



Universitetet  
i Stavanger

## NORSK HOTELLHØGSKOLE BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

Bachelor i Hotell og reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
FAGOMRÅDE: CSR,  
LEDELSE, KOMMUNIKASJON

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: «Hvordan forstås begrepene bærekraftig utvikling og grønt skifte i Randaberg kommune? Og hva er Randaberg kommune sin tilnærming til en grønn og bærekraftig omstillingsprosess?»

ENGELSK TITTEL: «How are the concept of sustainable development and green shift understood in Randaberg municipality? And what is Randaberg municipality approach to a green and sustainable restructuring and change process?»

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Lukasz Andrzej Derdowski

Kandidatnummer:

Studentnummer:

Navn:

7103

250083

Kristine Bøe Haga

.....

.....

.....

6125

250126

Marte Aminda Sørensen

.....

.....

.....

6118

251213

Aleksander Richardsen

.....

.....

.....

## **Omstilling og endring i offentlig sektor**

«Hvordan forstås begrepene bærekraftig utvikling og grønt skifte i Randaberg kommune?

Og hva er Randaberg kommune sin tilnærming til en grønn og bærekraftig  
omstillingsprosess?»

Bacheloroppgave i Hotell, - og reiselivsledelse ved

Norsk Hotellhøgskole 18.05.2021

20 studiepoeng

Aleksander Richardsen

Kristine Haga

Marte Aminda Sørensen

## SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er endring og kommunikasjon i forbindelse med det grønne skiftet, og bærekraftig utvikling i en politisk styrt organisasjon. Formålet med oppgaven har hele tiden vært å finne ut hvordan Randaberg kommune oppfatter og forstår begrepene det grønne skiftet og bærekraftig utvikling, og på hvilken måte de har valgt å ta fatt på, og iverksette pålagte og ikke-pålagte tiltak i endringsprosessen. Forskningsspørsmålet er besvart gjennom en kvalitativ casestudie av en utvalgt enhet. Målsetningen har vært å utforske et ukjent tema gjennom dybdeintervju, for kunnskapsøkning og forståelse, og samtidig innsikt i respondentenes egne holdninger, erfaringer og opplevelser rundt valgte tema.

Oppgaven drøfter gjennom datainnsamlingen og resultatene med et åpent og konstruktivt, men samtidig kritisk innblikk fra en utenforstående posisjon, og knyttes sammen med et teoretisk perspektiv. De primære utfordringene Randaberg kommune står ovenfor er klima, energi og samfunnsbaserte, både i forhold til reduksjon og besparelse, men også atferdsendring inn i det grønne skiftet. Konklusjonen er at Randaberg kommune etter beste evne har forsøkt å sette seg inn i utfordringene et grønt skifte bringer med seg. De har fått på plass flere ulike strategiske tiltak, som bidrar til reduksjon innenfor klimamål, og fått stadfestet en retning, hvor veien skal føre kommunen videre på en bærekraftig måte.

Forskningen viser at det er et meget komplisert tema. Det er tydelig at behovet for endring er forstått, men at det både er kunnskaps-, - og ressursmangel som gjerne er den største faktoren for begrensning. Samtidig oppfattes er at derimot mangler en handlingsplan for hvordan de skal angripe og føre en kommunikativ endringsprosess til sin kommunale befolkning.

Gjennom manglende tiltaksplan for atferdsendring, aksept og forståelse, stilles det derfor spørsmål til hvordan de som enkeltkommune, men også i et regionalt samarbeid, skal kunne lykkes med å oppnå en samfunnsmessig felles aksept.

## FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på tre år ved Norsk hotellhøyskole ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en enorm lærerik og utfordrende tid, både personlig, men også faglig, mye grunnet at siste året ikke ble som tenkt for noen.

En stor takk må rettes til Randaberg kommune som har stått til disposisjon, og ofret sin tid til intervju i denne krisetiden vi er inne i.

Uten deres bidrag ville det ikke blitt en oppgave!

Tusen takk til veileder, som har på sitt ytterste stilt opp og bidratt både faglig, men også inspirerende og positiv til valgt tema.

En avsluttende takk til gode venner som har bidratt med korrekturlesning, og gitt konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger under oppgaveskrivingen.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 RANDABERG KOMMUNE .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING.....	9
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 BEGREPER .....	10
2.2 DET GRØNNE SKIFTET.....	11
2.3 BÆREKRAFTIG UTVIKLING.....	12
2.4 ENDRING.....	13
2.5 ORGANISATORISKE ENDRINGER.....	15
2.6 KOTTERS 8 STEG.....	16
2.7 ORGANISASJONSKOMMUNIKASJON.....	18
2.6 ENDRINGSMOTSTAND .....	20
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 FORSKNINGSMETODE.....	21
3.2 FORSKNINGSDSIGN .....	22
3.3 DATAINNSAMLING .....	22
3.4 INTERVJUGUIDE .....	23
3.5 UTVALG RESPONDENTER .....	23
3.6 ANALYSERING OG BEARBEIDING AV DATA .....	24
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET I EN KVALITATIV FORSKNINGSMETODE .....	25
3.9 BEGRENSNINGER MED VÅR METODE .....	26
<b>4.0 EMPIRI</b> .....	<b>27</b>
4.1 RESULTAT.....	27
4.2 KOMMUNENS TILNÆRMING .....	27
4.3. AREAL OG TRANSPORT. ....	29
4.4. LANDBRUK .....	30
4.5. GRØNNE INNKJØP .....	31
4.6 INNBYGGERNES AKSEPT .....	31
4.7 DEN GRØNNE LANDSBY .....	32
<b>5.0 DRØFTING</b> .....	<b>34</b>
5.1 KOMMUNENS TILNÆRMING .....	34

5.2 AREAL OG TRANSPORT .....	38
5.3 LANDBRUK .....	42
5.4 GRØNNE INNKJØP .....	44
5.5 INNBYGGERNES AKSEPT .....	46
5.6 DEN GRØNNE LANDSBY .....	49
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>52</b>
<b>7.0 KILDER .....</b>	<b>54</b>
<b>8.0 VEDLEGG.....</b>	<b>61</b>

## 1.0 INNLEDNING

Samfunnet vårt er kontinuerlig i endring, enten vi vil eller ei, og det kan ha både positiv og negativ innvirkning på fellesskapet. Helt siden 1987, og kanskje enda tidligere, så man behov for endringer innenfor klima, miljø og økonomi (Olerud, 2020), og i de neste tiårene har det vist seg at det haster mer enn noen gang (Grønn konkurransekraft, 2016, s.6). Vi har behov for at samfunnet skal endre seg, vi må effektivisere, redusere, spare, utvikle og skape mer for mindre (Miljødirektoratet, 2021). Nasjonale utslipp per innbygger i Norge i dag er i overkant av 10 tonn i året, noe som er konsekvensen av økt befolkningsvekst og økonomisk vekst (Grønn konkurransekraft, 2016, s.46). Gjennomsnittsförbruket til en innbygger er med andre ord per i dag ikke bærekraftig nok, og for å kunne endre dette mønsteret, er hver forbruker nødt til å innse sitt eget personlige ansvar (Grønn konkurransekraft, 2016, s.46).

En av planetens største trussel, er at mennesker tror at noen andre vil redde oss, men dette angår alle, og hver og en er ansvarlig for å bidra (NMBU, 2020). Ifølge Grønn konkurransekrafts-gruppen, er det flere og flere forbrukere som ønsker å velge mer bærekraftige produkter, men at utfordringen her gjerne er kompleksiteten og uvitenheten som skiller mellom å omsette holdning til handling (Grønn konkurransekraft, 2016, s.46).

Opplevelsen til hvert enkelt menneske er antageligvis for preget av manglende tro på at dens enkelttiltak faktisk utgjør en forskjell, noe som skyver videre på fokus for et «mindshift», eller en sårt trengende endringsprosess, som kan bidra til at bærekraftig og ansvarlig atferd blir normen og ikke unntaket (Grønn konkurransekraft, 2016, s.46).

## 1.1 Randaberg Kommune

I spissen blant de fire kommunene på Nord-Jæren finner vi kommunen Randaberg. Randaberg regnes som den minste landkommunen i Norge og har et befolkningstall på 11.315 personer ved inngangen til 2021, og har en forventet befolkningsøkning på ca. 1935 personer i 2050 (Statistisk sentralbyrå, 2021). Kommunens nærmeste nabo er Norges fjerde største bykommune, Stavanger.

Randaberg er med sine store åpne jorder en aktiv jordbrukskommune. Hele 65% av bruksarealet i kommunen er dyrkbar jord, og her finnes blant annet produksjon av både grønnsaker, egg og storfekjøtt. Det gode klimaet sørger for tidlig sesongstart på ferske grønnsaker fra Randaberg, og ordfører Jarle Bø i kommunen påpekte under vårt intervju at som følge av dette gode klimaet, står produksjonen av enkelte grønnsaker i Randaberg for hele 20% av alt utsalg i Norge i et par uker i perioden slutten av mai og til begynnelsen av juni (J. Bø, personlig kommunikasjon, 9.mars 2021).

Randabergs framtidsplaner fremkommer i kommuneplanen, og innenfor denne planen tydeliggjøres det 3 hovedsatsninger for fremtiden til Randaberg. Her vektlegges viktigheten rundt det å skape et inkluderende samfunn i fremtiden hvor levekårsforskjeller i større grad er utjevnet, og hvor de tradisjonelle verdiene som ble lagt til grunn i kommunens tidligere dager i samsvar med nyskapende og innovative løsninger skal stå sterkt. Blant annet tydeliggjøres også viktigheten rundt disse grønne landområdene som en betydelig ressurs for både matproduksjon, trivsel og merkevare, og skal ivaretas med hjelp av et sterkt jordvern (Randaberg Kommune, 2018, s. 26-29).



Det å skape et yrende nærmiljø og fremme smarte og innovative løsninger er også prioritert. Beboerne i kommunen blir aktivt invitert til å delta i planleggingen av fremtidens sentrum gjennom muligheten til å dele sine meninger om hvordan Randaberg burde se ut i fremtiden. Under smarte løsninger inngår prinsippet om «10 minutters-byen», hvor det vektlegges å redusere klimautslipp og støy som følge av biltrafikk. Prinsippet bygger på ideen om å utnytte arealet rundt sentrum så smart og effektivt som mulig når det kommer til bebyggelse, og at alle som er bosatt i kommunen ikke vil bruke mere en 10 minutter for å ta seg inn til sentrum med nullutslippsfremkomstmidler som sykkel eller lignende (Randaberg Kommune, 2018, s. 26-29).

## 1.2 Problemstilling

«Hvordan forstås begrepene bærekraftig utvikling og grønt skifte i Randaberg kommune? Og hva er Randaberg kommune sin tilnærming til en grønn og bærekraftig omstillingsprosess?»

## 2.0 TEORI

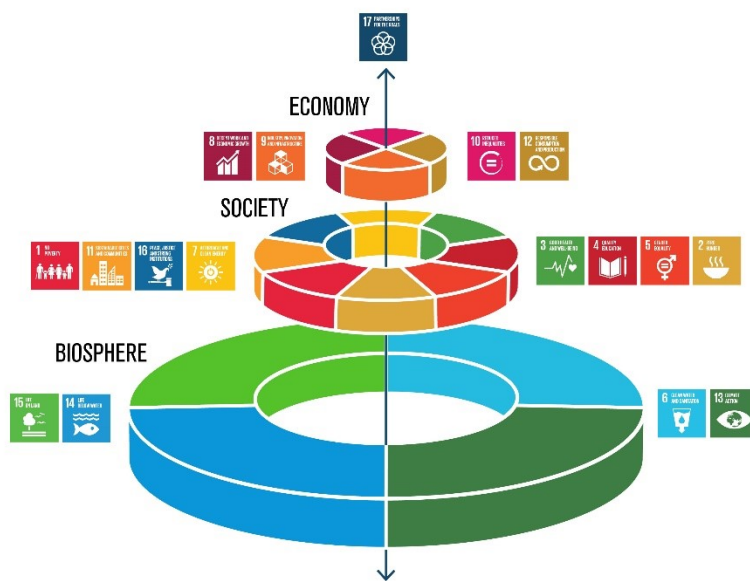
I dette kapittelet redegjøres for valgt teori som er relevant for å besvare oppgaven og dens problemstilling. Det vil også bli gitt en grundig begrepsavklaring rundt selve endringsprosessen som pågår i samfunnet i dag, herunder bærekraftig utvikling og det grønne skifte. Den teoretiske vinklingen er basert på hvilken fortolkningsramme som har utspilt seg under litteraturinnsamlingen, hvor endring og kommunikasjon har avslørt seg som et sentralt tema.

## 2.1 Begreper

### **Begrepsredegjørelse: Bærekraftig utvikling og det grønne skiftet.**

Sentralt i vår oppgave er begrepene «*Bærekraftig utvikling*» og «*det grønne skiftet*». I dagens moderne samfunn er disse begrepene viktigere enn noen gang. Det er et stort fokus i deler av befolkningen på å tvinge frem en omstilling i samfunnet til mer miljøvennlige alternativer for både transport, matproduksjon, industri og lignende. Spesielt den yngre millenniumsgenerasjonen, som per i dag utgjør rundt 36% av befolkningen, viser stor interesse for at maten de spiser, fremkomstmidlene de benytter seg av, og arbeidsplassene er mer klimanøytrale og velger bærekraftige løsninger (Arntzen, 2020).

