int/globalchange/projects/gfcs/en/> (Lastet 26.04.2016) og <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/aktuelt/biskopene-vandret-for-kl> (Lastet 23.05.2016).

^{vi} <http://www.ks.no/fagomrader/samfunn-og-demokrati/samferdsel-plan-og-miljo/klimakutt/ordforernes-klimatoppmote-i-paris/> (Lastet 26.04.2016).

^{vii} <http://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2015/arets-ord-det-gronne-skiftet/> (Lastet 23.12.2015).

^{viii} <http://innovasjonsbloggen.com/2015/08/11/norsk-naeringsliv-moter-oljesmellen-med-fokus-pa-nyskaping/> (Lastet 26.04.2016) og <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/De-arbeidsledige-er-losningen-8107041.html> (Lastet 26.04.2016).

^{ix} <http://e24.no/boers-og-finans/oljebremesen/oljebremesen-har-blaast-bort-verdier-for-over-100-milliarder-kroner/23621555> (Lastet 30.04.2016) og http://sysla.no/2015/09/02/snappet/verditap-pa-345-milliarder_59687/ (Lastet 30.04.2016)

^x <http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2016/02/18/0742/Boligmarkedet/over-en-tredel-av-boligene-i-oljebyen-str-tomme> (Lastet 18.02.2016) og <http://www.aftenbladet.no/energi/arbeidsliv/11000-arbeidsledige-i-Rogaland-3833873.html> (Lastet 18.12.2015).

^{xi} <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/klimaforliket/id2076645/> (Lastet 27.05.2016).

^{xii} <http://www.aftenbladet.no/energi/Stavanger-lonner-flere-enn-olje-Forus-3036188.html> (Lastet 01.06.2016) og <https://no.wikipedia.org/wiki/Stavanger> (Lastet 01.06.2016).

^{xiii} <http://www.tu.no/artikler/forsker-kildesortering-hjelper-ikke-miljoet/224005> (Lastet 26.04.2016).

VEDLEGG 1: Utdypende beskrivelse og oversikt over Stavanger kommune

Stavanger kommune er landets fjerde største bykommune med i overkant av 130 000 innbyggere og er en av regionens største arbeidsgivere med rundt 9000 ansatte.¹ Kommunen styres av et politisk bystyre med tilhørende offentlig administrasjon. Nederst i vedlegget presenteres også Stavanger kommunes organisasjonskart (figur 1).

Bystyret

Stavanger bystyre består av 67 representanter fra 11 politiske partier. Bystyret er styrt etter formannskapsmodellen, som innebærer at det er de politiske utvalgene som har den overordnede styring og ledelse av Stavanger kommune. Bystyret velger representanter til et arbeidsutvalg (formannskapet) og de andre politiske og upolitiske utvalgene etter forholdstallsprinsippet.^[ii] Dette betyr at sammensetningen av politiske representanter vil endres basert på sammensetningen av den folkevalgte politiske sammensetningen.

Bystyret ledes av ordfører og varaordfører i Stavanger kommune. Mandatfordelingen i bystyret illustreres i tabellen under.

Høyre*	19
Arbeiderpartiet	18
Fremskrittspartiet*	7
Venstre*	6
Kristelig folkeparti*	4
Miljøpartiet De Grønne	4
Sosialistisk venstreparti	3
Folkeaksjonen nei til mer bompenger	3
Senterpartiet*	1
Rødt	1
Pensjonistpartiet*	1
*=Flertallspartiene	

Kommune administrasjonen

Rådmannen i Stavanger kommune fungerer som den høyeste administrative lederen. Rådmannen har det overordnede ansvaret for å iverksette kommunestyrets vedtak og gjennomføringen av kommunens daglige drift. Med andre ord må rådmannen balansere ledelsesansvaret for 10 000 ansatte med hensynet til den politiske agenda i kommunen. Rådmannens lederteam består av direktørene for administrasjonens

¹ ¹ <http://www.aftenbladet.no/energi/Stavanger-lonner-flere-enn-olje-Forus-3036188.html> (Lastet 01.06.2016) og <https://no.wikipedia.org/wiki/Stavanger> (Lastet 01.06.2016).

seks tjenesteområder; oppvekst og levekår, kultur og byutvikling, økonomi, kommunikasjon, personal og organisasjon, samt bymiljø og utbygging.

