



Universitetet i Stavanger

Masteroppgave Executive MBA - 2021

**“Hva er suksesskriteriene for å lykkes med grønn omstilling i
oljeleverandørindustrien?”**

Skrevet av:

Astrid Louise Victoria Bejat Hoff Risvold & Gunn Odny Stokkeland



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM: Executive MBA - E-MBA 300-1	ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>
TITTEL: Hva er suksesskriteriene for å lykkes med grønn omstilling i oljeleverandørindustrien? What are the criteria's to succeed with a conversion to the green industry in the oil supplier sector?	

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Kandidatnummer: <u>206691</u> <u>251599</u>	Navn: <u>Astrid Louise Victoria Bejat Hoff Risvold</u> <u>Gunn Odny Stokkeland</u>	Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim, marte.solheim@uis.no , tlf: 4797002235

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	5
FORORD	6
KAPITTEL 1 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Problemstilling og avgrensning	7
1.3 Disposisjon	8
KAPITTEL 2 KONTEKST	9
2.1 Det grønne skiftet	9
Figur 1: «Klimakur 2020»	11
Figur 2: «Klimakur 2030»	12
2.2 Paris-avtalen	12
2.3 Leverandørindustrien	13
KAPITTEL 3 TEORIDEL	15
3.1 Strategi	15
3.1.1 Konkurransefortrinn	16
3.1.2 Ressursbasert teori (RBT)	16
3.1.3 Dynamiske kapabiliteter (DK)	17
3.1.3 Knowledge Management (KM)	19
3.1.4 Integrering av perspektivene KM og DK	20
Distinkte attributter for KM	21
Distinkte attributter for dynamiske kapabiliteter	21
Sammenfallende aspekter av KM og DK	21
3.2 Strategisk beslutningsprosess	22
3.2.2 Beslutninger under usikkerhet	23
3.2.6 Beslutningstakning	23
3.3 Det grønne skiftet	24
3.3.1 Lavutslippssamfunnet	25
3.3.2 Teknologi og fornybare energikilder	27
3.4 Implementering av strategi	28
3.5 Sammendrag	29
Figur 3: “Er Norge klar for en teknologirik verden?”	31
KAPITTEL 4 METODE	32
4.1 Valg av forskningsmetode	32
4.1.1 Forskningsdesign	33
4.1.2 Eksplorerende design	33
4.1.3 Forskningsstrategi	33
4.1.4 Induktiv	34
4.1.5 Deduktiv	34

4.1.6 Retroduktiv	34
4.1.7 Abduktiv	35
4.2 Utvalg og rekruttering av respondenter	36
4.2.1 Presentasjon av respondentene	37
Tabell 1 - Presentasjon av respondentene	37
4.3 Innsamling av data	39
4.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet	39
4.4 Utarbeiding av intervjuguide	39
4.4.1 Intervjuguide	39
4.4.2 Pilotintervju	40
4.4.3 Semistrukturerte intervju	40
4.4.4 Utføring av intervjuer	41
4.5 Etikk og personvern	42
4.6 Reliabilitet, validitet, refleksivitet og etterprøvbarehet	43
4.6.1 Reliabilitet	43
4.6.2 Validitet	43
4.6.3 Refleksivitet	43
4.6.3.1 Personlig refleksivitet og bias	44
4.6.3.2 Epistemologisk refleksivitet	44
4.6.4 Etterprøvbarehet	44
KAPITTEL 5 ANALYSE OG RESULTATER	46
5.1 Analyse av data	46
Figur 4: Data strukturmodell oljebransjen	48
Figur 5: Data strukturmodell støtteorganisasjon	49
5.2 Presentasjon av funn	50
5.2.1 Strategisk beslutningsprosess	50
5.2.1.1 Beslutningsgrunnlag	50
5.2.1.2 Beslutningstakning	51
5.2.1.4 Oppnå konsensus	52
Oppsummering strategisk beslutningsprosess:	53
5.2.2 Strategisk kunnskapsledelse	53
5.2.2.1 Kompetanse	54
5.2.2.2 Interne og eksterne ressurser	55
Oppsummering strategisk kunnskapsledelse:	56
5.2.3 Grønn omstilling	56
5.2.3.1 Myndighetskrav og regulatoriske forhold	57
5.2.3.2 Økonomisk gevinst	58
Oppsummering grønn omstilling:	58
5.2.4 Implementering	60
5.2.4.1 Organisatorisk endring	60
Oppsummering implementering:	60
5.2.5 Word Cloud analyse	62

Figur 6: “Wordcloud” med ord fra alle respondenter	62
KAPITTEL 6 TOLKNING OG DISKUSJON	63
6.1 Strategisk beslutningsprosess	63
6.2 Strategisk kunnskapsledelse	64
6.3 Grønn omstilling	66
6.4 Implementering	68
KAPITTEL 7 KONKLUSJON	69
7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning	70
7.1.2 Metodologiske implikasjoner	70
7.1.3 Praktiske implikasjoner	71
7.1.4 Videre forskning	71
LITTERATURLISTE	72
Artikler;	72
Bøker;	74
Offentlige kilder;	77
Nettsider;	78
Andre kilder;	80
Vedlegg	81
Vedlegg 1 NSD kvittering på søknad	81
Vedlegg 2 Intervjuguide	81

SAMMENDRAG

Grønn omstilling er et av de nyeste begrepene innenfor miljøetsatsing i oljebransjen. Som de fleste andre teorier som adresserer klimautfordringene, erkjenner også *grønn omstilling* at klimagassutslippene må ned. Studien fokuserer på eksisterende bedrifter i oljeleverandørindustrien da det subjektivt, oppleves som nok fokus på omstilling av oljeselskaper.

Målet med denne oppgaven har vært å utheve noen fagområder som igjen punktvis kan listes som suksesskriterier for å lykkes med grønn omstilling.