I 2015 ble Sustainable Developments Goals utgitt som en strategisk plan til medlemslandene i FN, for å oppnå en mer miljøvennlig og bærekraftig fremtid. Planarbeidet skulle fungere som en veiviser hvor man i et 15 års vindu skulle samarbeide innenfor et tredimensjonalt perspektiv (United Nations, 2021). Det globale samarbeidet inneholder 17 hovedmål, 169 delmål, 232 indikatorer, og har utallig med samlinger og publikasjoner som skal bidra til at flest mulig land kan lykkes med sine aktuelle mål, uavhengig av tilgjengelig kompetanse (United Nations, 2021). Det ble oppdaget i utviklingsarbeidet av målene at man må ha et bredere fokus innenfor bærekraftig utvikling, hvor ingen tiltak innenfor en dimensjon skal forringe tiltak satt i en av de andre dimensjonene (United Nations, 2021).



Figur 1. Forholdet mellom bærekraftdimensjonene ut fra et resilience-perspektiv. Hentet fra (Hanssen, 2019, s.3).

Vår oppfatning er at forståelsen av disse begrepene varierer i stor grad etter individets virkelighetsoppfatning, og i vår oppgave skal vi se nærmere på hvordan nøkkelpersoner i Randaberg Kommune oppfatter og forholder seg til disse begrepene, samt hvordan de har valgt å arbeide og implementere de nye bærekraftsmålene.

## 2.2 Det grønne skiftet

Det grønne skiftet kan beskrives som en omstilling i det lokale samfunn, nasjonalt og globalt hvor varer, tjenester og lignende bør produseres, leveres og resirkuleres på en måte som ikke utnytter mer av de naturlige ressursene enn det som kan returneres. I tillegg til å ikke utnytte naturen over dens tålegrense, skal også både produksjon, transport og lignende benytte nye og innovative løsninger som reduserer utslippet av klimagasser, og over tid fjerner dem. Den norske regjeringen definerer begrepet «det grønne skiftet» som «*Det grønne skiftet handler om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050*» (Regjeringen, 2020).

Klima har i lengre tid vært en interesse sak for mange i samfunnet, og en tanke i bakhodet på enkelte. Året 2015 var derimot vendepunktet som førte til en enorm interesse for temaet, og uttrykket *det grønne skiftet* fikk virkelig fotfeste. FNs 17 bærekraftsmål for fremtidig utvikling ble høsten 2015 vedtatt av organisasjonens medlemsland (De forente nasjoner, 2021). Senere samme år, 15. desember 2015 ble Parisavtalen vedtatt. Parisavtalen er et internasjonalt samarbeid mellom nasjoner for å forhindre og bremse de negative, pågående klimaendringene (De forente nasjoner, 2020).

Det grønne skiftet må være et felles samarbeid, hvor man må se på helheten og potensielle løsninger i alle ender, med en tankegang som har sitt fokus på nå, og ikke om. Ønskelig resultat vil ikke kunne bli oppnådd dersom ikke alle verdens land, kommuner, bedrifter og mennesker samarbeider, og det begynner å haste, tiden er knapp (Grønn konkurransekraft, 2016, s.6). For å sammen kunne redusere verdens klimagasser å få til en grønn omstilling er det vesentlig at alle aktører på alle nivåer blir en del av utviklingen og bevegelsen.

### 2.3 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling og begrepets opphav, stammer tilbake så langt som til 1983 (Olerud, 2020). Dette året ble verdenskommissjonen for miljø og utvikling nedsatt av FNs generalsekretær, og ledet av tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland. Gruppen er gjerne bedre kjent som «Brundtlandkommissjonen». Denne arbeidsgruppen utarbeidet en rapport som ble gitt ut i 1987, «Vår felles fremtid», som skulle løse både fattigdoms- og miljøproblemer, samt bidra og veilede nasjonene fremover til hvordan de skulle arbeide for å forandre måten vi jobber med miljø- og utviklingsspørsmål (Olerud, 2020). Bærekraftig utvikling er ifølge kommisjonen *«utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at*

*kommende generasjoner skal få dekket sine behov»* (De forente nasjoner, 2019). Definisjonen bygger på det faktum at vi må tenke på hvordan vi forbruker våre knappe ressurser, og at vi kun har en jordklode (De forente nasjoner, 2019). Ifølge FN er det således *at hvis alle mennesker på jorden skulle ha samme forbruk som en gjennomsnittlig innbygger i Norge ville vi trenge 3,6 jordkloder* (De forente nasjoner, 2021), noe som ikke er i samsvar med en bærekraftig utvikling.

Videre gjennom 1900 og 2000-tallet har det ble utarbeidet flere avtaler som blant Norge har forpliktet seg til, noe som gjenspeiler at forståelsen for bærekraftig utvikling og et grønt skifte er kritisk og svært nødvendig (Grønn konkurransekraft, 2016, s.6). Parisavtalen fra 2015 har sitt hovedfokus på klimapolitikk (Jakobsen, Kallbekken & Lahn, 2021), mens den nyeste avtalen SDG17, som er utarbeidet gjennom tiår av medlemsland og UN Department of Economic and Social Affairs gjeldende fra 2015-2030, bygger på et tredimensjonalt perspektiv hvor man har innsett at det finnes en sammenheng mellom disse som gir en utvidet forståelse av påvirkningskraften som eksisterer mellom de ulike dimensjonene, og det er sammenhengen mellom sosiale forhold, miljø og klima, og økonomi som avgjør om noe er bærekraftig (United Nations, 2021). Bærekraftig utvikling handler med andre ord om det å finne en balanse i fordeling og bruk av ressurser som er vennlige både mot mennesker og miljøet (De forente nasjoner, 2019).

## 2.4 Endring

Endringsprosesser er en nær uunngåelig del av både enkeltmenneskers og organisasjoners forløp. Samfunn moderniseres, og den teknologiske utviklingen er i stadig utvikling. Det lanseres ofte nye teknologier og fremtidige moderne løsninger innenfor transportmidler,

betalingsformer og industri. Dette kan i tillegg til å forenkle og effektivisere hverdagen til mange, by på større utfordringer for veletablerte organisasjoner. Bakgrunnen for utfordringen er det faktum at organisasjoner ofte gjennom en årrekke har bygget seg opp et stabilt miljø med tydelige roller og retningslinjer (Egerdal, 2017, s. 581).

Endring kan fremprovoseres av mange ulike årsaker. Det kan være behovet for en nedbemanningsprosess i en organisasjon som er påvirket av den teknologiske utvikling, og må sikre økonomisk drift. Det kan også være for å måtte revurdere produksjonsmetoder og benytte seg av nye tilgjengelige hjelpemidler for å møte fremtidige krav og forventninger rundt eksempelvis det grønne skiftet.

En omstillingsprosess kan både være *radikal* og *inkrementell*. En radikal omstilling er en endringsprosess hvor det kreves store og raske endringer og beslutninger. En inkrementell endring er i motsetning en mer avslappende endring hvor god planlegging og tilrettelegging er i fokus, tidsklemmen er ikke til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). For å fremheve hvor forskjellige en omstillingsprosess kan være fra en annen, kan man ta utgangspunkt i *reaktiv* og *proaktiv* omstilling.

En *reaktiv* omstilling kan forklares som en nødvendig endring som må foretas for å løse en oppstått situasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Et godt eksempel på en reaktiv og radikal endring er situasjonen som oppsto som følger av Covid-19 pandemiens utbrudd. Det oppsto plutselig et behov for en rask omstillingsprosess hvor fysiske møter måtte flyttes over til digitale plattformer. De individene som hadde samfunnsroller hvor det digitale arbeidsdager ikke var en mulighet, måtte raskt innarbeide nye regler for å minimere smitterisikoen. Deriblant implementere bruk av munnbind, hyppig håndrengjøring og avstandskrav.

En *proaktiv* omstilling er hvor en bedrift foretar gradvise omstillinger i sin virksomhet, for å imøtekomme samfunnets antatte forventninger til bedriften i fremtiden. Et eksempel på en proaktiv omstillingsprosess kan være å investere i elbiler og andre nullutslipps fremkomstmidler fremfor fossildrevne. Bakgrunnen for en slik omstilling kan være det økende fokuset på det grønne skiftet, noe som resulterer i en antakelse om at fossilbiler vil påvirke fremtidens anbudsprosesser og omdømme i fremtiden.

## 2.5 Organisatoriske endringer

Organisasjonsendring defineres som «*endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377), og innen planlegging av endringsprosesser har fokuset vært stort innenfor fagfeltet de siste årene, hvor flere nyere teorier kan spores tilbake til Kurt Lewin (Hagen, 2018, s. 5). En av de første prosessteoriene, som antageligvis har lagt et grunnlag for andre etterkomne teorier, er nemlig Lewin's kraftfeltmodell (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378).

Denne modellen gjennomgår 3 faser, unfreezing, changing og refreezing, hvor man skal lede en organisasjon gjennom en planlagt endring. Lewin hadde sitt blikk rettet mot forandring som et resultat av dynamikken, hvor man enten svekker motstanden, styrker endringskreftene eller begge deler (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378). I første fase, som vi kan kalle opptiningsfasen, er det gjerne det å forberede menneskene på en kommende endring som er hovedfokuset (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378). I denne fasen vil det være behov for informasjon, som vil gi menneskene en grunn til å ønske å delta i prosessen. Dersom menneskene forstår hvorfor endringen er viktig, kan det skape motivasjon, og opplevelsen kan gi følelsen av deltakelse, eierskap og inkludering i og til endringsprosessen. I fase to er

hovedfokus og komme fra nåværende til fremtidig ønsket tilstand, hvor arbeidet nedlagt i første fase sammen med lederne evne til å skape mer drivkrefter enn motkrefter er avgjørende (Hagen, 2018, s. 5).

Ledere må hjelpe mennesker til å se behov for endring, og at måten ting blir gjort på endres i takt med samfunnet, og på en slik måte at organisasjoner kan overleve og vokse (Daft, 2015, s. 462). Gjennom nye løsninger og muligheter, endrer og utfordrer man det kjente og vante til å bli løst på nye måter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378). Lederskap med andre ord handler om å kunne lede i endringer, mer enn stabilitet, da samfunnet faktisk krever at vi stadig følger utviklingen for å overleve og lykkes (Daft, 2015, s. 462).

I siste fase innarbeides det nye, og prosesseres videre gjennom organisasjonens struktur, kultur, prosedyrer og samhandlingsmønstre. Det er en viktig forutsetning at modellen følger sine fasestadier for å kunne lykkes, da det sjeldent er mulig å oppnå atferdsendring ved å gå rett på en gjennomføring å hoppe over forstadiet som gir menneskene forståelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378).

Som Kaufmann & Kaufmann påpeker så skjer ingen endringer helt skjematisk og oversiktlig, det kan derfor essensielt å benytte seg av flere modeller, og at man tilpasser til sin organisasjon og type endring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378-379).

## 2.6 Kotters 8 Steg

John P. Kotter var en av dem som så at Lewin's modell ble for bred, og videreutviklet modellen ved å tillegge flere verdifulle steg eller faser (Hagen, 2018, s. 5).



Kotter undersøkte og observerte nærmere 100 bedrifter som gjennomgikk endringer, hvor flere lyktes og andre ikke (Kotter, 1995). Hans beste lærdom etter prosessen, ble at en endringsprosess må igjennom flere faser, og at tidsforbruket ofte er en del lengre enn det som blir oppfattet og vedkjent. Det å hoppe over noen faser, gir en falsk opplevelse av at endringen skjer mer smertefritt og hurtigere enn man hadde forestilt seg, noe som mulig kan resultere i et mislykket resultat (Kotter, 1995).

Basert på erfaringene og tidligere teorier, kom en 8-steps modell til live som kan antas å være en av de mest kjente endringsmodellene innenfor temaet (T. Linge, personlig kommunikasjon, 28. oktober 2019):

1. Skape forståelse for viktigheten av endring
2. Etablere retningsgivende koalisjon
3. Formulere klar visjon og strategi
4. Kommunisere visjonen
5. Fjern hindringer for medarbeidere
6. Skap tidlig suksess og synliggjør fremgang
7. Fokuser på det som gjenstår
8. Endringer må forankres i organisasjonskulturen

En av hovedgrunnene til at endringsprosesser mislykkes er manglende kommunikasjon (T. Linge, personlig kommunikasjon, 28. oktober 2019), derfor har ledere som bruker kommunikasjon som et verktøy, muligheten til å forme en organisasjon hvor mennesker føler seg verdifulle, og opplever trygghet i deres rolle (T. Linge, personlig kommunikasjon, 5. september 2019). I følge Kotter selv, så er det ofte i første fase i en endring at man faktisk

mislykkes, noe som understøtter nødvendigheten av kommunikasjonsegenskaper, og viktigheten av å måtte følge stegene i modellen, for å ikke gå videre i prosessen uten at menneskene faktisk følger etter (Kotter, 1995).