Bymiljø og utbygging

Bymiljø og utbygging har som formål å ivareta alle tekniske tjenester som vann, - avløp og renovasjon, alle kommunale gater og uterom, parker, idretts- og naturområder og forvaltning og utvikling av alle kommunale bygg- og eiendommer. Underlagt dette tjenesteområdet er avdelingen miljø og renovasjon.

Stavanger kommune har også en eiendomsprosjektavdeling med ansvaret for planlegging og gjennomføring av de fleste kommunale byggeprosjekter. Avdelingen har en årlig investeringsramme på ca. 700 millioner kroner til dette formålet.

Kultur og byutvikling

Kultur og byutvikling er en av de seks tjenesteområdene til Stavanger kommune, og omfatter byomforming og bruk av arealressurser. Tjenesteområdet håndterer saker relatert til alt fra kommuneplanen til byggesaksbehandling og transportplan.

Økonomi

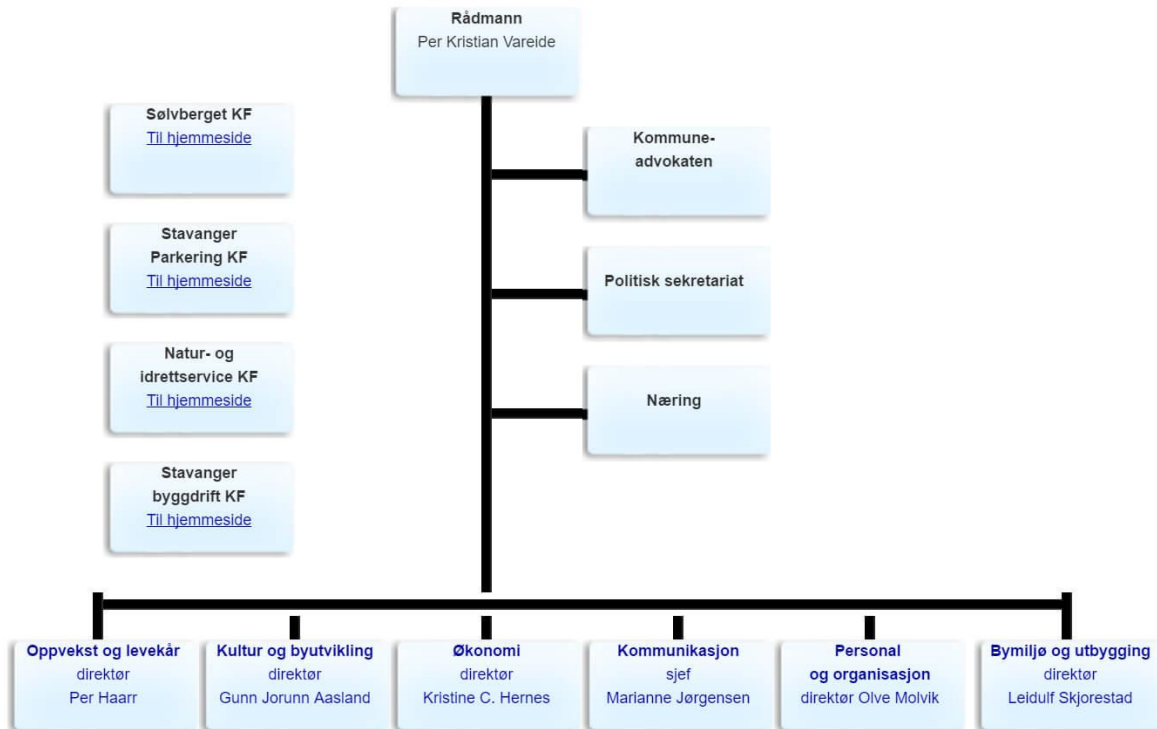
Økonomiavdelingen forvalter Stavanger kommunes budsjett. Innkjøpsavdelingen er underlagt økonomiavdelingen og har ansvar for handling- og økonomiplanprosessen.

Personal og organisasjon

I hovedsak håndterer tjenesteområdet personal og organisasjon hensyn vedrørende kommunens organisering, arbeidsgiverpolitikk, integrering og servicetorg for innbyggere. I tillegg til de administrative avdelingene ligger også Stavanger kommunes avdeling for beredskap og samfunnsikkerhet. Denne avdelingen har en særskilt rolle i arbeid knyttet til forebygging, beredskap og krisehåndtering, som medfører et grunnleggende ansvar for å ivareta befolkningens sikkerhet og trygghet.

Næringsavdelingen

Næringsavdelingen fungerer som et administrativt kontaktpunkt for det kommunale næringsutviklingsarbeidet og forbereder dermed saker for næringspolitisk utvalg og formannskapet.