Teorier som er benyttet for å besvare oppgaven er ressursbasert teori, strategier for kunnskapsledelse i form av knowledge management og dynamiske kapabiliteter. Videre er implementering av strategi, strategisk beslutningsprosess og transformasjonsteori for grønn omstilling utdypet.

Valg av tema ble tatt ut fra vårt ståsted i oljebransjen med begrenset kunnskap om grønn omstilling. Problemstillingen ble formulert åpen for å hente inn erfaringer og synspunkter fra utvalgte respondenter. På denne måten har vi hatt muligheten til å trekke ut viktige punkter i de nevnte fagområdene. Med dette som bakgrunn har vi gjennom en kvalitativ studie søkt å besvare følgende problemstilling:

“Hva er suksesskriteriene for å lykkes med grønn omstilling i oljeleverandørindustrien?”

Studiet er basert på en kvalitativ forskningsmetode hvor vi har benyttet en eksplorerende abduktiv tilnærming. Grunnen til metodevalget ble besluttet fordi det var erfaringene til respondentene vi var på jakt etter. Studien er basert på åtte semi-strukturerte forskningsintervjuer med respondenter fra både oljebransjen og støtteorganisasjoner mot olje- og gass og fornybarbransjen.

Studien avdekker flere viktige kriterier som er essensielle for grønn omstilling, og konkluderer med tre hovedpunkter som fremheves som avgjørende kriterier for å lykkes med grønn omstilling. De tre hovedpunktene er: samarbeid i næringslivet- og virkemidler fra myndighetene, kompetansesituasjonen og risikovilje hos beslutningstakere.

FORORD

Denne oppgaven avslutter vårt treårige masterstudie «Executive Master of Business and Administration» ved Handelshøgskolen UiS. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi fått mulighet til å utnytte den kunnskapen vi har ervervet gjennom studietiden. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og til tider svært krevende, men mest av alt spennende.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre 8 respondenter som tok seg tid til å stille til intervju og som ville dele sine erfaringer og verdifull kunnskap med oss. Takk også til Næringsforeningen i Stavanger som satte oss på spor av bedrifter med kunnskapsrike respondenter.

Vi vil også få rette en spesiell takk til vår veileder Marte Solheim, for kontinuerlig støtte, konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner.

Vi ønsker til slutt å takke familie, venner, kolleger og medstudenter som har vært gode støttespillere, gitt oss forståelse og har bidratt for at vi kunne gjennomføre oppgaven.

Stavanger 11.06.2021

KAPITTEL 1 INNLEDNING

I dette kapitlet vil vi forklare bakgrunnen for valg av tema til oppgaven, presentere problemstillingen og nødvendige avgrensninger samt strukturen for oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Grønn omstilling er et av de nyeste begrepene innenfor miljøetsatsing i oljebransjen. Det er et begrep som til stadighet gjentas av norske politikere og fagmiljøer. Samtidig som det er et begrep som mangler en klar og tydelig definisjon, kan man anta at ulike aktører legger ulik betydning i hva grønn omstilling er. Som de fleste andre teorier som adresserer klimautfordringene, erkjenner også *grønn omstilling* at klimagassutslippene må ned.

Miljødirektoratet har utviklet et miljømål som innebærer at Norge har lovfestet et mål om å bli et lavutslippssamfunn i 2050. Her inngår at den viktigste kilden til utslipp av klimagasser er bruk av fossile energikilder som olje, gass og kull (Miljødirektoratet, 2021). Basert på dette, ser vi at det blir lagt et stort press på oljebransjen som den største bidragsyteren for å klare å nå omstillingen. Grunnen til at dette er spennende å utforske er blant annet fordi at utslipp av klimagasser fører til global oppvarming. Dersom verden ikke lykkes i å kutte utslippene betydelig de nærmeste årene, vil det være svært stor risiko for at klimaendringene vil få alvorlige og vidtrekkende konsekvenser. En annen grunn for at temaet er spennende å utforske, er fordi det kan se ut som det ligger en begrensning i oljeleverandørindustrien som hindrer omstillingen i å akselerere. Vi har derfor bestemt oss for å dykke dypere ned i hva som kan være suksessfaktorene for underleverandører i oljeindustrien for å lykkes med en omstilling til å tilby grønnere produkter og tjenester.

1.2 Problemstilling og avgrensning

På bakgrunn av dagens situasjon som forklart over, samtidig som begge er ansatte i oljerelatert næring, var omstillingsutfordringen et naturlig valg med tanke på tema og aktualitet for vår masteroppgave. Vi mener det er spennende å få innsikt i hvilke faktorer som må være til stede og kanskje også få innblikk i hva som hindrer underleverandører i oljebransjen å starte den grønne omstillingen. Problemstillingen vår ble derfor satt til:

“Hva er suksesskriteriene for å lykkes med grønn omstilling i oljeleverandørindustrien?”

I studien er det synspunkter og erfaringer vi søker og ønsker å beskrive. For å finne suksesskriteriene har vi tatt utgangspunkt i noen temaer som danner vårt teoretiske rammeverk. Her inngår strategisk kunnskapsledelse som i denne oppgaven er basert på dynamiske kapabiliteter og knowledge management. Videre inngår kompetanse, strategisk beslutningsprosess, transformasjonsteori og implementering av strategi.

Oppgavens hensikt skal bidra til videre forskning på temaet grønn omstilling og hva som bør forskes mer på for å tilrettelegge for videre akselerasjon i omstillingen hos underleverandører i oljebransjen.

Oppgaven er avgrenset til Norge og oljeleverandørbransjen. Grønn omstilling i denne oppgaven er knyttet til både det å få eksisterende produkter og tjenester med lavere klimaavtrykk samtidig som den også fokuserer på oppstart av nye strategier for nye “grønne” produkter og tjenester.

1.3 Disposisjon

Kapittel 2 setter agendaen for oppgaven og introduserer til oppgavens kontekst og bakteppe. Her introduserer vi det grønne skiftet, Parisavtalen og hvordan dette spiller seg ut i leverandørindustrien.