## 2.7 Organisasjonskommunikasjon

Når endringsprosessen er igangsatt og visjonen er klargjort, er det vesentlig for omstillingen at man lykkes i å få til en holdning og atferdsendring. Mangel på kommunikasjon i en endring, anses ofte som en fallgrube for organisasjoner i endring. Philip G. Clampitt er grunnlegger av endringskommunikasjons modellen *Isbergmodellen*. Clampitt presiserer i sin bok (oversatt) *“ironisk nok så anerkjenner nesten alle grunnleggere av bevegelser som grønn teknologi og bærekraftig produksjon viktigheten av kommunikasjon, men få utvikler en systematisk plan for nettopp dette”* (Clampitt, 2010, s. 202).



Figur 2. Illustrasjon Isbergmodellen. Hentet fra (Clampitt, 2010, s. 211).

Isbergmodellen illustreres ved hjelp av formen på et pyramideformet isberg, hvor hovedtyngden av massen ligger under overflaten. I de fleste organisasjoner brukes 80-95% av ressursene på toppen av isberget innenfor taktikk, men her viser forskning at dersom man

bruker ressursene sine på de 3 første stegene, vil den siste delen som ligger på overflaten være selvforklarende og lite ressurs krevende (Clampitt, 2010, s. 211).

Clampitt påstår at hele 70-80% av ressursene bør tilegnes stegene kontekstuell analyse, publikumsanalyse og strategisk design (Clampitt, 2010, s. 211), hvor man bør begynne med å få en oversikt over det kontekstuelle, kulturelle, grunnleggende og historiske fundamentet i organisasjonen, som er den første og nederste steget i pyramiden. De som skal formidle budskapet i organisasjonen må ha en forståelse for disse elementene, for å kunne bringe beskjed til mottakerne på den måten man ønsker at det skal bli oppfattet og tolket. En leder kan sende et godt budskap, men det er innenfor menneskets kontroll hvordan det blir oppfattet og hvilken mening det gir dem (Clampitt, 2010, s. 212).

I neste steg skal man sørge for at man har oversikt og kjennskap til sitt publikum, og tenke på hvilke tilnæringer man tidligere har brukt. Det innebærer at man må ha en oversikt over hvem som blir mest påvirket av endringen, hvem er de beste talspersonene i organisasjonene, og på hvilken måte bør budskapet formidles. Her må man også selvsagt være observante på ulike personligheter, kjønn, etnisitet, alder og andre faktorer som kan medføre til ulik oppfatning og tolkning (Clampitt, 2010, s. 212-215). Flere av disse spørsmålskategoriene må tilpasses til hvilken type endring man står ovenfor, men man bør finne variabelen som påvirkes størst av endringen, som eksempelvis alder i en førtidspensjoneringspakke eller utslippsreduksjon gjennom pålagt parkeringsavgift (Clampitt, 2010, s. 215).

Ved å ha en forståelse og kjennskap til de gruppene som blir påvirket av en endring, kan man lettere utarbeide en effektiv kommunikasjonsplan for å nå de utvalgt. Clampitt presiserer i sin bok viktigheten rundt det å ikke forhaste seg i prosessen med å sette sammen en slik strategi

igjennom utsagnet “*in strategy, the longest way round is often the shortest way home, communication strategies are no different*” (Clampitt, 2010, s. 219). Hovedpunkter i utarbeidelsen vil være å adressere viktige nøkkelementer som kan bidra til planens effektivitet, eksempelvis å rette større fokuset mot andelen av menneskene som antas å bruke lengst tid på å akseptere en endring. I siste fase av modellen gjelder det å tilrettelegge og avgjøre hvilken budskapsstrategi og hvilke kommunikasjonskanaler man ønsker å benytte seg av for å nå ut til målgruppene.

## 2.6 Endringsmotstand

I de fleste artikler, bøker og annet teoretisk grunnlag, fremkommer det ikke som en enkel sak å utføre en endringsprosess, uvilkårlig av størrelse, type eller organisasjon, men at det er mange aspekter. Innenfor endringsledelse brukes ofte begrepet endringsmotstand for å beskrive hvordan individer kan motsette seg endring (Hagen, 2018, s. 8). Kaufmann & Kaufmann presiserer i sin formulering om temaet at i enhver endringssituasjon må man påberegne at planlagte endringer vil utløse en viss form for motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, S. 382). Mulige årsaker til at personer motsetter seg endringsprosesser er i henhold til Kaufmann & Kaufmann eksempelvis:

- 1) «*Man tror ikke endringen lar seg gjennomføre*»
- 2) «*Man frykter økonomisk tap*»
- 3) «*Man tror kostnadene blir for store*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383).

Bente Erlie, som er forfatter med lang bakgrunn innenfor informasjon og kommunikasjon, motsetter seg denne fremstillingen i sin bok *Intern kommunikasjon*, hvor hun argumenterer for at det er myte at voksne mennesker motsetter seg omstillingsprosesser og nødvendige

endringer. Så lenge det tydelig kommuniseres ut hvorfor, og man får mulighet til å uttrykke sin bekymring er det mindre sannsynlig at mennesker responderer på denne måten (Erlie, 2015, s. 147). Det er tydelig at ledere må hjelpe mennesker til å se behov for endring, og at måten ting blir gjort på endres i takt med samfunnet, og på en slik måte at organisasjoner kan overleve og vokse (Daft, 2015, s. 462).

### 3.0 METODE

I dette kapitlet fremkommer de metodiske valg som er gjort i oppgaven, som gjenspeiler hvordan konklusjonen mellom problemstilling, empirisk data og teori har blitt analysert og bearbeidet. I boken *Metode og dataanalyse* står det at «en «metode» betyr en planmessig fremgangsmåte» (Gripsrud, Silkoset, Olsson, 2018, s. 15), hvor metodekapitlet er brukt som et verktøy for å få frem forskningen på en strukturert og oversiktlig måte.

#### 3.1 Forskningsmetode

Dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i kvalitativ metode, som er valgt til forskningsspørsmålet på bakgrunn av å kunne tilføre de dataene vi søker etter, og for å kunne besvare spørsmålene på best mulig måte. Begrunnelsen for metode er videre også forenlig med valg av design, da kvantitativ er en mer overfladisk metode, mens kvalitativt inneholder mer dybde. «Den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing. Særlig er såkalt semistrukturerte intervju eller dybdeintervjuer populære» (Tjora, 2020, s. 17). Tjora nevner videre at «målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd» (Tjora, 2020, s. 17).

Et forskningsprosjekt som har en studie av en enhet, omtales gjerne som en casestudie (Wæhle, Dahlum & Grønmo, 2021). Formålet ved bruk av denne metoden er å utvikle inngående kunnskap og helhetlig forståelse av den enkelte enhet, og som kan danne et fremtidig grunnlag for nye oppdagelser og utvikling av hypoteser, som ved et senere tidspunkt kan undersøkes videre gjennom en kvantitativ studie eller statistiske analyser (Wæhle, Dahlum & Grønmo, 2021).

### 3.2 Forskningsdesign

Når forskeren vet lite om et område eller tema, vil man på forhånd gjerne ha lite kjennskap eller klar oppfatning av sammenhenger som kan eksistere innenfor temaet (Gripsrud, Et. Al, 2018, s. 47). Problemstillingen til oppgaven er undersøkende, og riktig valg av design var derfor eksplorativt design, hvor kunnskapsøkning og forståelse er målet. Gripsrud, Et. Al skriver i boken sin at «*vi må grave dypere for å forstå respondentenes underliggende koblinger*», og ettersom dybdeintervju er synonymt med forskningsmetoden (Gripsrud, Et. Al, 2018, s. 103) og går mer inn i dybden enn kortere intervju, passet dette best for å få frem respondentenes holdninger, erfaringer og opplevelser rundt det utvalgte temaet.

### 3.3 Datainnsamling

Oppstartsfasen i et slikt metodevalg vil være en litteraturstudie hvor man undersøker hva som er gjort innenfor temaet tidligere, og videre undersøker om det eksisterer noen sekundærdata før man går videre til egen innsamling av primærdata (Gripsrud, Et. Al, 2018, s. 47). Hvis man har lite kjennskap eller erfaring på et område eller innenfor et tema, er man gjerne først og fremst ute etter å forstå hva det dreier seg om, og man må gjerne benytte seg av eksisterende teorier for å kunne sammenfatte og benytte seg av dataene fra valgt design

(Gripsrud, Et. Al, 2018, s. 59). Det anses som en klar fordel for oppgavens dybde og tyngde dersom andre har forsket på området tidligere, hvor man gjerne kan sammenligne funn.

Det teoretiske rammeverket som er bygget opp rundt problemstillingen og primærdata er valgt ut på bakgrunn av forståelsen av at det grønne skiftet og bærekraftig utvikling er generelt en utfordring for de fleste organisasjoner, mye på bakgrunn av manglende kunnskap innenfor emnet, og hvordan endringen skal angripes for å lykkes på best mulig måte.

Målet har samtidig vært å få et innblikk i hvordan en politisk styrt organisasjon selv omstiller seg til det grønne skiftet, på hvilken måte de som organisasjon skal gjennomføre endringene.

### 3.4 Intervjuguide

Informasjon som kommer frem gjennom intervjuer, vil alltid være påvirket eller stimulert på et vis så lenge respondenten blir stilt spørsmål av forskeren, og kan ofte virke førende (Jacobsen, 2015, s. 232). I forkant av innhenting av primærdata, må man derfor sette seg godt inn i valgt tema, relevant dokumentasjon, kommunens planer og kommunale offentlige dokumenter, for å kunne utforme en god intervjuguide som kan gi respondenten mulighet til å svare på det man faktisk ønsker å få svar på, uten å virke ledende. Dersom respondentene uoppfordret kommer med informasjon som ikke er styrt eller forespurt av forskerne, styrkes gyldigheten og det kan antas at en er nærmere respondentens egentlige oppfatning av fenomenet eller temaet (Jacobsen, 2015, s. 232).

### 3.5 Utvalg respondenter

Oppgaven fokuserer hovedsakelig på å få en forståelse for oppfattelsen av begrepene bærekraftig utvikling og grønt skifte innenfor Randaberg kommune, og hvordan prosessen

innenfor kommunen angripes. Individuelle dybdeintervju er en innsamlingsmetode av data, hvor man er på jakt etter individets personlige erfaringer, meninger og forståelse (Gripsrud, Et. Al, 2018, s. 49), og utvalget er basert på å få ulik stillings, - og posisjonsbasert bredde, hvor det derfor er plukket fra tre ulike deler av kommunens organisasjon.

### 3.6 Analysering og bearbeiding av data

Tjora argumenterer for at kvalitativ forskning bør ta utgangspunkt i å utvikle konsepter, modeller eller teorier med hjelp av en trinnvis modell for å redusere kompleksiteten gjennom en «stegvis-deduktiv induktiv metode» (Tjora, 2020, s. 195). Den kvalitative analysen har nemlig som mål å gjøre det mulig for en leser å få økt kunnskap om et saksområde, uten at den må gå gjennom de dataene som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2020, s. 195).

Empirinær koding er en strukturert måte å arbeide med analysering av data, hvor empirikodene alene kan bidra til å peke ut interessante aspekter (Tjora, 2020, s. 203). For en kvalitativ metode med dybdeintervju er det valgt lydopptak med transkribering, etterfulgt av en systematisk gjennomgang og sammenligning mellom de ulike respondentene som fulgte oppsettet fra vår intervjuguide. Deretter ble dataene drøftet og fordelt inn i kategorier og koder basert på emner innenfor temaet, hvor analyseringen bestod av å sentrere og konsentrere svarene for videre drøftelse og konklusjon. Tjora skriver at *«et sett av koder som bare kunne vært generert fra empirien og ikke på forhånd, og som presist gjengir en detalj fra empirisk data, er god koding innenfor SDI-rammeverket»* (Tjora, 2020, s. 203).



### 3.7 Validitet og reliabilitet i en kvalitativ forskningsmetode

Validitet og reliabilitet er en viktig del av oppgaven, og at forskeren klarer å representere den sanne data. Når man velger ut en kvalitativ forskningsmetode bør forskerne stille seg spørsmål som; Har man fått tak i de riktige kildene? Har man fått tilgang til de nødvendige enhetene? Fikk vi samlet inn den dataen vi hadde behov for? (Jacobsen, 2015, s. 229). Ifølge Jacobsen er det et vanlig problem at man ikke får den tilgangen, og det er derfor viktig å kunne reflektere over om utvalget kan, og vil representere den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 229).

*«Intern validitet går ut på om resultatene oppfattes som riktige. Om noe er riktig eller feil, kan bero på mange forhold, men vi skal konsentrere oss om hvorvidt beskrivelsen er sann, og hvorvidt sammenhenger er reelle»* (Jacobsen, 2015, s. 228). Det innebærer en analyse av dataene som er samlet inn, slik at man sørger for at det ikke er forskernes egne meninger og fordommer som overtar oppgavens funn (Jacobsen, 2015, s. 233). Det oppfattes på en slik måte at validitet og reliabilitet ikke alltid er løsbart da respondenter og forskere alltid er subjektive, og samfunnsvitenskapen ikke er nøytral (Larsen, 2014, s. 107-108), men ifølge Jacobsen kan det løses ved hjelp av to ulike metoder; Respondentvalidering eller validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser (Jacobsen, 2015, s. 233-234). Gjennom respondentvalidering konfronterer man eksempelvis dem vi har undersøkt med funnene eller enkeltpersoner innenfor sentrale kategorier (Jacobsen, 2015, s. 233).