Figur 1: Stavanger kommunes organisasjonskart

Kilder:

[i] <http://www.stavanger.kommune.no/no/Om-kommunen/> (Lastet 01.05.2016).

[ii] <http://www.stavanger.kommune.no/no/Politikk-og-demokrati/Slik-styres-Stavanger1/> (Lastet 01.05.2016).

[iii] <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (Lastet 02.05.2016).

[iv] <http://api.snd.no/apiconverter/farticle?id=sa3847497&displayPublication=sa> (Lastet 01.05.2016).

VEDLEGG 2: Informantutvalg

Politiske informanter			
	Navn	Stilling og parti	Intervjudato
1	John Peter Hernes	Politisk gruppeleder: Høyre	02.02.2016
2	Torfinn Ingeborgrud	Politisk gruppeleder: MDG	05.02.2016
3	Björg Tysdal Moe	Varaordfører: KrF	24.02.2016
4	Cecilie Bjelland	Politisk gruppeleder: Arbeiderpartiet	30.03.2016
5	Per A. Thorbjørnsen	Politisk gruppeleder: Venstre	31.03.2016

Informanter fra administrasjonen			
	Navn	Stilling og avdeling	Intervjudato
1	Gerd Seehuus	Prosjektleder – Bymiljø og utbygging: Utbygging	11.02.2016
2	Gunn Jorun Aasland	Direktør – Kultur og byutvikling	12.02.2016
3	Elvur Hrønn Thorsteinsdottir	Innkjøpssjef – Økonomi: Innkjøp	02.03.2016
4	Christin Berg	Rådgiver – Kultur og byutvikling: Transportavdeling	09.03.2016
5	Leidulf Skjørestad	Direktør – Bymiljø og utbygging	10.03.2016
6	Jane Nilsen Aalhus	Miljøvernsjef – Bymiljø og utbygging: Renovasjon	10.03.2016
7	Solveig Kristine Yndesdal	Prosjektleder – Bymiljø og utbygging: Stavanger eiendom - prosjekt	11.03.2016
8	Torstein Nielsen	Beredskapssjef – Personal og organisasjon: Beredskap og samfunnssikkerhet	17.03.2016
9	Magne Edland	Prosjektleder – Stavanger hjemmehjelp	18.03.2016
10	Per Kristian Vareide	Rådmann i Stavanger kommune	31.03.2016
11	Tone Grindland	Næringssjef – Rådmannen: Næring	01.04.2016

VEDLEGG 3: Dokumentutvalg

Tittel		Utgivelsesår / Vedtatt
Partiprogram 2015 – 2029	Arbeiderpartiet	2015
Partiprogram 2015 – 2029	Høyre	2015
Partiprogram 2015 – 2029	KrF	2015
Partiprogram 2015 – 2029	MDG	2015
Partiprogram 2015 – 2029	Venstre	2015
Klima- og miljøplan 2010 – 2025	Vedtatt av bystyret	2010
Utbyggingsplan 2011 – 2015	Vedtatt av bystyret	2011
Strategisk Næringsplan (Greater Stavanger)	Henvises til i kommuneplanen	2013
Anskaffelsesstrategi	Upublisert	2014
Prosjektavslutning, Framtidens byer 2009 – 2014	Upublisert	2014
Prosjektpresentasjon, Triangulum	Upublisert	2014
Kommuneplan 2014 – 2029	Vedtatt av bystyret	2015
Handlings- og økonomiplan (budsjett)	Vedtatt av bystyret	2016
Handlings- og økonomiplan (rådmannens forslag)		2016

VEDLEGG 4: Strategisk utvalg av informanter

Politiske informanter

Ved å gjennomføre intervjuer med politiske representanter vil man trolig komme styrket ut av forskningsprosjektet ved å ha et bevisst forhold til potensielle fallgruver for denne spesifikke målgruppen. Politiske aktører er å betrakte som folkevalgte representanter for deres respektive partier. Det er mulighet for at det politiske styret i Stavanger kommune vil 'frem snakke' sine resultater og prestasjoner. Motsatt vil opposisjonen muligvis kunne stille seg kritisk til det nåværende styret sine prioriteringer, og utfordre denne politikken. Med andre ord vil vi som forskere bli utfordret på det å sortere ut relevant informasjon for denne oppgavens formål, fra eventuelle øvrige politiske argumenter. Med dette i betraktning vil utfordringen i forskningen bli å sortere ut den informasjonen som er relevant for oppgaven fra eventuell øvrig politisk argumentasjon. Sannsynligheten for å finne valide data kan øke ved en slik bevissthet omkring kompleksiteten i mangfoldet av politiske agendaer. Ved å være kritiske til datainnsamlingsprosessene, og innsamlet data, vil forskningsprosjektets troverdighet kunne styrkes (Andersen, 2009).