Kapittel 3 er et teorikapittel hvor vi presenterer vårt teoretiske rammeverk for oppgaven. Her inngår teori om strategiske beslutningsprosesser, introduksjon til strategi og konkurransefortrinn. Videre drar vi inn på strategisk kunnskapsledelse med dybde innen ressursbasert teori (RBT). Deretter dynamiske kapabiliteter som er basert på RBT-teorien. Vi forklarer deretter knowledge management og gjør en sammenligning av de to sistnevnte teoretiske perspektiver for å finne forskjeller og likheter. Deretter forklarer vi teori om transformasjoner og implementering av strategi. Avslutningsvis oppsummerer vi teorien koblet til grønn omstilling.

Kapittel fire består av en detaljert beskrivelse av våre valg av forskningsmetode og design. Vi beskriver og skildrer også hele prosessen rundt utarbeidelse av intervjuguide og innsamling av data.

Kapittel fem er dedikert til analyse av innsamlet data og presentasjon av funn.

Kapittel seks drøfter funnene som ble gjort, og kobler de opp mot vårt teoretiske rammeverk.

Kapittel syv konkluderer vi oppgaven basert på analysen og drøftingen i foregående kapitler.

KAPITTEL 2 KONTEKST

2.1 Det grønne skiftet

Grønn omstilling er definert i det store norske leksikon som “Grønt skifte, eller grønn omstilling, og betyr generelt forandring i mer miljøvennlig retning. Begrepet har foreløpig ingen presis definisjon, men har fått fotfeste i språket og er mye brukt både i politisk retorikk og i mediene” (SNL, 2021). Begrepene grønn omstilling og grønt skifte er to begreper som omhandler det samme. Vi har i denne oppgaven valgt å bruke grønn omstilling. Derimot er grønt skifte beholdt i tekst fra sitater og fra andre kilder hvor grønt skifte er benyttet.

På Zerokonferansen i 2013 ble begrepet “Det grønne skiftet” introdusert. Dette var årskonferansen til den norske miljøvernorganisasjonen Zero. Begrepet skulle beskrive de endringene som skjer når økonomi, politikk og teknologi beveger seg i samme klimavennlige retningen (Zero, 2013).

For Norge handler det grønne skiftet om hvordan petroleumsavhengigheten kan reduseres, og at utvikling og vekst må skje i andre eksisterende og i nye næringer (Innovasjonstalen, 2021). Hovedmålet er at Norge skal bli et lavutslippssamfunn innen 2050. Det er en stor operasjon og vi må omstille oss for å kunne bli et samfunn hvor vekst og utvikling skjer innenfor naturens tålegrenser (Klima- og Miljødepartement, 2020).

Målet for 2050 er netto null utslipp av klimagasser. I Klimaloven fra 2018 står det beskrevet;

Målet skal være at Norge skal bli et lavutslippssamfunn i 2050. Med lavutslippssamfunn menes et samfunn hvor klimagassutslippene, ut fra beste vitenskapelige grunnlag, utslippsutviklingen globalt og nasjonale omstendigheter, er redusert for å motvirke skadelige virkninger av global oppvarming som beskrevet i Parisavtalen 12. desember 2015 artikkel 2 nr. 1 bokstav a.

Målet skal være at klimagassutslippene i 2050 reduseres i størrelsesorden 80 til 95 prosent fra utslippsnivået i referanseåret 1990. Ved vurdering av måloppnåelse skal det tas hensyn til effekten av norsk deltakelse i det europeiske klimavotesystemet for virksomheter. (§ 4)

Allerede innen 2020 hadde Norge som mål å kutte de globale utslippene av klimagasser tilsvarende 30% av Norges utslipp i 1990. Om Norge kom i mål med utslippene innen 2020 vil vi ikke få svar på før i løpet av 2021, men dessverre ser det mørkt ut. I Aftenpostens artikkel fra

2019, forteller Statssekretær Sveinung Rotevatn at det kom frem av regjeringens forslag til statsbudsjett at klimamålene for 2020 ikke kunne nås - og at Norge var milelangt unna å nå målene for 2030 (Gjerde & Sørenes, 2019). Det kommende målet, innen 2030, er at Norge skal være klimanøytralt. Det vil si at norske utslipp av klimagasser skal fra 2030 motsvares av klimatiltak i andre land og at man ikke slipper ut mer klimagass i atmosfæren enn det man greier å fange opp eller fjerne (FN-sambandet, 2020).