I denne oppgaven er det valgt å foreta kritisk drøfting og gjennomgang av hendelser, da en kritisk gjennomgang kan bidra til å avduke de manglende kildene, og i hvilken betydning det har for oppgaven for både leser og forsker (Jacobsen, 2015, s. 229). Sammen med den

kritiske gjennomgangen, vil det også være hensiktsmessig å ta en vurdering på om respondentene faktisk har evnen til å kunne gi noen andre svar (Jacobsen, 2015, s. 230).

I mange tilfeller har man gjerne et utvalg som har ulik kunnskap og tilknytning til et område eller tema, som tradisjonelt sett viser at jo nærmere de er temaet, jo større tiltro og motsatt (Jacobsen, 2015, s. 230). Dette byr videre på viktigheten av en kritisk drøfting, da sannsynligheten for personlig tilknytning kan bidra til at det blir malt et bilde av hvordan respondenten «ønsker» at forskerne skal se det, og gjerne svarer på en slik måte for å fremsette det slik (Jacobsen, 2015, s. 230).

Dersom man eksempelvis har spørsmål som er av veldig personlig art som etisk eller av anonymt opphav, vil respondenten ha en egeninteresse ved å skjule det ærlige svaret, som igjen kan gi en oppfatning som avviker fra den «virkelige» virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 230). Basert på utvalget må man ta en skjønsmessig vurdering av om det kan foreligge grunn til at de ikke kan gi de svarene, hvor eksempelvis nærhet, situasjon, posisjon og andre begrensninger kan være til stede (Jacobsen, 2015, s. 230). I tilfeller hvor anonymitet ikke er aktuelt, kan man anta at det kan finnes et større grunnlag for å fremstå bedre enn, eller ha «pyntet på sannheten».

### 3.9 Begrensninger med vår metode

Generelle karakteristika for kvalitativ og kvantitativ metode er gjerne at kvalitativ søker forståelse og gir innsikt, mens kvantitativ søker forklaring og gir en oversikt (Tjora, 2020, s. 28). I valget av kvalitativ forskningsmetode, så vi at det hadde vært veldig spennende å ta en kvantitativ undersøkelse i tillegg, som kunne vært interessant i form av en sammenligning internt eller eksternt i eksempelvis en annen nærliggende kommune, eller flere ansatte i organisasjonen, men grunnet begrensninger i oppgavens størrelse og tid, avgrenset det seg til

valgt metode. Vi har derimot brukt tidligere forskning i form av komparative casestudier, som har gitt muligheten til en sammenligning.

## 4.0 EMPIRI

I dette kapittelet skal vi analysere og presentere de funnene som vi har gjort gjennom våre fire dybdeintervjuer med utvalget av nøkkelpersoner i Randaberg Kommune. Utvalgets holdninger i samsvar med den utarbeidede og godkjente kommuneplanen vil samlet presenteres som de endelige holdningene til kommunen.

### 4.1 Resultat

Forskerne oppfatter ut ifra analysen av dybdeintervjuene at det er en samlet overordnet forståelse for de oppgaverelaterte uttrykk og begreper som ble brukt i intervjuprosessen. Det forekommer derimot ulike personlige tolkninger av de sentrale begrepene, som også videreføres til hvordan det grønne skiftet og bærekraftig utvikling bør angripes. Dette ansees som normalt da mennesker har ulik oppfatning av virkeligheten rundt seg.

### 4.2 Kommunens tilnærming

Helt siden 1980 har Randaberg kommune arbeidet med planlegging for hvordan fremtiden i kommunen skulle være, både ut ifra et materialistisk ståsted, men også samfunnsmessig. Spørsmål som «hvem er vi», «hva er det vi vil» og «hvordan skal vi komme oss dit» er sentrale i kommunens planleggingsarbeid. Dette gjenspeiles tydelig i deres kommuneplan, klima og energiplan samt samfunnsdelen av kommuneplanen, hvor visjon og identitet er viktige faktorer for kommunen og fellesskapet. Flere av tiltakene de valgte å ha søkelys på,

har de gjerne i senere tid sett at slo helt feil, men dette har antageligvis hatt rot i problematikken som ellers kjennetegner i dagens samfunn; Kunnskaps, - og kompetansemangel, som antas og være gjennomgående innunder alt arbeid i forbindelse med det grønne skiftet i hele Norge. Til sammenligning under kommunesammenslåingen Asker, ble det kjørt et pilotprosjekt som skulle sikre implementering av bærekraftsmål. Også her så de utfordringene ved kompleksiteten rundt skiftet (Asker kommune, 2020, s. 2)

Randaberg Kommune redegjør i deres klima og energiplan for viktigheten rundt det å ta klimaendringene på alvor. Kommunen anerkjenner de mulige bivirkningene av å ignorere og ikke iverksatte tiltak mot de stadig økende klimagassutslippene, og det påpekes at «*Med reduserte klimagassutslipp vil klimaendringene bli betydelig mindre*» (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 3).

Det fremgår av planen en rekke punkter på satsing og medvirkning hvor kommunen planlegger aktiv deltakelse for videre utvikling og assistanse innenfor satsningsområdet (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 7-8). Medvirkning i områdene er blant annet det lokale næringslivet, samt barn og unge. Kommunen planlegger fremtidige møter hvor næringsforeningene inviteres til å komme med innspill for å redusere utslippet fra i hovedsak transporten knyttet til det lokale næringslivet. Barn og unge er en viktig del av fremtiden, og kommunen planlegger til en viss grad og aktivt å inkludere disse i fremtidens problemstillinger. Det er blant annet opprettet et eget kommunestyre for barn og unge i kommunen, samt at det skal tilrettelegges for aktiv deltakelse fra lokale skoler.

### **Satsningsområder**

Som en aktiv del av å møte de fremtidige mål og forventninger knyttet til det grønne skiftet, har Randaberg utarbeidet en rekke satsingsområder som skal medvirke til å nå klimamålene som er satt for 2030. Underveis i intervjuene fremheves det tydelig fra hele utvalget at det er

disse satsningsområdene som er den fastsatte arbeidsplanen på hvordan målene skal nås, og hvordan. Bekymringene ligger i knappheten på ressurser. Kommunens ordfører påpeker at den moderne struktur i Norge er slik at det i grove trekk er staten som er rik, mens landets kommuner er fattige og i mangel på ressurser, noe som åpenbart skaper utfordringer for ambisiøse klimamål (J. Bø, personlig kommunikasjon, 9. mars 2021).

### 4.3. Areal og transport.

Randabergs største utslippsposter er transport i form av både persontransport, tungtransport og sjøfart. Disse står til sammen for hele 66% av utslippet i kommunen. Undersøkelsene våre viser at dette delvis skyldes en noe urettferdig fordeling. Randaberg som kommune tar støytene for en langt større utslippsandel enn det som faktisk kommer fra kommunen. Dette skyldes blant annet cruise- og oljetrafikk i en del av Boknafjorden som inngår i Randabergs kommunegrenser, samt gjennomgående trafikk som passerer gjennom kommunen på vei videre til eksempelvis Stavanger.

Det er en gjennomgående enighet i intervjuutvalget at det er en vanskelig situasjon å skulle endre eller redusere denne trafikken som påvirker kommunens Co2 utslipp negativt, ettersom kommunen har liten påvirkning på slike avgjørelser. Det er derimot viktig å satse på å redusere der det er mulig. Derfor arbeides det aktivt med å legge til rette for mer miljøvennlig transport i kommunen gjennom blant annet sykkelparkeringer i bykjernen. Kommunens 1.000 ansatte tilbys også rabatterte priser på el-sykler og ordinære sykler, og ønsker også å gå foran som et eksempel ved å bytte ut sin egen bilpark til nullutslippsbiler, men dette må skje gradvis grunnet knappheten av tilgjengelige ressurser.

## **Kommunens initiativ**

Randaberg er medlem av bymiljøpakken, som skal bidra til et tilfredsstillende kollektivtilbud for kommunene på Nord-Jæren, samt i større grad legge til rette for myke trafikanter (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 7-8). Dette i samarbeid med kommunens utbyggingsplaner og «10 minutters byen», der det er stort fokus at utbyggingen av nye boligområder skal skje såpass nært sentrum, at det ikke vil være nødvendig med fossil transport for å dra til sentrum. Dybdeintervjuene gir oss et innblikk i de mange kreative ideene kommunen praktiserer for å redusere bilbruken blant sine ansatte. Disse er:

- Det jobbes aktivt med å etablere nye «snarveier» rundt om i kommunen for å redusere reisetiden for myke trafikanter.
- Kommunen er medlem i hjem-jobb-hjem, noe som innebærer billigere buss og bysykkelbilletter
- De som velger å benytte seg av hjem-jobb-hjem fremfor bil, kan få målt de helsemessige fordelene som for eksempel kolesterol over 12 ukers periode.

## **4.4. Landbruk**

Landbruket er uten tvil en viktig del av Randaberg Kommune. Som landets prosentvis tredje største kommune i Norge i forhold til dyrket mark er det helt tydelig at landbruket står for sin del av utslippet. Satsningsområdene her er på ingen måte å redusere landbruksaktivitet i kommunen, men heller satse på nyskapende og teknologisk utvikling for å redusere utslipp.

## 4.5. Grønne innkjøp

Underveis i dybdeintervjuene hadde vi ikke fokus på de miljømessige hensyn som ble tatt som en del av kommunens innkjøpsarbeid. Det fremgår derimot i kommunens klima og energiplan at dette er et satsningsområde (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 8).

Kommunen har et felles samarbeid med de 3 andre kommunene på Nord-Jæren om innkjøpsbetingelser, og har i sammenheng utarbeidet følgende retningslinje for fremtidige innkjøp «*Ved inngåelse av framtidige innkjøpsavtaler skal kommunen stille ambisiøse miljøkrav i tråd med gjeldende retningslinjer*» (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 7-8).

## 4.6 Innbyggernes aksept

I alle dybdeintervjuene med de utvalgte respondentene, kommer det tydelig frem at alle er enige om at man må komme frem til en felles forståelse. Det må nås frem til en felles aksept for at det må en endring til, for både måten man forbruker og utvikler på. Det nevnes også gjennom hele intervjuene at de ser nødvendighet i en omstilling, og at eksempelvis i dagens smittesituasjon opplever at flere ikke ser verdien i sitt enkeltbidrag til samfunnet. Dette er et kjent fenomen som går igjen, som også gruppen «Grønn konkurransekraft» påpeker i rapporten de skrev for regjeringen i 2016, at endring på dette nivået forutsetter at man ikke bare må se på seg selv som en forbruker, men som ansvarsmennesker i et demokratisk samfunn (Grønn konkurransekraft, 2016, s. 46).

Per i dag ser Randaberg, på lik linje med resten av Norge, at forbruk per innbygger er for stort. Til tross for at avfallshåndteringssystemet er svært godt, er det ikke bærekraftig, og det er et faktum at vi må ikke bruke mer enn vi skaper, og vi må fylle på “banken” før den er tom. Det påpekes i samme sammenheng at begrepene «bærekraftig» og «grønn» brukes som «buzz» ord, noe som kan gi en forklaring på hvorfor det meningsfulle budskapet med

begrepene forsvinner i den historiske konteksten kommunen forsøker å formidle i sin visjon og identitet.

#### 4.7 Den grønne landsby

Randaberg har siden 2007 hatt en merkevare som «den grønne landsby», hvor en helt ny betydning ble til under en studietur til Nederland. Grunnen til at det nettopp ble Nederland bunnnet i at det i utgangspunktet ikke er landsbyer i Norge, og i dette landet er det lik befolkningstetthet per kvadratkilometer.

Under oppholdet fant de ut at landsby-preget ble positivt dyrket, og gav dem ideen om å snu merkevaren rundt ordet “bygd” som på tidlig 2000 tallet var nokså negativt ladet, om til «det gode liv i landsbyen».

I kommunen, hvor landskapet er grønt, og et sentrum som er 10 minutters nært for alle innbyggere, gav dem en unik mulighet til å fostre en identitet og samhold i kjernen av kommunen. Det oppfattes at flere har savnet et politisk vedtak på hva visjonen egentlig innebar, og at det ikke lengre bare var en løs tråd som til tider for igjennom organisasjonen uten en definert betydning. Dette arbeidet oppfattes på samme tid som meningsfullt og inkluderende, da næringslivet og landsbyforeningen bruker det aktivt i blant annet markedsføring.

Et såkalt “slagord” som har kommet til live er “sammen skaper vi den grønne landsbyen”, som ikke er fundamentet av at kommunen kun eller bare er grønn, men hentet ut ifra deres visjon om å skape sammen, som i et fellesskap. Det poengteres også at dette ikke er noe kommunen anser som kun sitt eget ansvar, men som næringslivet, frivilligheten og idretten også må delta i, sammen. I den oppdaterte kommuneplanen fra 2007, ble begrepene tydeligere



definert ut fra hva organisasjonen ønsker å formidle, hvor et samfunns, - og miljøaspekt er flettet inn.