Ettersom Høyre og Arbeiderpartiet har en så tydelig politisk posisjon, var det naturlig å ta kontakt med deres politiske gruppeledere: John Peter Hernes (H) og Cecilie Bjelland (AP). Da vi kontaktet ordføreren for å be om et intervju, var ikke dette noe som var mulig i første omgang. Varaordføreren hadde derimot anledning til å prioritere dette og var positiv til intervju. Det ble vurdert at varaordføreren lange fartstid i Stavangers politiske arena, samt hennes tydelige miljøengasjement trolig kunne bidra til gode betraktninger på problemfeltet. Varaordfører Moe (KrF) representerer dermed et femte politisk parti i vår oppgave.

På grunn av oppgavens omfang er det valgt å begrense antall intervju med bystyrets mindre representerte politiske partier til å omfatte Venstre og Miljøpartiet De Grønne, som begge kan karakteriseres som miljø-partier. Det ble tatt kontakt med politisk partileder i Stavanger Venstre, Per A. Thorbjørnsen (V). Det ble også vurdert som hensiktsmessig å få innsikt i Torbjørnsens erfaringer som leder for kommunalstyret for miljø og utbygging i Stavanger. Videre ble det vurdert sannsynlig at et sentralt miljøpolitisk parti i opposisjonen kunne bidra med å belyse en annen side av kommunens prosjekter og resultater omkring miljø-satsing. Et intervju med Torfinn Ingeborgrud, politisk partileder i Stavanger Miljøpartiet de Grønne ble av den grunn vurdert som relevant for forskningsprosjektet.

Informanter fra kommuneadministrasjonen:

Seleksjonen av informanter fra administrasjonen er basert på det informasjonsgrunnlaget og de erfaringer knyttet til miljø og bærekraft som aktørene ble forventet å besitte. Det er derfor ikke vektlagt en likevekt gjennom eksempelvis å innhente informanter fra alle kommunens tjenesteområder.

Ettersom rådmannen er leder for den kommunale administrasjon ble det forventet at rådmannen kunne bidra med verdifull informasjon om administrasjonens perspektiv på problemfeltet. Ved årsskiftet 2015-16 gikk tidligere rådmann, Inger Østensjø, av etter ni år i Stavanger kommune. Østensjø var positiv til både oppgavens tema, og til deltagelse i det, men anbefalte i stedet å ta kontakt med direktør for bymiljø og utbygging Leidulf Skjørestad. Østensjø bor nå på Østlandet og ettersom Skjørestad hadde vært en del av rådmannens lederteam i alle hennes ni år i kommunen, var hun overbevist om at Skjørestad kunne svare vel så godt på spørsmålene. Etter å ha prioritert forskningsprosjektets tid ressurser ble det besluttet å kontakte Skjørestad, som takket ja til deltagelse. Det ble også vurdert som relevant å intervju Per Kristian Vareide som nytilsatt rådmann i Stavanger kommune.

Næringsavdelingen

Ettersom at næringsavdelingen er kommunens kontaktpunkt mot næringslivet og de ulike næringspolitiske organisasjonene, er det naturlig at kommunen har klare tanker om hvordan bærekraft og miljøhensyn ivaretas av regionens næringsliv. Det er derfor vurdert som høyst relevant å foreta et intervju med leder for næringsavdelingen Tone Grindland for å få et innblikk i kommunens rolle som reguleringsmyndighet og premissleverandør for næringslivet, samt hvordan kommunen blir påvirket av ulike næringsinteresser.

Bymiljø, bygg og kultur

Som direktør for bymiljø og utbygging, ble det sendt forespørsel til Leidulf Skjørestad for å få innblikk i hensynet til problemfeltet innenfor dette tjenesteområdet. Det var også knyttet forventninger til at hans deltagelse i rådmannens lederteam gjennom flere år kunne bidra med verdifull informasjon om Stavanger kommunes utvikling over tid. I underavdelingen bymiljø er miljøvernssjef Jane Nilsen Aalhus leder for flere tema og prosjekter med fokusområdet bærekraftig utvikling. Av den grunn vurderte vi det høyst relevant å få innsikt i hennes ekspertise og erfaringer i og utenfor kommunal virksomhet.