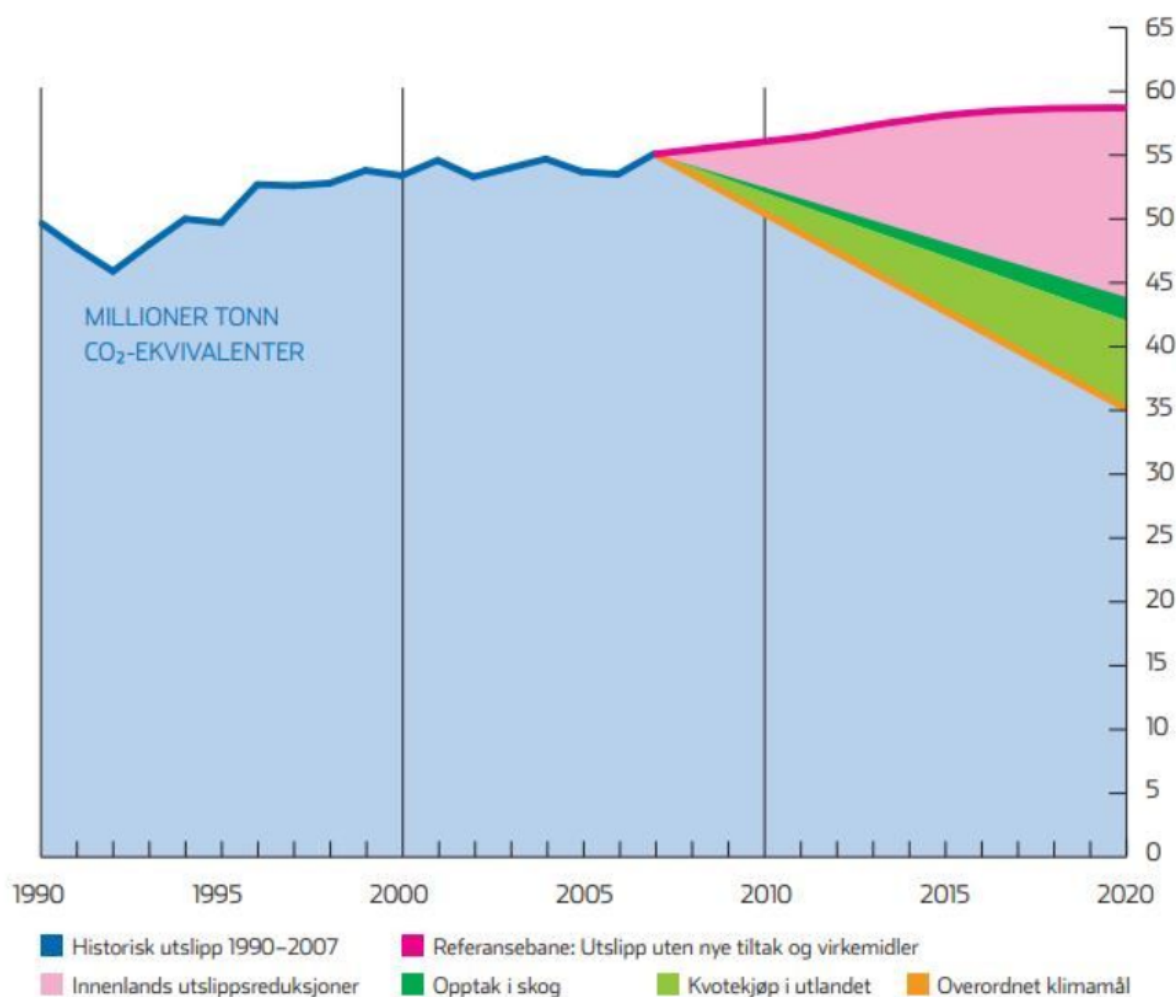
Den største kilden til CO₂-utslipp i 2018 var olje - og gassbransjen med sine 14,2 millioner tonn av totalt 52 millioner tonn. I denne næringen har utslippene økt med 7,13% siden 1990 (SSB, 2020).

Det hevdes at ansvaret må flyttes og bli delegert til den gjeldende og riktig sektor for problemstillingen, slik at de som står ansvarlig kan kjenne på ansvaret for resultatene. Anja Bakken Riise, leder i Framtiden for våre hender, sa i et intervju til E24 at det å gi Miljø- og klimadepartementet oppgaven alene, og at ikke alle statsrådene ble inkludert og måtte stå til ansvar for sine sektorer, kan ha påvirket resultatet (Hovland, 2019). Resultatet hadde gjerne blitt annerledes hvis fokuset hadde økt når noen ble stilt direkte ansvarlig, men det kan ikke vises til noen argumenter for utsagnet. Videre nevnte Riise at “samferdselsministeren, olje- og energiministeren og næringsministeren burde ha et svar på hvordan deres sektor skal kutte utslippene. Det at vi ikke har fått plassert ansvaret på tvers av statsråder og departement, tror jeg gjør at vi ikke klarer å nå målene våre” (Hovland, 2019).

For å tydeliggjøre tiltakene som ble satt inn for å nå målet i 2020, og tiltakene som nå er satt inn i forbindelse med målet for 2030, vil vi vise til både “Klimakur 2020” og “Klimakur 2030”.

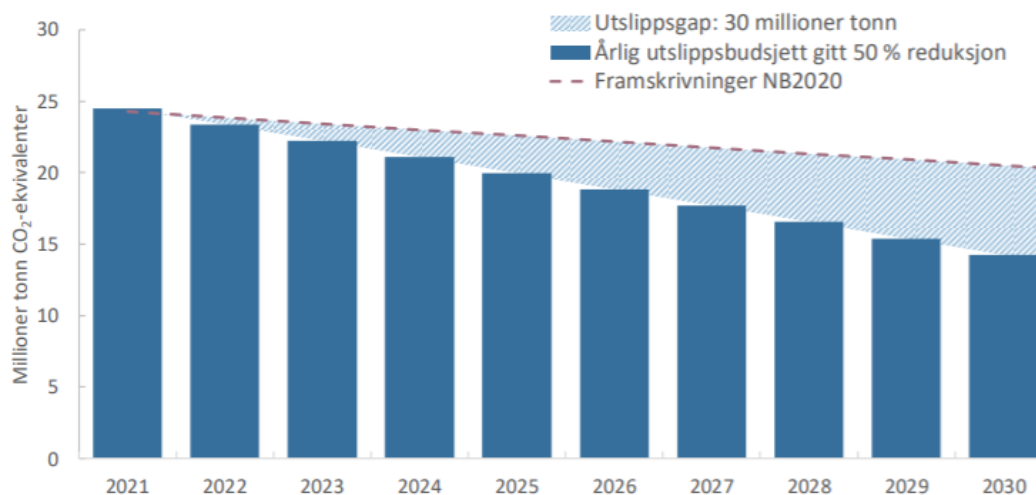
Figur 1; “Klimakur 2020” (Hovland, 2019) ble presentert i 2010. Den viser utviklingen og endringer som har skjedd fra 1990 og frem til 2020. Det kommer tydelig frem av figuren at en endring innen klima- og miljøarbeidet ikke skjedde før rundt år 2007. Da kom flere faktorer på banen, som for eksempel innenlands utslippsreduksjoner, kvotekjøp fra utlandet og overordnede klimamål. Det har siden den gang blitt et større og større fokus på området rundt klimautfordringene samfunnet står overfor. Figuren skulle ellers vise historisk norske utslipp, hvor man gikk fra 59 millioner tonn om ingenting ble endret, til ned mot 45-47 millioner tonn hvis Norge nådde målet sitt (Hovland, 2019). Etersom det i 2019 virket mørkt rundt resultatet om å komme i mål med planen for 2020, ble det satt opp en mer detaljert plan for å nå målet for 2030, også kalt “Klimakur 2030”.