I selve strategiarbeidet og utviklingen av planen måtte kommunen se på hvordan de skulle ta grep for å utvikle lokalsamfunnet. Det fantes mye arbeid som lå til grunn her, som gjerne manglet konkretisering og tydeligere definisjoner, og områder hvor kommunen ønsket å utforske mer ble klarere. Dette var en pågående prosess, hvor de på et tidspunkt valgte å ha workshop for innbyggere, og åpnet for innspill på de ulike elementene som de tidligere i kommuneplanarbeidet bestemte seg for å se nærmere på.

På miljø og klima siden vedtok de i 2021 en ny plan som skulle inneholde tidslinjer, og gjerne for ambisiøse, men alvorlige mål for å redusere klimaavtrykket. En av de største utfordringene for kommunen, er utslippet i Boknafjorden, som er lite sannsynlig at de har mulighet for å påvirke eller stanse, og velger derfor å konsentrere seg om de områdene de kan påvirke, som tiltak innad i kommunen, næringsmessig og eksempelvis kollektivt.

Kommunen har et stort fokus rundt det å samle boligene, skape snarveier, tilrettelegging av gang, - og sykkelvei samtidig som det grønne arealet som ikke er satt av til bolig forblir grønt, da natur- og kulturvern er en stor del av kommuneplanen.

Nøkkelfaktorer anses å være god planlegging, ifølge kommunen, noe som understøtter fordelen med å være en liten kommune. Ordfører Jarle Bø omtalte store kommuner og kommuneplaner som tankskip, og at en snuoperasjon av et slikt skip koster 700.000, og da planlegger man godt, slik at man ikke risikerer unødvendige snuoperasjoner. Samtidig sier han at innad i en kommuneplan er det også seilbåter, som er langt lettere, mer økonomisk, og raskere å snu, og at små kommuner har flere slike seilbåter enn en større kommune (J. Bø,

personlig kommunikasjon, 9.mars 2021). Det nevnes på samme tid at samarbeid med de andre nærliggende kommunene er verdifullt. De er klimapartnere, hvor ingen kan eller skal stå alene, hvor ulike bidrag på områder spesielt knyttet til kompetanse, kunnskap og erfaringer blir delt.

## 5.0 DRØFTING

I dette kapittelet drøftes resultatene fra datainnsamlingen og knyttes opp mot teori og annen sekundærlitteratur. Drøftingen er utformet på et systematisk vis, på samme måte som resultatet er presentert i tidligere kapittel, hvor hensikten er å skape en gjennomgående sammenheng.

### 5.1 Kommunens tilnærming

Randaberg har de siste 30 årene arbeidet iherdig med planlegging av kommunen og dens utvikling. I årenes løp har de utviklet flere kommunale plandokumenter som skal fungere som en veiviser fremover og inn i et grønt skifte. I litteraturundersøkelsen vår fant vi flere gode og innholdsrike dokumenter, men også noen som var tilnærmet like, som har skapt litt forvirring rundt hvilke som gjerne er gjeldende, eller om det med hensikt er meningen at det skal være slik. I den ene miljø- og klimaplanen finner man konkrete tiltak for bærekraftig utvikling og grønt skifte, noe som opplevdes som svært nyttig (Randaberg Kommune, 2019, s. 37-42), men denne kom vi først over ved en tilfeldighet i slutfasen av forskningsprosjektet.

I klima- og miljøplan 2018-2030 fra 2019 skriver kommunen at de har inkludert næringslivet til å bidra med innspill, men for eksempel kommer det frem at Landsbyforeningen og velforeningene i kommunen ikke hadde noen innspill (Randaberg Kommune, 2019, s. 23).

Det kan tenkes at dette skyldes manglende kunnskap, og at det er et veldig vanskelig tema. I Askerpiloten fremkom det i den endelige rapporten at de fleste deltakerne i prosjektet opplevde det å finne opp nye forslag eller tiltak, var det som var den vanskeligste biten med prosjektet.

Det å «finne tiltak som gikk utover det virksomhetene allerede gjerne leverte på var krevende» (Asker kommune, 2020, s. 4), og at de virksomhetene som fikk mest utav det, var de som benyttet seg av veiledning gjennom prosjektet (Asker kommune, 2020, s. 3).

Dette presiserer både kompleksiteten og vanskeligheten innenfor temaet grønt skifte og bærekraftig utvikling, og påpeker at dette er en generell mangel på et nasjonalt nivå. Det stilles også spørsmål ved inkluderingsmetoden til kommunen. I egen utarbeiding av plandokumenter, har de mest sannsynlig også selv hatt vanskeligheter med utformingen av tiltak, og de poengterer selv at samarbeidet med de nærliggende kommunene er svært viktig og avgjørende (Doolan. T, personlig kommunikasjon, 15. mars 2021). Det vil derfor anses som nærmest utenkelig at disse foreningene skal kunne enkeltvis kunne bidra med noen forslag eller tiltak på egen hånd uten noen bidrag, veiledninger eller hjelp fra kommunen.

I dag er bærekraft et eget tverrfaglig felt innenfor kunnskapsløftet ved grunnskolene i Norge (Utdanningsdirektoratet, 2021), men slik har det ikke alltid vært. I Norge, i motsetning til andre skandinaviske land, har bærekraftig utvikling hatt en mindre forpliktende stilling i de norske skolene hittil (Sinnes & Straume, 2017, s. 22).

I en uttalelse i forbindelse med utgivelsen av bærekraftsmålene ble det sagt at hensikten er at man skal «ta vare på behovene til menneskene som lever i dag, men uten å forringe fremtiden til de kommende generasjonene» (De forente nasjoner, 2019). Dette betyr med andre ord at yngre og kommende generasjonene må inkluderes i arbeid fremover innenfor temaet.

Dette har Randaberg kommune gjort noe med, hvor de har de opprettet et eget barn- og unges kommunestyre for elever ved skolene i Randaberg kommune, som aktivt deltar i høringer (Randaberg Kommune, 2019, s. 23). Det som det derimot stilles spørsmål ved, er hvilke saker og på hvilken måte de blir inkludert. I 2018 ble det holdt et ideverksted for ungdomstrinnelevne ved alle skolene i Randaberg hvor en av standene under messen oppfordret til å bidra med tips, ønsker og tiltak for hvordan Randaberg kunne bli et sted hvor man skulle bruke alternative transportmidler til bil (Randaberg Kommune, 2019, s. 23).

Ifølge Else Liv Eriksen som er inspektør ved Grødem skole, ble barn- og unges kommunestyre opprettet i hensikt av å lære elevene om demokrati, altså hvordan det faktisk fungerer i et demokratisk samfunn. Kommunestyret består av elever fra mellom- og ungdomstrinnet, hvor elevene fra Grødem skole er assistert av en lærer og en miljøterapeut, som veileder og drifter arbeidet sammen med representantene. Det oppfattes på samme tid at sakene de inkluderes i, eller uttaler seg om i høringer, omhandler generelt miljø og samfunnsbaserte saker, noe som også er en del av SDG`s dimensjoner (Hanssen, 2019, s. 3), men ettersom de er den kommende generasjonen, savnes det i tillegg et engasjement fra kommunen om et mer inngående samarbeid innenfor bærekraftig utvikling og grønt skifte med skolene og elevene (Eriksen. E. L, Personlig kommunikasjon, 23. april 2021).

I intervjuet med ordfører Jarle Bø, snakker han engasjert om hvordan de har begynt å tenke nøye igjennom bygningsmasse, sammen med kostnader på kort og lang sikt, hvor de i forhold til bærekraftsmålene har klart å snu seg bort fra tanken om hva som er billigst der og da, til hva som er billigst over tid. Han nevner også at nøkkelfaktor for å lykkes, alltid er god planlegging (J. Bø, personlig kommunikasjon, 9. mars 2021). Denne tankegangen innenfor

det grønne skiftet og bærekraftig utvikling, har fått oss til å stille spørsmål ved den mangelfulle planleggingen innenfor atferd og endring innenfor befolkningen i kommunen. På samme måte som bygningsmassene er en stor investering der og da, ville eksempelvis en ressursgruppe innenfor kommunen være det samme, men på lang sikt vært potensielt meget besparende satt opp imot kostnadene ved u-planlagte, pålagte og akutte bærekraftige tiltak.

Tonje Doolan nevner i intervjuet at nøkkelkomponentene er kompetanse og kunnskap i skiftet og utviklingen, men at hun savner noen som er pådrivere, og at det må være politisk vilje. Hun nevner også dette som tidligere har blitt nevnt av andre i intervjuene, at en må komme frem til en felles aksept og forståelse som kan bidra til atferdsendring, både innenfor og utenfor organisasjonen (T. Doolan, personlig kommunikasjon, 15. mars 2021).

Det er generelt en ressursmangel i forhold til penger som er utfordringen for de aller fleste, og det er således en akseptabel faktor, men i tankegangen til ordføreren så skulle man forvente og tro at det eksisterte en menneskelig tiltaksplan. I klima og miljøplanen til Randaberg kommune er det omtrent 6 sider med tiltak, men ikke et eneste er relatert til atferdsendring eller aksept i befolkningen (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 37-42). Flere av bærekraftsmålene som ble utgitt i 2015 (Hanssen, 2019, s. 2), kreves en omstilling i samfunnet generelt, noe som igjen krever en tiltaks- og handlingsplan i hvordan dette skal gjøres.

I dette arbeidet kan eksempelvis Kotter sin 8-steps plan benyttes (T. Linge, personlig kommunikasjon, 28. oktober 2019), og dersom man ser igjennom de ulike stegene, er faktisk deler av stegene allerede utformet i deres kommunale planer. Randabergs visjon og fremtidsplaner kan man finne innenfor samfunnsdelen i kommuneplanen (Randaberg

kommune, 2018), og eksempelvis i deres klima- og miljøplan (Randaberg Kommune, 2019). Det som derimot gjerne er utfordringen og mangelfullt i planene, er hvordan dette skal angripes på et menneskelig nivå, og atferdsnivå. Det er gjerne klart fra kommunens side hva, hvordan og hvorfor, men denne forståelsen eksisterer gjerne ikke blant befolkningen på samme måte.

I intervjuene kom det frem at det var etterlengtet at det ble skapt og stadfestet en betydning, rød tråd og forståelse ved slagordet eller merkevaren til kommunen «Den grønne landsby» (T. Doolan, personlig kommunikasjon, 15. mars 2021). Det er på bakgrunn av dette nærliggende å anta at det samme gjelder det å få kommunisert ut visjonen på samfunns-, organisasjons-, og helt ned til avdelingsnivå. Som tidligere nevnt, er det en kjent problematikk at hvis ingen går foran som eier og forbilde, vil det være vanskelig for andre å følge etter, da en gjerne fort opplever at ens enkelt bidrag ikke betyr noe (Grønn konkurransekraft, 2016, s. 46). Det er derfor prekært at det må lages en plan for hvordan enhver endring skal planlegges, kommuniseres og iverksettes.

## 5.2 Areal og transport

I likhet med intervjuutvalget i Randaberg er gruppen innforstått med problemstillingen rundt utslipp som ikke er forårsaket av beboerne eller næringslivet i kommunen, og vanskeligheten med å endre på dagens praksis. Gruppen føler seg ikke komfortabel med å kommentere videre på en såpass stor og omfattende sak på nåværende kompetansenivå.

Randaberg Kommune har derimot en unik mulighet til å redusere den private biltrafikken i sentrumskjernen. Store deler av arealet i Randaberg sentrum brukes i dag til parkeringsplasser. Med det enorme utvalget av parkeringsplasser, og fravær av

trafikkreduserende tiltak som eksempelvis parkeringsavgift, kan det i forhold til andre kommuner nærmest virke som om det legges opp til at kommunens innbyggere skal benytte bil som transportmiddel inn til sentrum framfor andre klimavennlige alternativer.

Allerede i 2018 ble det fremmet et sentralt forslag om innfartsparkering som skulle lette biltrafikken inn til sentrumskjernen i Randaberg (Berentsen, 2018). Samtidig har debatten rundt avgiftsparkering vært oppe ved en rekke anledninger i kommunen. I september 2020 ble det vedtatt at det skulle innføres avgiftsparkering ved parkeringsanlegget under kommunens nyeste tilskudd av bygninger i sentrum. Vi anser dette som et viktig steg i riktig retning, selv om det fremdeles er mulig å parkere avgiftsfritt innenfor en tidsramme på 3 timer før denne vedtatte avgiften utløses. Alle som planlegger en kortere tur til sentrum vil derfor ikke bli påvirket i særlig stor grad, og vil heller ikke tenke noe spesielt over bilbruken.

For sammen å kunne møte forventningene og de fastsatte målene for klimautslipp, må landets befolkning og innbyggere i mindre kommuner som Randaberg, omstille seg fra dagens holdning i forhold til transportmetoder og restriksjoner. Videre må de over i en mer nytenkende retning. Det å starte en kald forbrenningsmotor for å kjøre en minimal strekning til nærmeste dagligvarebutikk å handle inn noen få råvarer, kan ikke forbli en like enkel affære.