Videre ble det tatt kontakt med leder for Stavanger eiendoms prosjektavdeling, Solveig Kristine Yndesdal. Hun har det overordnede ansvaret for flere av prosjektene med hensyn til HMS, arbeidets kvalitet, prosjektenes fremdrift og økonomi. Det ble derfor vurdert hensiktsmessig å intervju Yndesdal for å kunne forstå hvordan miljøhensyn ivaretas ved utbygging av nye prosjekter. Det ville også være interessant å utforske hvordan administrasjonen systematisk arbeider med de politiske vedtakene i praksis.

Kulturvern og byutvikling ble også vurdert som et tjenesteområde med relevans for problemfeltet. Gunn Jorunn Aasland har overordnet ansvar for strategi, og satsninger innen de ulike avdelingene for dette tjenesteområdet. Det ble også tatt kontakt med rådgiver i transportavdelingen, Christin Berg. Hensynet til klimavennlig byggeskikk og en bærekraftig transportutvikling for regionen antar vi å være viktige elementer i en bærekraftig miljøatsing. Vi mener derfor det er viktig å få innblikk i de ulike satsingsområdene innen Kultur og byutviklings tjenesteområde.

Økonomi

Økonomien spiller en rolle på veien mot et mer bærekraftig samfunn. I kommunal sammenheng vil hensyn til økonomi alltid være med på å begrense politisk og administrativt handlingsrom, uavhengig av målsetting. Det er derfor hensiktsmessig å få innblikk i hvordan den økonomiske ressursbruken påvirker en bærekraftig satsing. Det antas at innkjøp av varer og tjenester vil være sentrale faktorer i dette regnestykket. For å utforske hensynet til ressursbruk sett i forhold til bærekraft, er innkjøpssjefen i Stavanger kommune, Elvur Hrønn Thorsteinsdottir, vurdert som en relevant informant.

Personal og organisasjon

Det er vurdert hensiktsmessig å skaffe et innblikk i hvordan problemfeltet påvirker kommunens ivaretagelse av sikkerhet og beredskap. Av den grunn er det vurdert svært relevant å få et innblikk i avdelingens forståelse av bærekraftige og robuste løsninger og hvordan deres arbeid oppfattes av de berørte avdelingene i kommunen som skal samordnes og koordineres. Det ble derfor tatt kontakt med Beredskapssjef Torstein Nielsen.

Prosjektgrupper

Som nevnt innledningsvis er også Stavanger kommunes pilotprosjekter en viktig del av kommunens miljøplan. Selv om Gerd Seehus og Magne Edland ikke samarbeider direkte, er de begge en del av kommunens overordnede miljøsatsing og er derfor vurdert som hensiktsmessige informanter. Disse informantene er utvalgt gjennom et såkalt snøballutvalg, ved at øvrige informanter har henvist til disse som sentrale informanter (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011).

Kilder:

- Andersen, I. (2009). *Den skinbarlige virkelighet : Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (4. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., og Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget: Kristiansand.

VEDLEGG 5: Arrangementer og uformelle møter med ressurspersoner

<u>Arrangement</u>	<u>Foredragsholder / ressursperson</u>	<u>Arrangør</u>	<u>Dato</u>
«Grønt gull i Stavanger»	Representanter fra byggebransje, næringsforeninger, Enova, byggplan-avd. og politikere	Grønn By og Enova	21.01.
«My Smart City»	Stavanger-ordfører Christine Sagen Helgø, prosjektleder Gerd Seehuus	Nordic Edge Expo / Greater Stavanger	23.02.
«Grønne penger for sorte tall»	Forsker Siri Kalvig, Journalist Anders Bjartnes, representanter fra Rogalandsbenken på Stortinget	Stavanger næringsforening	03.03.
«Manifestasjoner av bærekraftig utvikling»	Professor Øyvind Ihlen	UiS	04.03.
«Bærekraftig utvikling, energi, klima og omstilling»	Professor Oluf Langhelle	UiS	04.03.
Klimaseminar «Stavanger etter Paris»	Kultur- og byutviklingsdirektør Aasland; leder i klima og miljøutvalget, Thorbjørnsen; klima- og miljøansvarlige i Bergen og Oslo; representanter fra Miljøvern-departementet; næringsaktører og aktører i «fornybar-bransjen»	Stavanger kommune	22.04.