Figur 1: «Klimakur 2020»



Figur 2: “Klimakur 2030” (Miljødirektoratet, 2020) har utredet tiltak for alle ikke-kvotepliktige utslipp, og ble laget i håp om å øke sjansen til å lykkes med målene neste gang.

I “Klimakur 2030” ble mulige utslippsreduksjoner og tiltakskostnader for 60 ulike klimatiltak analysert og figuren viser at det er mulig å kutte halvparten av ikke-kvotepliktige utslipp av klimagasser innen 2030. Tiltakene kan til sammen kutte utslippene med 40 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i kommende tiårsperiode (NVE, 2020).

Figur 2: «Klimakur 2030»

2.2 Paris-avtalen

I Paris 2015 ble det under FNs klimatoppmøte utarbeidet en avtale som forpliktet alle medlemsstatene til å kutte klimagassutslippene sine. Denne omtales som Paris-avtalen. Det som gjør avtalen spennende er fordi alle medlemslandene i FN har godtatt avtalen. Formålet er at den globale temperaturen ikke må stige med mer enn 2 °C, og helst ikke mer enn 1,5 °C i forhold til nivået før industrien. Alle medlemslandene forplikter seg til å arbeide mot dette målet. Et annet viktig punkt i Paris-avtalen er at partene er enige om at utslippstoppen av klimagasser må nås fortløpende (Paris-avtalen, UNFCCC, 2015, s. 4). Avtalen bygger på et 5 års syklus løp. Det første målet, i 2020, var at alle parter skulle sende sine planer for klimatiltak. Dette er også kjent som “nasjonalt bestemte bidrag” (NDC - Nationally determined contributions). Norge var det tredje landet i verden som sendte inn sine klimamål. Gjennom klimaavtalen med EU, har Norge allerede forpliktet seg til å samarbeide om å redusere utslippene med minst 40% innen 2030 fra referanseåret 1990. Hovedmålet er å redusere utslippene med minst 50%, opp mot 55 % sammenlignet med 1990-nivået (Klima- og Miljødepartement, 2020).

Neste mål for alle som deltar i Paris-avtalen er å fremlegge transparente rapporter innen 2025 over tiltakene som er gjennomført (Paris-avtalen, UNFCCC, 2015).

2.3 Leverandørindustrien

I 2019 laget Ernst & Young en rapport på oppdrag fra Klima- og Miljødepartementet, hvor de skulle fremstille statusen på grønn omstilling i Norsk næringsliv. Her kom det frem at vi har en vei å gå, men de fleste har begynt i det små. For å nå målene for både 2030 og 2050 er vi avhengig av at alle deltar og gjør sin del der det er mulig.

Det kommer frem fra rapporten gjort av Ernst & Young at olje- og gassbransjen er den største og viktigste næringen i Norge. Bransjen omfatter en rekke forskjellige aktører som er direkte eller indirekte involvert i olje- og gassutvinning (2019, s.14). Hvert selskap har både direkte og indirekte utslipp. Direkte utslipp er av egne operasjoner, mens indirekte utslipp er gjennom kjøp og salg av produkter og tjenester. Det er ofte de direkte utslippene som får mest fokus, da dette er utslipp selskapene har mest kontroll over, selv om det mest vesentlige fotavtrykket ofte stammer fra indirekte utslipp. Fokuset på reduksjon av direkte utslipp fra produksjon er i verdensklasse, men fokus på de indirekte utslippene fra produktet er ikke nok til å sikre grønn omstilling. Få har klimafokus på effekten av produktet i bruksfasen, selv om dette kan føre til forretningsmuligheter. Sirkulære løsninger kan føre til at avfall fra en bransje kan bli en ressurs for en annen bransje (EYs rapport, 2019, s.10). For å nå målene er man nødt til å se på helheten av utslippene.

NTNU-forsker, Kjartan Steen-Olsen, anbefalte i 2015 syv tiltak man som privatperson kunne gjennomføre for å få en mer klimavennlig hverdag. Eksempler på tiltakene var alt fra en kjøttfri dag, effektiv dusjing og å redusere inneklimate, til å ta en flyreise mindre i året. Han fortalte at det totale årlige klimafotavtrykket per nordmann var 10,5 tonn CO₂-ekvivalenter. Etter hans kalkulasjoner på disse syv tiltakene kom han fram til at hver nordmann kunne redusere sine utslipp med 780 kilo CO₂-ekvivalenter (Agdestein, 2015). Av hans beregninger kommer det godt frem at dette ikke vil utgjøre en stor forskjell for å nå målene som er satt.

Silje Skjelsvik, klimastrateg i Sweco, fortalte at det vil være umulig for oss som privatpersoner å stå for hele omstillingen. "Hver nordmann produserer gjennomsnittlig 15 tonn CO₂ årlig. Hvis vi skal nå målet til 2050, må hver enkeltperson i Norge ligge i underkant av 2 tonn CO₂. Det vil si en reduksjon på 13 tonn CO₂ i året" (Skjelsvik, S., Equinor podkast, 2020). Selv med å fjerne all transport, bo i en liten leilighet og kun varme opp en liten del, slutte å dusje og gjøre alt man kan som person for å spare miljøet, vil man fremdeles ikke klare å redusere utslippene

med 50%. Dette på grunn av varene man kjøper inn ikke er klimavennlig nok og de fleste varene vil ha en bakenforliggende historie som medfølger utslipp. Både produksjonen av varene og transporten av disse, medfører utslipp som vi som privatperson ikke kan unngå, uansett hvor økologisk bevisst man blir på sine innkjøp (Equinor podkast, 2020).