For at noen skal velge å benytte seg av en ny ordning eller et nytt tilbud, må det logisk nok helst være både enklere og mer effektivt enn andre alternativer. Randaberg er heldig i form av at mesteparten av kommunens bebyggelse er lokalisert relativt nært sentrum, og det er utarbeidet et godt veinett i form av gang og sykkelstier. Disse fordelene kan utnyttes til sitt fulle potensial, gjennom å utvide tilgjengeligheten på alternative transportmidler. Et alternativ kan være å ønske aktører som Tier og Voi velkommen med sitt konsept om utleie av

elektriske sparkesykler. En slikt alternativ vil kunne bidra med redusert biltrafikk til sentrum, samtidig som det ikke vil kreve noen særlig form for økte ressursbruk fra kommunen.

Vi har forståelse for at et slikt tilbud ikke ville vært et fullverdig alternativ til bil som transportmiddel på heltid, og at dette ikke er en permanent og fullverdig løsning på problemstillingen. Men hvis man tar utgangspunkt i et regulert utleietilbud av sparkesykler, som plasseres på strategiske områder i kommunen, tror vi at det vil kunne bidra til en positiv nedgang i biltrafikken inn til sentrum, spesielt på dager med fint vær.

Omstillingsprosesser er komplekse og tidskrevende, og sannsynligheten for å møte motstand er relativt stor (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). For den eldre delen av innbyggerne i en mindre landbrukskommune, kan en forandring fra et godt, avgiftsfritt sentrum til en regulert og avgiftsbasert parkeringsreform føre til sterke reaksjoner og meninger (Berentsen, 2021). Under slike omstendigheter er det vesentlig at man planlegger og forholder seg til retningslinjer og teknikker som har vist seg å fungere, fremfor å improvisere underveis i prosessen.

Erlie presiser at voksne menneskers evne til å omstille seg foreligger, så lenge budskapet og begrunnelsen er tydelig. I tillegg må de som endringen påvirker, ved behov få mulighet til å uttrykke sine tanker rundt prosessen (Erlie, 2015, s. 147). Ordfører Jarle Bø uttrykker i et spørsmål rundt debatten om avgiftsparkering til bygdebladet i Randaberg at *“Det store engasjementet i denne saken har med å gjøre at kommunen ikke har klart å opplyse godt nok om hva dette handler om”* (Berentsen, 2021).



En relevant tilnæringsmetode for effektiv kommunikasjon, kan i dette tilfelle være Isbergmodellen. Modellen kan virke som en overordnet systematisk plan på hvordan man skal kommunisere ut en endring til de som blir påvirket av den.

Ved å følge stegene i modellen, som starter med en publikumsanalyse, vil kommunen lettere få en strukturert oversikt over hvem det er de egentlig må nå ut til. Modellen vil muliggjøre kartlegging av hvilke segmenter som har høyest sannsynlighet for å gjøre motstand, og videre komme frem til en plan på hvilke strategier som må til for å kommunisere ut til disse på en måte som gjør at de vil forstå og godta viktigheten av endringene som gjøres, både for deres egen del og kommende generasjoner.

Når en slik analyse er utført, og den historiske konteksten tas hensyn til, så vil selve måten man kommuniserer ut endringen falle naturlig. Man vil da ha kontroll på grupperinger i kommunens befolkning som har høyest sannsynlighet for motstand, samt hvem som er nøkkelpersoner innenfor disse gruppene. Kommunikasjonskanalene som da tas i bruk, vil allerede være tilpasset slik at det er lettere for disse nøkkelpersonene å komme frem til en aksept. Det er naturlig å anta at en endring som kun blir kommunisert ut for tidlig etter vedtak i eksempelvis den lokale avisen, slett ikke vil skape den forståelse og aksept som trengs hos de viktigste segmentene.

Et kjapt søk i den lokale avisen, på jakt etter meninger blant kommunens innbyggere angående avgifter på parkering, ser vi en tendens til forgubbing når det gjelder motstand mot dette, spesielt i en artikkel skrevet av Sigbjørn Berentsen (Berentsen, 2021). Her ser man tydelig manglende forståelse for at et slikt vedtak vil ha betydelig positiv innvirkning på reduksjonen i lokale klimagassutslipp. Hovedfokuset ligger derimot på hvorvidt besøkende gjester til innbyggerne i sentrum vil måtte betale noen kroner i parkeringsavgift hvis parkering skulle vare i mer enn 3 timer.

Intervjuobjektet uttrykker også “– *Hvor ellers i Randaberg kommune, eller hvor som helst i landet er det slike restriksjoner? spør Jonas Aasland.*” (Berentsen, 2021). Slike utsagn vitner om dårlig kunnskap om normen når det gjelder dette, som påpekes av rådmann Magne Fjell i samme artikkel; “*Parkeringsregistrering er en høyst alminnelig ting å gjøre, og samtidig merker vi oss at det fram til nå ikke har vært stor etterspørsel etter disse offentlige parkeringsplassene i Sentrumsparken.*” (Berentsen, 2021).

### 5.3 Landbruk

Landbruket i Randaberg forårsaker 19,18% av de totale klimagassutslippene i kommunen (Randaberg Kommune, 2019, s. 4). I kommunens klima og miljøplan 2018-2030 stadfester kommunen at utslipp som er forårsaket av landbruket er noe som må løses gjennom nasjonale og regionale tiltak. Ut ifra utsagnet fremstår det derfor som om Randaberg kommune har valgt å posisjonere seg slik at landbruket i kommunen ikke kan påvirkes av det lokale styringsorganet, noe vi i gruppen stiller oss kritisk til når 62 prosent av arealet i kommunen er dyrket landbruksjord (Randaberg Kommune, 2019, s. 8).

Bønder er i likhet med flere andre også private næringsdrivende. En omstilling fra fossilt drevne arbeidsverktøy til nullutslipp, vil medføre omfattende kostnader for at de skal kunne legge om driften til automatiserte, mer tekniske og miljøvennlige metoder for fremtiden. Innenfor dette feltet er det manglende kunnskaper, men ut ifra et befolkningsperspektiv anses det som nødvendig med økonomiske tilskudd for å få til en endring her. Det nevnes at konkrete tiltak for å få dette til kan være å utveksle erfaringer og støtteordninger.

I en artikkel publisert på nettstedet landbruk.no, skrives det om sirkulærøkonomi som en løsning på høye klimautslipp fra landbruksnæringen (Norsk Landbrukssamvirke, 2020).

Sirkulærøkonomien har som mål at avfall skal være et nærmest ukjent begrep.

Sirkulærøkonomi kan redusere uttak av knappe ressurser som råvarer eller primære ressurser fra naturen. I den sirkulære økonomien er målet at disse erstattes ved at man bruker rester fra dagens produksjon, reparerer og gjenbraker produkter, og til slutt resirkulerer ressurser til nye produkter, og at restråstoff og avfall dermed får en verdi og blir en ressurs i seg selv (Nilsen, 2021).

Ola Hedstein, tidligere administrerende direktør i Norsk Landbrukssamvirke sier i artikkelen *“Når vi bruker husdyrgjødsel til biogass så reduseres klimautslippene fra gjødsellagre i jordbruket, samtidig som vi produserer grønn energi og reduserer utslipp i andre sektorer, Etter å ha produsert biogass, sitter vi igjen med en såkalt bioest. Dette er en næringsrik masse som egner seg som gjødsel til planter. Dette kan erstatte kunstgjødsel, som ikke er en fornybar ressurs”* (Norsk Landbrukssamvirke, 2020)

Det er lite bruk av biogass i Randaberg, og på hele Nord-Jæren er det kun fem biogass-stasjoner, hvorav en av dem er i Randaberg (Klima og miljøplan 2018-2013, s. 23). Om det skal satses videre på biogass i regionen støttes ikke opp av empirien, men vi anser det som en god løsning med tanke bedring av sirkulærøkonomien i landbruket.

En annen idé er å opprette en såkalt utstyrsbank for bøndene i Randaberg kommune, da kommunen er liten av areal, mens en så stor prosent av kommunen er landbruksareal vil det ikke være spesielt tidkrevende for bøndene å kunne benytte seg av et slikt tilbud. Her tenker vi at noen av tilskuddene og midlene kunne benyttes til innkjøp av utstyr som gjør det enklere

for bøndene med en mer miljøvennlig drift. Utstyr som pumper gjødsel ned i jorden istedenfor å spre den ut i luften, samt andre maskiner kunne blitt samlet i en slik bank, hvor bøndene enkelt kan leie utstyret, eller samarbeide om innkjøp, slik at det ikke ligger mye dødt materiale rundt omkring på gårdene som ikke blir brukt, og vil dermed også bidra til en bedre sirkulærøkonomi.

#### 5.4 Grønne innkjøp

Den felles innkjøpsalliansen som foreligger mellom Randaberg, Stavanger, Sola og Sandnes har uten tvil en stor maktposisjon i det lokale og nasjonale næringslivet. Når man opererer som en så stor aktør, så oppstår det en unik mulighet til å stille spesifikke og strenge krav til sine leverandører. Gjennom å utarbeide gode og strukturerte retningslinjer kan man igjennom innkjøpsmakt både tvinge fram og akselerere den miljømessige og teknologiske utviklingen på et helt annet nivå en enkeltforbruker.

Randaberg poengterer som en del av samarbeidet at det i fremtiden skal stilles ambisiøse miljøkrav ved inngåelse av innkjøpsavtaler (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 7-8). En slik holdning vil uten tvil fremme miljøvennlige bedrifter og grønne arbeidsplasser. Det fremgår utover utsagnet ingen mer spesifikk tilnærming i Randabergs kommune og miljøplaner innenfor hvordan miljømessige faktorer vektlegges i offentlige anbudsprosesser.

Kommunens hovedfokus er åpenbart positiv, og det antas at en slik holdning har store positive ringvirkninger for samfunnet. Vi stiller derimot spørsmål til om denne tilnærmingen til miljøhensyn i innkjøpsprosessen kan bidra til at mindre aktører ekskluderes fra større anbudsprosesser, på bakgrunn av deres manglende økonomiske mulighet til å investere i

miljøvennlige teknologier og produkter. Vil dette totalt sett være en bærekraftig og fornuftig strategi som i sum vil påvirke samfunnet positivt i fremtiden?

En viktig faktor for å lykkes med gjennomføring av det grønne skiftet og utviklingen mot et bærekraftig og nullutslipps samfunn, så er det å få med alle aktørene og individene i samfunnet. Ved å praktisere innkjøpsmakt har man en unik mulighet til å finansiere små og mellomstore bedrifters omstilling. Det vil derfor være vesentlig at man ikke bidrar til økt favorisering og konkurransefortrinn på bakgrunn av noens økonomiske mulighet til å investere i moderne nullutslippsteknologi før andre.

Som Randaberg selv, så har de svært ambisiøse mål for fremtiden, som de selv er klar over at gjerne er for ambisiøse innen 2030. De nevner selv i sin Klima- og energiplan at de ikke har flere enn tre elektriske biler (Randaberg Kommune, 2018-2030. s. 8), men at det er et langsiktig mål om utskiftning, og at de økonomiske ressursene som står i veien for at det ikke skjer hurtigere. Dette ledes til viktigheten innenfor grønne innkjøp, og at man må sørge for å komme unna dobbeltmoralen. Det kan ikke forventes at leverandører har ressurser til utskifting i samme eller tilsvarende hurtighet, og det bør derfor fokuseres på langsiktig mål innenfor de inngåtte avtalene for å sørge for at næringslivet har tilgjengelige ressurser til å gjennomføre omstillingen.

En viktig del av FNs strategiske plan for bærekraftig utvikling omhandler det å skape en trygg og solid økonomisk situasjon for alle, og det påpekes at økonomiske forskjeller og en skjev fordeling av samfunnets ressurser ofte er kilden til uro i en befolkning. En mere rettferdig fordeling av felles ressurser er derfor en forutsetning som må foreligge for å sikre et fredelig

og rettferdig samfunn (De forente nasjoner, 2019). Det offentliges rolle som innkjøper kan til en viss grad fungere som en slik fordeler.

Ved å endre strategien fra å stille miljøkrav i nåtid underveis i anbudsprosessen, vil det kanskje kunne være logisk å skifte fokus mot mulighetene i fremtiden. Aktører som er konkurransedyktige på pris og som opererer med sunn forretningsetikk, vil ha større forbedringspotensialer hvis de får mulighet til å inngå lønnsomme og trygge avtaler for en fremtidig periode. Vi tror derfor at det å skifte fokus fra å stille krav i nåtid, til å evaluere forbedringspotensialet og stille fremtidige miljøkrav som følge av avtalen, er noe som burde vektlegges i større grad.

## 5.5 Innbyggernes aksept

*«Mange har for mye og mange har alt for lite»* skriver Grønn konkurransekraft i en rapport om delings- og sikulærøkonomi (Grønn konkurransekraft, 2016, s. 3). Det er vel i dag en realistisk sak å vedkjenne at i dagens samfunn lever vi etter «bruk og kast-økonomi», noe som verken er særlig bærekraftig eller økonomisk (Grønn konkurransekraft, 2016, s. 4). For mange land, inkludert Norge har den økonomiske veksttrenden gjerne vært med å sette i gang denne tradisjonen eller trenden, men det er kommet til et punkt hvor man må innse at *«evig vekst med bruk av ressurser på en klode som ikke vokser, er matematisk umulig»* (Grønn konkurransekraft, 2016, s. 4). En endringsprosess må iverksettes, men i hvilken ende skal man begynne?