VEDLEGG 6: Intervjuguide

Innledende informasjon

Før vi starter må vi informere om at det er **frivillig å delta** og at det er **mulig å trekke seg** så lenge studien pågår, **uten å grunngi** det.

Vi vil foreta en dokumentanalyse av **offentlige dokumenter**. Samt benytte **intervjuer**, og i den forbindelse **vil enkeltpersoner kunne bli gjenkjent** i den ferdige oppgaven.

Det kan hjelpe oss å forstå hvordan Stavanger kommune forholder seg til det grønne skiftet.

Vi vil benytte båndopptaker som lagres på sikret harddisk. Det er kun vi to som har tilgang til data.

Når prosjektet er ferdigsluttet vil all data bli slettet.

Om selve intervjuet

Først ønsker vi å åpne med noen **begrepsavklaringer**.

Så litt om **muligheter** og **utfordringer** du tror *det grønne skiftet* kan gi Stavanger kommune.

Deretter om ulike **interessegrupper**, før vi avslutter med noen spørsmål om **tiltak** og **prioriteringer**.

Presisering

Når vi snakker om Stavanger kommune, så refererer vi til kommunen som organisasjon.

Vi er ikke ute etter fasitsvar, men personlige oppfatninger.

Er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet før vi starter?

Begreper

- Hva legger du i begrepet bærekraftig utvikling?
- Hva legger du i begrepet klimanøytral?
- Hva legger du i begrepet grønn økonomi?
- Kan du beskrive så detaljert som mulig hva du som privatperson legger i begrepet det grønne skiftet?
 - (Begrunnelse for hvorfor *det grønne skiftet* skjer / bør skje?)

Utfordringer og muligheter?

- Kan du forklare så detaljert som mulig hvordan du mener det grønne skiftet oppfattes av Stavanger kommune?
 - (Hva er kommunens motivasjon for det grønne skiftet?)
- Hvilke **muligheter** finnes for Stavanger kommune i møte med *det grønne skiftet*?
 - (I hvilken grad har Stavanger kommune noen naturlige fortrinn?)
- Hvilke **utfordringer** tror du Stavanger kommune må ta stilling til i møte med *det grønne skiftet*?
- Hvilken rolle synes du Stavanger kommune skal ha i *det grønne skiftet*?
 - Hva innebærer det (dgs) for kommunen som helhet?
 - Hva innebærer det for dine arbeidsoppgaver?

Retorikk: Olje

- Kan du forklare hva oljeindustrien har å si for Stavanger kommune?
 - (I hvilken grad ønsker kommunen å bidra til å opprettholde oljeindustrien?)
- I hvilken grad påvirker oljebransjen *det grønne skiftet* i Stavanger kommune?

- Kommunens klimaplan antyder at «*Stavanger vil fase ut bruk av fossile energikilder*». Hva tenker du om at bortgang fra fossile energikilder (til fordel for fornybare løsninger) kan tolkes som en trussel mot inntektsnivået til Stavanger kommune?
 - Altså kutt i kommunens inntekter fra nåværende viktigste næring.
 - (Vil det ikke være paradoksalt at kommunen skal tilrettelegge for en omstilling som vil svekke inntektskildene og velferdsgrunnlaget?)
 - I hvilken grad forstyrrer *det grønne skiftet* etablerte interesser i regionen?

Retorikk: Klima

- I hvilken grad påvirker miljøbevegelsen *det grønne skiftet* i Stavanger kommune?
- Hvilke tanker har du omkring den globale klimasaken?
- Mange snakker om at klimautfordringene må løses på et globalt nivå. Tror du dette gjør det vanskelig å skape et lokalt/kommunalt engasjement for klimasaken?

Tiltak og prioriteringer

- Hvilke tiltak anser du som mest effektive for å løse de globale klimautfordringene?
- Hvordan opplever du at Stavanger kommune prioriterer sine tiltak og løsninger som bidrag til *det grønne skiftet*?
- Opplever du at det er andre hensyn som bekymrer kommunen mer enn å prioritere bærekraftige løsninger?
- Opplever du forskjell på kommunens uttalte visjon og faktiske tilnærming til *det grønne skiftet*?
 - Tror du kommunen, som mange andre i næringslivet, ønsker å framstå som grønnere enn dem greier å være? (For å framstå som tidsriktige?)

Avsluttende kommentarer

Er det noe du ønsker å legge til helt til slutt?

Er det noen du vil anbefale oss å ta kontakt med i kommunen?

Er det greit at vi tar kontakt med deg i etterkant av intervjuet for oppklarende spørsmål?