Den største jobben ligger derfor hos næringene som har størst påvirkningskraft. Men for å komme helt i mål, må underleverandørene komme inn på banen. Mye ligger under de indirekte utslippene. Blir det satt fokus på de indirekte utslippene, kan man lettere komme i mål til både 2030 og 2050.

Som underleverandør er det viktig å få med seg markedsendringene som en grønn omstilling fører med seg, og de er avhengig av klare og tydelige krav for å skape et marked for innovasjon og omstilling av sine leveranser. Likevel er miljøkrav til leverandørene sjelden knyttet konkret til klimagassutslipp eller lavutslippsteknologier. Gjennom samarbeid, og med konkrete krav til leverandører, kan næringslivet hjelpe med å skape et marked for grønne tjenester og produkter, og tilrettelegge for at leverandører utvikler nye løsninger, råvarer og innsatsfaktorer (EYs rapport, 2019, s.10). Det kan stilles krav til operasjonelle faktorer som kan føre til mer utslippseffektive arbeidsmuligheter, både i deres produksjon og når produktet tas i bruk. Det er dessverre bruken av produktet som står for de største utslippene, og som tidligere nevnt går ofte fokus på eget direkte utslipp, og underleverandørene får ingen konkrete krav å forholde seg til. Det bør jobbes aktivt med å forbedre logistikken hos leverandører og partnere, og hjelpe med utvikling av løsninger som kan redusere klimagassutslipp fra bruk av egne produkter (EYs rapport, 2019, s.18). Statusrapporten som ble gjort av Ernst & Young i 2019 viser at kun de største selskapene har satt mål for å utvikle løsninger knyttet til produksjon av drivstoff basert på hydrogen, naturgass og/eller drivstoff basert på biomasse. Nå er det viktig at resten begynner å følge etter.

Med dette som kontekst for vår oppgave, ser vi behovet for å dykke dypere i hvordan underleverandører i oljebransjen kan omstille sine operasjoner og dermed redusere utslipp av CO₂.

KAPITTEL 3 TEORIDEL

Dette kapitlet tar for seg relevant teori som skal besvare vår problemstilling. Vi har delt teorikapitlet opp i fire underkapitler med tilhørende delkapitler som reflekterer vårt teoretiske rammeverk. Første delkapittel gir en introduksjon til strategi hvor det tas utgangspunkt i teorier basert på flere teoretikere gjennom siste århundre. Deretter beveger vi oss mot strategiteorier til nyere tid. Slik kommer vi inn på viktige endringer og paradigmer i strategiteorien. Dette kan relateres til nåtidens leverandørselskaper i oljebransjen som er i et samfunn i endring mot en grønn omstilling.

Andre delkapittel tar for seg strategiske beslutningsprosesser, beslutninger under usikkerhet og beslutningstaking. Her kommer vi inn på hva som må ligge til rette og hvilke prosesser som kan benyttes for å ta en beslutning. Herunder kommer også punkter som risikoaversjon og psykologiske faktorer.

Tredje delkapittel inneholder teori vedrørende det grønne skiftet, hvor vi kommer inn på lavutslippssamfunnet og teknologi og fornybare energikilder.

Siste og fjerde delkapittel forklarer implementering av strategiske endringer og viktige aksjoner som må ivaretas for å sikre at en ny strategi iverksettes på best mulig måte.

Teorien vil være til hjelp for å knytte opp funn mot et resultat i slutten av oppgaven. Begreper vil bli forklart og definert under hvert delkapittel.

3.1 Strategi

Strategi er i denne oppgaven definert som “den langsiktige retningen til en organisasjon” (Johnsen, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, s.4). Michael Porter, som er en av de mest siterte innenfor dette feltet, definerte strategi som; “Konkurransestrategi handler om å være annerledes. Det betyr å bevisst velge et annet sett med aktiviteter for å levere en unik blanding av verdi” (Porter (1996) s.60). Michael Porter fokuserte på de bevisste valg, differensiering og konkurransekraften. Alfred D. Chandler sin definisjon baseres mer på en logisk strøm av fastsettelse av mål og allokering av ressurser til gjennomføring. “Fastsettelse av langsiktige mål og kortsiktige mål for en bedrift, samt vedtakelse av handlingsmåter og tildeling av ressurser som er nødvendige for å gjennomføre disse målene” (Johnson et al., 2017, s.4). Teoretiker Peter Drucker mente strategi handler om hvordan en organisasjon skal vinne og definerte det som “et selskaps teori om hvordan oppnå konkurransefortrinn”(Johnson et al., 2017, s.4). Henry Mintzberg på sin side mente at strategi er mindre sikkert, og benyttet heller ordet “mønster” på å illustrere at strategi ikke nødvendigvis følger en bevisst og logisk valgt

plan, men at strategien dukker opp på et mer ad-hoc vis. “et mønster i en strøm av beslutninger” (Johnson et al., 2017, s.4). Med dette i bunn har man en viss forståelse fra hvor begrepene og teorien stammer fra. Man kan dermed bruke dette som et springbrett til å forstå de ulike nye kunnskapsledelses- strategier som er forsket på den senere tid.

3.1.1 Konkurransefortrinn

Michael E. Porter beskriver i sin bok om konkurransefortrinn (1985, s.21) at “konkurransefortrinn bygger på hvilken verdi et foretak kan skape for sine kunder, og hvor mye denne verdien overstiger foretakets selvkost for å skape den”. Porter (1985) har også beskrevet teorien om de fem konkurransekraftene som er en strukturell analyse av bransjen og kreftene i markedet. Nyere strategiteorier har fulgt utviklingen i samfunnet det siste århundret, som har gått fra håndlagde produkter til industrialisering og masseproduksjon av produkter, til å nå introdusere nåtidens digitale verdenen med full digitalisering, kunstig intelligens, fullintegrasjon og “big data”. “Big data” er forenklet sagt, ny teknologi som gjør det mulig å analysere større og mer komplekse datamengder hurtigere og mer nøyaktig enn tidligere (Andersen & Bakkeli, 2015). Porters konkurransefortrinn har vært en dominerende teori som er tilpasset det industrialiserte samfunnet. Det har tidligere blitt lagt vekt på eiendeler som eksempelvis maskiner, har vært det mest verdifulle i en organisasjon. Den senere tid er det menneskene i en organisasjon som besitter kunnskap og kompetanse som er det mest verdifulle i en organisasjon.