Det er ingen tvil om at de store økonomiske skillene i samfunnet er med å bidra til at enkeltindivider opererer ulikt når det kommer til eksempelvis nytt eller reparert, men et sted

må man altså starte dersom man ikke skal gå tomt for ressurser. I delings- og sirkulærøkonomirapporten fra Grønn Konkurranseskraft påpekes det også at det gjerne er på statlig nivå endringen må gjøres, og ved en reduksjon i skatt eller momsbelegg, men vil det egentlig være nok for at de som har mer enn andre vil endre sin atferd, og eksempelvis da reparere sine produkter versus å kjøpe nytt (Grønn konkurranseskraft, 2016, s. 8)? Første tanken er nei. Dette er nok for enkelt.

Det vil alltid være ulikheter og forskjeller i samfunnet, om ikke det er økonomi, kan det eksempelvis være meninger, kultur, følelser, historie, kjønn eller alder. Det vil derfor gjerne være fordelaktig i det kommende strategiske arbeidet å segmentert befolkningen, og finne ut hvilke grupper som dominerer. I en endring vil det alltid være noen som motsetter seg endringen, og i noen tilfeller kan man arbeidet med eller mot, overse eller akseptere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378).

I denne sammenheng savnes det tiltak og planer fra kommunen, selv om det riktignok nevnes i intervjuene at de selv vet og har forstått at dette må til. Dersom man skal se på Kotters modell, så vil det være en god start å skape en forståelse for viktigheten av endringen (T. Linge, personlig kommunikasjon, 28. oktober 2019). Denne er nok forståelig til en viss grad innenfor organisasjonene, men der er langt ifra sikkert at befolkningen og samfunnet i kommunen har forstått viktigheten, og ikke minst alvoret. På samme måte som kommunen har lagt opp tiltak og planer innenfor klima og miljø, burde de ha satt opp tilsvarende for atferd og endring.

Varaordfører i Randaberg kommune påpeker at det må nås en felles aksept, ikke bare på lokalt nivå, men nasjonalt og globalt (Ø. Stjern, personlig kommunikasjon, 9. mars 2021). Det

oppfattes som en sannhet, men i lys av kompleksitet ved og av en endringsprosess, anses det som absolutt viktigst at man først arbeider sammen lokalt innenfor kommunen, og gjerne bistår og veileder hverandre i et regionalt og nasjonalt samarbeid.

Det påpekes i Kotters modell, at det er viktig at man har forståelse for at dette er et langsiktig prosjekt, og alle faser må defineres, planlegges og følges (Kotter, 1995).

I en av intervjuene nevnes det at det hadde vært ønskelig med en gruppe mennesker som hadde det generelle overordnede ansvaret, og som kunne ha samlet alle trådene (T. Doolan, personlig kommunikasjon, 15. mars 2021). I Askerpiloten nevnes det tydelig i rapporten at *«ledelsesengasjement har vært avgjørende»* (Asker kommune, 2020, s. 3), og det samme påpekes av Grønn Konkurranseskraft at *«staten må gå foran som eier»* (Grønn konkurranseskraft, 2016, s. 8). Staten må gå frem som et bedre eksempel og eier, men gitt størrelsen på kommunen, og med tanke på ordførerens kommentar om at det er enklere å snu på småskip innenfor en liten kommune, kan de ha muligheten til å sette et eksempel innenfor sin region, og få til store endringer, dersom de planlegger godt. Det må gjerne begynnes i det små ved å lokalisere hvor de kan iverksette enkle tiltak som kan gi resultater, men det vil være svært hensiktsmessig med en langsiktig plan som strekker seg lengre, med tydelige oppnåelsesmål underveis.

I henhold til stegene i Kotters modell, har kommunen allerede lagt et godt grunnlag for endringsvisjon og strategi i sine plandokumenter. Videre bør de ta fatt i hvordan de skal nå frem til befolkningen med sitt budskap. Doolan nevner og understøtter ordførerens mening rundt mulighetene til å snu raskt, gjennom at de er en meget operativ kommune, men det er også viktig at de kommunale planene og dokumentene gjøres relevante og operative for befolkningen (T. Doolan, personlig kommunikasjon, 15. mars 2021).



Til tross for kommunens manglende interne ressursgruppe som kan ha et overordnet ansvar og eierskap, anses kommunen å ha flere muligheter til å formidle sine budskap. Gjennom eksempelvis barna, som er den kommende generasjonen, og som allerede deltar i elevråd og barn- og unges kommunestyre. De kan påvirke tankegangen til befolkningen både via skolen, hjemmet, arbeidsliv og få muligheten under høringer til å rette sakene mot de områdene kommunen har størst mangel og behov.

I Randaberg nevnes det at tradisjon er svært viktig, og tankegangen «hvordan vi alltid har gjort det» gjerne er et preg kommunen må forberede seg på å jobbe mot. Det er samtidig svært sannsynlig at det er denne segmentgruppen som vil uttrykke mest motstand, men på samme tid er ordtaket til kommunen en felles plattform, «sammen skaper vi den grønne landsby», som kan brukes i kommunikative prosesser videre for å skape tilhørighet og aksept til endringene.

Kommunen bør med andre ord finne klare definerte hovedgrupper, og sørge for at tilnærmingen bli tilpasset målgruppen. På samme måte som nevnt under transport og Areal, vil bruk av isbergmodellen gjøre nettopp dette, og dermed bidra til riktig kommunikasjon, til rett tid, gjennom de rette kanaler.

## 5.6 Den grønne landsby

Kommunen har enormt mange gode tanker og ideer rundt hvilket budskap de ønsker å sende med dette «slagordet», og endelig i den oppdaterte kommuneplanen (Randaberg kommune, 2018), ble det endelig definert en mening, visjon og budskap. Det triste er derimot at det oppfattes at dette er bare blitt tydeliggjort for de menneskene som faktisk arbeider, leser eller

utarbeider disse offentlige kommunale plandokumentene. Dersom man ikke direkte leter eller søker etter denne informasjonen, så er den antageligvis ikke allmennkjent.

Stjern kommenterer at i kommuneplanen er en del arealdelen og den andre samfunnsdelen, hvor han påpeker at sistnevnte handler om «*hvordan du tar grep om å utvikle lokalsamfunnet ditt*» (Ø. Stjern, personlig kommunikasjon, 9. mars 2021). Likevel ser vi at det er få eller ingen tiltak verken i samfunnsdelen (Randaberg kommune, 2018) eller miljø- og klimaplan (Randaberg kommune, 2019) som gjelder endringsprosesser eller noen form for kommunikative prosesser som skal bidra til at det lokale samfunnet skal forstå hvilken retning kommunen ønsker å gå.

De inviterte til workshop med næringslivet, men her oppfattes det at kommunen har bidratt med for lite eller ingen veiledning når næringslivet faktisk ikke greide å tilføre noe (Randaberg kommune, 2019, s. 23).

Stjern nevner selv at det dreier seg om å skape en identitet, og at dette var en god start i involveringsprosessen (Ø. Stjern, personlig kommunikasjon, 9. mars 2021), men her stilles det spørsmål til hvor god start dette egentlig er når de må dokumentere at verken næringslivet eller velforeningene hadde noen forslag, tiltak eller ønsker (Randaberg kommune, 2019, s. 23).

I Asker sitt pilotprosjekt i kommunesammenslåingen i 2020 (Regjeringen, 2020) ble det konkludert med at 6/9 hadde lite eller ingen kjennskap til bærekraftsmålene (Asker kommune, 2020, s. 5), og det å finne tiltak som gikk utover det næringslivet gjerne gjorde fra før innenfor bærekraftsmålene var enormt krevende (Asker kommune, 2020, s. 4). I tillegg ble det stadfestet at uten veileder med kunnskap hadde det ikke blitt et vellykket prosjekt (Asker

kommune, 2020, s. 3). Dette sier noe om hvor omfattende dette temaet er, og at det kan anses som en start i involvering, men burde vært et dokumentert, pågående og langsiktig prosjekt fra kommunens side for å faktisk kunne oppnå og utrette en forskjell i fellesskap.

Randaberg har siden 2015 hatt en landsbyforening som arbeider med å skape et konkurransedyktig sentrum og utvikle merkevarebyggingen til Randaberg. Etter ett til to års drift kom kommunen på banen, hvor flere av oppdragene har vært til fordel for både næringslivet, kommunen og befolkningen. (Halvorsen, 2020).

Daglig leder i Landsbyforeningen kaller Mega for et flaggskip i den grønne landsby (Halvorsen, 2020), som ordføreren også påpeker at på 1980 tallet var det dødt i sentrum når Mega var stengt. På dette tidspunktet ble det satt opp en arkitektkonkurranse hvor København vant og leverte ideen om «liv mellom husene» sammen med en arkitektplan som kommunen har videreutviklet arealmessig, hatt fokus på i senere tid og med tanken om at man skal ha et bilfritt og tilgjengelig sentrum, hvor man kan «ramle» innom en butikk, en cafe og handle på veien hjem (J. Bø, personlig kommunikasjon, 9. mars 2021).

Så videre, fungerer «liv mellom husene» rent praktisk i planleggingen og utbyggingen av sentrum? Per i dag er det ingen uteservering, ingen synlig prioritet på nybygg med samlingssted, eller kveldsåpne samlingssteder som bærer riktig preg. Ut ifra eget perspektiv er det et enormt potensial både til nye butikker, restauranter og aktiviteter i sentrum som vil skape den ønskede stemningen som forbindes med «liv mellom husene».

## 6.0 KONKLUSJON

Forskningsprosjektet kan etter innsamling av data fra dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i Randaberg kommune, samt omfattende analyse av kommunens offentlige dokumenter, konkludere med at kommunen har en god forståelse av det grønne skiftet og bærekraftig utvikling. Kommunen tydeliggjør det faktum at det er en stor og tidskrevende prosess, som krever nøye planlegging og strategisk gjennomføring.

Kommunens respondenter har etter vår oppfatning gjennomgående samme forståelse for omfanget rundt skiftet, og vi opplever kommunens satsningsområder som svært relevant. Det gjenstår enda mange urørte åpenbare forbedringspotensialer innenfor problemstillingen, men vi opplever at fokuset er vendt riktig vei. Kommunens knapphet på ressurser er en åpenbar hindring som i stor grad påvirker omstillingens hastighet.

Vi opplever en gjennomgående dårlig tilgang til samfunnsnyttig informasjon som gjelder kommunens tiltak og satsingspunkter, noe som aktivt bør være prioritert for å spre deres budskap og visjon. Kommunen bør derfor arbeide med å kommunisere ut viktigheten av de fremtidige tiltakene som skal gjennomføres, som skaper en felles forståelse og aksept hos innbyggerne. Dette kan gjerne forsøkes å fremstilles samt illustrere gjennom bilder og subtil kommunikasjon, da eksempelvis gjennom markedsføring, egen del på kommunens hjemmeside eller annen sosial plattform som befolkningen har tilgang til.

Lokale og nasjonale styringsorganer spiller en stor rolle i samfunnets omstilling mot en grønnere og mer bærekraftig fremtid. Det offentlige skal fungere som en veileder, investor og tilrettelegger. Bærekraftig utvikling og et grønt skifte er både tids, - og ressurskrevende for

alle, noe som videre krever at samfunnet, kommunen, og oss som enkeltmennesker må lære oss å bespare og ivareta ressursene for at lønnsomheten i grønn investering skal muliggjøres. Det skal lønne seg å investere i en grønn fremtid, men vi må innstille oss på å se etter en mer langsiktig og miljøvennlig gevinst fremfor rask profitt. Vi er gjerne vant til at investeringer lønner seg raskt, men i skiftet må vi nok være mer tålmodig og rause.

Utfra våre funn kan vi se at det kan være vanskelig for det offentlige å gå frem som en veileder, da flere kommuner sliter med samme problemet – kunnskapsmangel.

Det har derimot vist seg gjennom undersøkelser innenfor høyere utdanning at flere og flere universiteter tilbyr utdanning innenfor området. Utfordringen til tross for økende utdanningsmuligheter er at tiden går, men som gir et håp for fremtiden.

## 7.0 KILDER

Arntzen, A. (2020, 25. Februar). Millennials-generasjonen utfordrer den tradisjonelle lederrollen. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/slik-leder-du-millenniums-generasjonen.6188834-458588.html>

Asker kommune. (2020). *Rapport fra pilotprosjekt i Asker kommune*. Hentet fra [https://www.asker.kommune.no/globalassets/samfunnsutvikling/fns-barekraftsmal/dokumenter/rapport-askerpiloten\\_endelig-versjon.pdf](https://www.asker.kommune.no/globalassets/samfunnsutvikling/fns-barekraftsmal/dokumenter/rapport-askerpiloten_endelig-versjon.pdf)

Berentsen, S. (2021, 12. Januar). Beboere i Sentrumsparken reagerer sterkt på avgiftsparkering: – Det virker lite seriøst. *Bygdebladet*. Hentet fra <https://www.bygdebladet.no/beboere-i-sentrumsparken-reagerer-sterkt-pa-avgiftsparkering-det-virker-lite-seriost/s/5-100-265694>

Berentsen, S. (2020, 29. Desember). Det vil bli avgiftsparkering i Sentrumsparken våren 2021. *Bygdebladet*. Hentet fra <https://www.bygdebladet.no/det-vil-bli-avgiftsparkering-i-sentrumsparken-varen-2021/s/5-100-263641>

Berentsen, S. (2021, 11. Mars). FrP ble nedstemt: - Dette er populisme, vi trenger avgiftsparkering i sentrum. *Bygdebladet*. Hentet fra <https://www.bygdebladet.no/frp-ble-nedstemt-dette-er-populisme-vi-trenger-avgiftsparkering-i-sentrum/s/5-100-277093>

Berentsen, S. (2018, 15. Februar). Tenk nytt rundt bruk av bil og bussreiser. *Bygdebladet*.