3.1.2 Ressursbasert teori (RBT)

Ressursbasert teori (the resource-based view) er en av de mest aksepterte teoretiske perspektivene innen strategifaget (Newbert, 2007). Teorien fokuserer på hva som er de interne årsakene til en organisasjons varige konkurransefortrinn. Dette er i motsetning til Porter (1985) som plasserte påvirkningsfaktorene til en organisasjons konkurransekraft på utsiden av organisasjonen. Edith Penrose (1959) var en av de første teoretikere som anerkjente viktigheten av ressurser når det kommer til organisasjonens konkurranseposisjon. Hun argumenterte at årsaken til en organisasjons vekst, er måten bedriften anvender ressursene sine på (Penrose, 1959). Det mest kjente bidraget basert på Penrose, var Barney (1991) som blir ansett som den første formaliseringen av den tidligere svært fragmenterte ressursbaserte litteraturen. Barney (1991) argumenterte for to avgjørende attributter ved ressurser. Den første er heterogene ressurser og den andre er immobilitet. Disse attributtene sett i sammenheng, gjør det mulig for en organisasjon å inneha et ressursbasert konkurransefortrinn (Barney, 1991).

Med attributten heterogene menes at organisasjoner innenfor en gitt bransje må være heterogene med tanke på hvilke ressurser de konkurrerer med, her menes at organisasjonene har ulikt ressursgrunnlag og unike ressurser som i det minste gjør at de kan opprettholde midlertidige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Med attributten immobilitet menes at ressursene ikke er perfekt mobile i den betydning at de ikke uten videre kan flyttes eller kopieres fra en organisasjon til en annen – ikke uten at det medfører så store kostnader enn at det vil være en fordel for andre å gjøre dette (Barney, 1991).

I tilknytning til dette mente Barney (1991) at dersom en ressurs skal kunne skape et langvarig konkurransefortrinn, må ressursen være så kostbar for konkurrentene å kopiere at dette ikke ville lønne seg. I tillegg bør den heller ikke være enkel å substituere.

Flere teoretikere har i etterkant kritisert RBT teorien for den manglende forklaringen på hvordan organisasjoner går fra å identifisere verdifulle ressurser, til å realisere verdien av disse. Flere forskere, deriblant Newbert (2007) argumenterte for at hvorvidt en organisasjons verdifulle ressurser vil kunne skape et konkurransefortrinn, er avhengig av bedriftens evner til å allokere og implementere disse i organisasjonen.

Barneys (1997) publiserte rammeverket VRIO i 1997 der han argumenterte for at i tillegg til å inneha ressurser som er verdifulle (valuable), sjeldne (rare) og ikke-imiterbare (inimitable), må bedriften også være organisert (organized) på en slik måte at den er i stand til å utnytte det fulle potensialet til disse ressursene for å kunne oppnå et varig konkurransefortrinn. Barney presiserte videre at implementeringsferdighetene som å sørge for riktig ressursutnyttelse, inkluderte organisatoriske komponenter som struktur, kontrollsystemer og incentivsystemer (Barney, 1997). Samme år som Barney publiserte VRIO-rammeverket, presenterte Teece, Pisano og Shuen teorien om dynamiske kapabiliteter (1997).

3.1.3 Dynamiske kapabiliteter (DK)

Teorien om dynamiske kapabiliteter (DK) er videreutviklet basert på kritikk til den kjente ressursbaserte teorien som sto sentralt i de siste tre tiårene når det gjaldt å forklare hvordan konkurransefortrinn oppnås. Utgangspunktet for ressursbasert teori er at det er gjennom bedriftens interne ressurser at disse fortrinnene oppnås (Barney, 1991). Teorien om ressursbasert teori er kritisert for å være relativt slapp til å forholde seg til endringer i omgivelsene. Dette har gitt utspring til teori om DK. Ifølge Teece, Pisano & Shuen (1997) handler DK om organisasjonens evne til å håndtere innovasjon og omgivelsesendringer, og

setter søkelyset på hvordan organisasjonsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilpasser organisasjonen til endringer. Kunnskap om hvordan slike endringsevner kan utvikles og utnyttes, kan dermed gi viktige bidrag i forbindelse med å bedre en bedrifts konkurransevne og resultat.

Terminologien dynamisk refererer til kapasiteten å fornye kompetansen for å oppnå kongruens med endrede forretningsmiljø. Visse innovative responser er nødvendig når timing er kritisk, teknologiske endringer skjer raskt og den naturlige fremtidige konkurrent og markedssituasjon er vanskelig å fastslå. Terminologien kapabiliteter eller evner legger vekt på nøkkelrollen til strategisk ledelse som hensiktsmessig må tilpasse, integrere og rekonfigurere interne og eksterne organisatoriske kunnskaper, ressurser og funksjonell kompetanse for å matche et marked i endring (Teece et al., 1997).

Madsen (2009); Winter (2003); Zahra, Sapienza & Davidsson (2006); Zollo og Winter (2002) belyser skillet mellom ordinære kapabiliteter og DK ved at de ordinære kapabilitetene er bedriftens evne til å løse problemer/oppgaver eller oppnå et resultat, mens DK er sett på som evnen til å endre og rekonfigurere ordinære kapabiliteter. En slik oppfatning kan hjelpe med å forstå skillet mellom ordinære kapabiliteter og DK. For eksempel vil evnen til å drive produktutvikling (en ordinær kapabilitet) ikke være det samme som evnen til å endre disse produktutviklings-kapabilitetene (en dynamisk kapabilitet).