Hentet fra <https://www.bygdebladet.no/parkering-for-buss/innfartsparkering-i-randaberg/tenk-nytt-rundt-bruk-av-bil-og-bussreiser/s/5-100-70725>

Clampitt, P.G. (2010). Kapittel 10: Communicating about change. Side 201-231 i

*Communicating for managerial effectiveness* (4.utg.). Thousand Oaks: Sage publishers.

Hentet fra Canvas.

Daft, R. (2015). Kapittel 15. Leading change. Side 460- 490 i *The leadership experience*

(6.utg.). Stamford: Cengage Learning. Hentet fra Canvas.

De forente nasjoner. (2020, 22. Desember). Parisavtalen. Hentet fra [https://www.fn.no/om-](https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen)

[fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen](https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen)

De forente nasjoner. (2021, 08. Januar) FNs Bærekraftsmål. Hentet fra [https://www.fn.no/om-](https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal)

[fn/fns-baerekraftsmaal](https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal)

De forente nasjoner. (2021, 8. Februar). Norge. Hentet fra <https://www.fn.no/Land/norge>

De forente nasjoner. (2019, 15. Januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra

<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.

Erlie, B. (2015). Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging (4.utg.). Oslo:

Universitetsforlaget.

Gripsrud, G. & Silkoset, R. & Olsson, U, H. (2018). *Metode og dataanalyse* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Grønn konkurransekraft. (2016, 14. Mars). Delings- og sirkulærøkonomi. Hentet fra [https://www.gronnkonkurransekraft.no/files/2016/03/fremtidscamp2016\\_delingsogsirkularokonomi\\_rapport.pdf](https://www.gronnkonkurransekraft.no/files/2016/03/fremtidscamp2016_delingsogsirkularokonomi_rapport.pdf)

Grønn konkurransekraft. (2016, 28. Oktober). Rapport fra regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft. Hentet fra <https://www.gronnkonkurransekraft.no/files/2016/10/Strategi-for-grønn-konkurransekraft.pdf>

Hagen, C.H. (2018). *Endringsledelse i offentlig sektor: Hvordan kan kommunikasjon brukes som strategisk verktøy til støtte for endringer i offentlig sektor?* (Masteroppgave). OsloMet - storby universitetet, Oslo. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/handle/10642/6344>

Halvorsen, H.T. (2020, 7. April). Landsbyforeningen er fem år og har Svein Sørnes som spydspiss: -Jeg gjør ekstremt mange uviktige ting. Men i et samfunnsperspektiv blir summen av dem veldig viktige. *Bygdebladet*. Hentet fra <https://www.bygdebladet.no/landsbyforeningen-er-fem-ar-og-har-svein-som-spydspiss-jeg-gjor-ekstremt-mange-uviktige-ting-men-i-et-samfunnsperspektiv-blir-summen-av-dem-veeldig-viktige/s/5-100-195669>



Hanssen, G.S. (2019, 16. September). *FNs bærekraftsmål, styring og samstyring*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2a885633c4d1416282d5b17662d99006/forskernota-t-fns-barekraftmal-styring-og-samstyring.pdf>

Jacobsen, I. D. (2015). *Hvordan gjennomføres undersøkelser* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Jakobsen, I.U., Kallbekken, S., Lahn, B. *Parisavtalen*. Hentet fra <https://snl.no/Parisavtalen>

Kaufmann, A & Kaufmann G. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (5.utg.). Bergen, Fagbokforlaget.

Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Hentet fra (<https://sdgs.un.org/goals>).

Larsen, T. M. (2014). Innføring i filosofi og exphil. I C. Wittusen, (Red.), Oslo: Universitetsforslaget

Miljødirektoratet. (2021, 24. Februar). Miljøstatus. Hentet fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/avfall/>

Nilsen, H. R. (2021, 20. April). *Sirkulær økonomi*. Hentet fra [https://snl.no/sirkulær\\_økonomi](https://snl.no/sirkulær_økonomi)

NMBU. (2020, 11. Mars). Løsninger for en fortsatt beboelig planet. Hentet fra <https://www.nmbu.no/aktuelt/node/39567>

Norsk Landbrukssamvirke. (2020. 14. Mai). Veien fremover for landbruket går i sirkler.

Hentet fra <https://www.landbruk.no/samvirke/veien-fremover-for-landbruket-gar-i-sirkler/>

Olerud, K. (2020, 10. Mars). *Verdenskommisjonen for miljø og utvikling*. Hentet fra

[https://snl.no/Verdenskommisjonen\\_for\\_milj%C3%B8\\_og\\_utvikling](https://snl.no/Verdenskommisjonen_for_milj%C3%B8_og_utvikling)

Randaberg Kommune. (2018). *Kommuneplan*. Hentet fra

[https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/kommuneplan-2018-2030/ferdig-dok-11-feb-2020/kommuneplan\\_samfunnsdelen\\_11-02-2020.pdf](https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/kommuneplan-2018-2030/ferdig-dok-11-feb-2020/kommuneplan_samfunnsdelen_11-02-2020.pdf)

Randaberg Kommune. (2018-2030). *PLANPROGRAM FOR KOMMUNEDELPLAN FOR KLIMA- OG ENERGIPLAN FOR RANDABERG KOMMUNE 2018 - 2030*. Hentet fra

<https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/planprogram-for-klima-og-energiplan.pdf>

Randaberg Kommune. (2019). *Klima- og miljøplan 2018-2030*. Hentet fra

[https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/klima-og-energiplan-2018-2030\\_hoyring\\_23102019.pdf](https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/klima-og-energiplan-2018-2030_hoyring_23102019.pdf)

Randaberg Kommune. (2020-2024). *Planlegging for et bærekraftig samfunn*. Hentet fra

[https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/kommunal-planstrategi-2020-2024/planstrategi\\_2020.pdf](https://www.randaberg.kommune.no/globalassets/dokument/planer/kommunal-planstrategi-2020-2024/planstrategi_2020.pdf)

Randaberg Kommune. (2021, 22. Mars). Om oss. Hentet fra

<https://www.randaberg.kommune.no/om-kommunen/>

Regjeringen. (2020, 11. November). Det grønne skiftet i Norge. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>

Regjeringen. (2020, 03. Januar). Navn på nye kommuner. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/nye-kommuner/id2470015/>

Regjeringen. (2017, 04. Februar). Samfunnsansvar: offentlige anskaffelser. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/samfunnsansvar/id2518748/>

Statistisk sentralbyrå. (2021, 22. Mars). Randaberg (Rogaland). Hentet fra

<https://www.ssb.no/kommunefakta/randaberg>

Sinnes, A. T., & Straume, I. S. (2017). Bærekraftig utvikling, tverrfaglighet og dybdelæring:

fra big ideas til store spørsmål. *Acta Didactica Norge*, 11(3), Art. 7, 22, sider. Hentet fra

<https://doi.org/10.5617/adno.4698>

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal

Akademiske

Utdanningsdirektoratet. (2021, 26. April). Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen. Hentet fra <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/>

United Nations. (2021, 18. April). Goals. Hentet 18. april fra <https://sdgs.un.org/goals>

Wæhle, E., Dahlum, S., Grønmo, S. (2020. 14. Mai). Case-studie. Hentet fra <https://snl.no/case-studie>

## 8.0 VEDLEGG

## **Intervjuguide**

### **Innledende informasjon**

Det er frivillig å delta i intervjuet, og du som deltaker kan på ethvert tidspunkt før 17.05.2021 trekke ditt samtykke uten å begrunne dette ved å kontakte studentene eller veileder ved hjelp av oppgitt kontaktinformasjon. Etter satt dato vil oppgaven være innlevert til sensur, og det vil derfor ikke være mulig å fjerne informasjon fra oppgaven.

Vi vil også opplyse om at vi i oppgaven vil referere til stillingstitler på informanter i kommunen, noen som vil resultere i at muligheten for at enkeltpersoner kan bli gjenkjent ut ifra oppgaveteksten er tilstede.

Vi vil benytte lydopptaker under intervjuene, hvert enkelt intervju vil bli transkribert. Lydfilene og transkriptene vil lagres på en sikker og passord beskyttet harddisk. Det er kun studentene og veileder som vil ha tilgang til disse.

Analysen av svarene vil bli gjort av prosjektansvarlig og studentene som er inkludert i oppgaven. All informasjon og opptak vil bli slettet etter gitt karaktersetting, og prosjektet vil bli sluttført hos NSD.

### **Informasjon om Intervjuet.**

Intervjuene vil bli utført enkeltvis som respondent eller informant, enten personlig eller via Zoom, hvor bekreftelse og samtykke for opptak gjøres i forkant av selve intervjuets start. Tidspunkt og lengde for intervjuene vil bli avtalt og satt i forkant. Hvert enkelt intervju vil bli avsluttet med sluttkommentar fra respondenten dersom ønskelig.

Spørsmålene som blir stilt vil være enkeltspørsmål som er relevante til problemstillingen. Vi ønsker å få et innblikk å lære om Randaberg Kommune som institusjon, og er ikke interessert i og vil heller ikke stille spørsmål rundt medlemmenes politiske meninger.

### **Om selve intervjuet**

Det innledes med en presentasjon av oppgaven, samt begrepsavklaringer. Her vil vi også kort snakke om hva vi tenker at bærekraftig utvikling inneholder og innbefatter på et kommunalt nivå. Deretter vil man gå inn på forståelse av det grønne skiftet og “Den grønne landsby”. Videre er det aktuelt å bevege seg inn på spørsmål rettet mot muligheter, prioriteringer, utfordringer og tiltak.

Det er viktig å presisere at studentene er kun ute etter informasjon som gjelder Randaberg Kommune som en frittstående organisasjon og kommune, hvor oppsøkende informasjon både kan være fasit og egne meninger, hvor sistnevnte vektlegges.

### **Begreper**

- “Det Grønne Skiftet” er et begrep som stadig brukes i større grad, kan du kort forklare hvilken oppfatning du har du av begrepet?
- Bærekraft er en stor del av det grønne skiftet, hva legger du i begrepet bærekraft?
- Hva legger du i begrepet bærekraftig utvikling?

## Det grønne skiftet og “Den grønne landsby”

- Randaberg Kommune omtales ofte som den “Grønne landsby”, kan du fortelle litt om historien bak *Den grønne landsby*?
- Er det en visjon eller en målsetning bak navnet *Den grønne landsby*?
- Kan du kort forklare hvordan dere arbeider og utforme bærekraftige tiltak i Randaberg kommune?
- Finnes det en tidslinje for eventuell grønn strategi som enten inneholder kortsiktige eller langsiktige tiltak?
- Hva anser du som de viktigste nøkkelkomponentene for strategisk bærekraftig utvikling?

## Muligheter og prioriteringer - utfordringer og tiltak

- Hvilke av de 3 dimensjonene innenfor bærekraftig utvikling anser du at er mest relevante for Randaberg kommune? (Må klargjøres!)
- Hva anser du som nøkkelressursene for å kunne implementere strategiske bærekraftige tiltak?
- Hvilke muligheter anser Randaberg Kommune at de har innenfor det grønne skiftet?
- Kan du forklare hvilke hindringer eller utfordringer Randaberg Kommune har eller anser som størst innenfor *det grønne skiftet*?
- Kan Randaberg kommune ha noen fortrinn i *det grønne skiftet* med tanke på at de er en frittstående kommune?
- Har Randaberg kommune andre organisasjoner eller bedrifter som de samarbeider med innenfor dette?

## Personlige spørsmål:

- Hvordan opplever du at Randaberg kommune har prioritert tiltak og muligheter innenfor *det grønne skiftet*?
- Opplever du at Randaberg kommune oppfordrer ansatte til å bidra til et grønt skifte?
- Kan du si noe om hvilke utfordringer eller muligheter *det grønne skiftet* kan ha for din rolle i Randaberg kommune?  
\* (Vil det innebære noen fordeler eller ulemper i din arbeidsdag?)
- Tenker du at Randaberg kommune ønsker å benytte dette navnet i *det grønne skiftet* som en *merkevare* eller *slogan*?
- Tror du Randaberg kommune, som de fleste andre organisasjoner ønsker og forsøker å fremstå som grønnere enn de faktisk oppnår å være?

## Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføre helt til slutt?

Er det andre du mener innenfor denne organisasjonen vi bør snakke med?

Dersom vi skulle ha noen spørsmål i etterkant av intervjuet, eller vil diskutere potensielle strategiske tiltak, er det greit om vi tar kontakt med deg?