DK kan defineres som “organisasjonens evne til å integrere, bygge og omkonfigurere interne og eksterne kompetanser for å imøtekomme raskt skiftende miljøer. DK gjenspeiler en organisasjons evne til å oppnå nye og innovative former for konkurransefortrinn gitt stivhengighet og markedsposisjoner” (Leonard-Barton, 1992, s.111-125). En annen definisjon gitt av Zollo og Winter (2002, s.340) foreslår følgende: “Dynamiske kapabiliteter er et vedvarende lært mønster av samlede aktiviteter som organisasjonen systematisk genererer og endrer dens operasjonelle rutiner for å forbedre effektiviteten”. Denne definisjonen knytter DK til at det er aktiviteter organisasjonen utfører som resulterer i evner som gjør organisasjonen mer dynamisk. Et godt poeng er at definisjonen sier noe om at det er lærte aktiviteter og ikke tilfeldige måter å tilpasse organisasjonen på. Madsen (2009, s.4) har etablert en definisjon som vi støtter oss til som er basert på flere forskjellige teoretikere innen DK som følger; «Lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og

eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)».

DK har ifølge Mosakowski og McKelvey (1997) blitt kritisert for å være beskrevet i vage termer, som for eksempel «rutiner for å lære rutiner», å være tautologisk, endeløst gjentakende og dessuten ikke å være operasjonaliserbart. Eisenhardt og Martin (2000) har imidlertid kritisert DK for å mangle empirisk fundament. Dette synet blir imøtekommet av Keupp, Palmié og Gassmann (2012), som etterspør flere studier som undersøker hvordan virksomheter skaper og tilpasser ressurser og rutiner på en dynamisk måte. I flere tiår har det vært etterspurt en bedre forståelse for organisatorisk innovasjon, fordi det krever andre beslutningsprosesser og ressursallokeringer enn teknologisk innovasjon (Keupp et al. 2012). Kritikken fra Keupp et al. (2012) kan forstås dithen at det må vies mer forskning mot hvordan de dynamiske evnene i en organisasjon kan implementeres for å øke organisasjonens prestasjoner og ytelse.

3.1.3 Knowledge Management (KM)

Flere kunnskapsbaserte teorier har utviklet seg etter starten på den digitale bølgen i samfunnet. KM kan forklares som en systematisk koordinering av organisasjonens teknologi, prosesser, ansatte, og organisatoriske struktur for å tilføre en verdi gjennom innovasjon og gjenbruk av tidligere erfaringer og kunnskap (Dalkir, 2005, s.27). En annen definisjon på KM hentet fra artikkelen til Greiner, Böhmman og Krcmar (2007, s.4) inkluderer alle aktiviteter som benytter kunnskap til å oppnå organisatoriske mål for å møte utfordringer med miljøet samt å være konkurransedyktig i markedet. KM er ment for å hjelpe organisasjoner til å bli raskere, mer effektiv eller mer innovative enn konkurrentene. Det er også argumentert at KM er et nødvendig onde på grunn av påkrevde endringer i samfunnet som globalisering av konkurranse, hastigheten på informasjonsdeling og aldring av kunnskap (Greiner et al. 2007, s.4).

Sentralt i vitenskapen om kunnskap står skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap. Dette skillet er viktig å forstå for å trekke sammenhenger mot dagens organisasjoner i endring. De to japanske organisasjonsteoretikerne Nonaka og Takeuchi (1995) forklarer forskjell på taus og eksplisitt kunnskap som følgende:

Eksplisitt kunnskap kan bli uttrykt i for eksempel ord, formler, og begreper. Det kan også kommuniseres og deles videre i form av hard data og vitenskapelige formuleringer, koder, prosedyrer og regler.

Taus kunnskap er i motsetning ikke lett synlig og vanskelig å få uttrykt muntlig. Videre fastslår Nonaka og Takeuchi (1995) at nøkkelen til å tilegne seg taus kunnskap er gjennom erfaring.

Den grunnleggende antakelsen basert på Nonaka og Takeuchi (1995) er at menneskelig kunnskap skapes og utvides gjennom kontinuerlig sosial interaksjon mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen er ofte tett knyttet til komplekse oppgaver (for eksempel fortolkning av økonomiske trender) og er derfor vanskeligere å sette ord på i formelle organisasjonsprosedyrer.

Greiner et al. (2007) forklarer i sin artikkel at taus og eksplisitt kunnskap deles inn i to forskjellige KM-strategier: Personaliseringsstrategien og kodifiseringsstrategien. Kodifiseringsstrategien har som mål å samle inn kunnskap, lagre den i databaser, og gi kunnskap i en eksplisitt og kodifisert form. En slik gjenbruk av eksplisitt kunnskap kan spare organisasjonen for tid og penger og bidra til effektivitet. Ifølge Greiner et al. (2007) fungerer kodifiseringsstrategien best i organisasjoner som har en overordnet selskapsstrategi ved å effektivisere prosesser. I motsetning fungerer personaliseringsstrategien best i organisasjoner som har en overordnet selskapsstrategi som krever produkt og prosessinnovasjon. Ved en omstilling kan denne teorien være relevant for å utnytte ressursene og kunnskapen man allerede besitter for å gjennomføre endringen.

Knytter man KM-strategier til dagens samfunn, ser vi at flere og flere organisasjoner er avhengig av riktig bruk av KM for å fremme innovasjonshastigheten og fremme effektivitet. Samtidig er det viktig å reflektere over at strategier som KM ikke skal implementeres i en hvilken som helst organisasjon. Det skal tilpasses hva selskapet selger til sine kunder, hvilken type mennesker de ansetter og økonomien i selskapet. KM anbefales ikke å implementeres fordi det er "kjekt å ha".

Basert på ovenstående ser vi at organisasjoner som er klar over sine kunnskapsressurser har en verdifull, unik ressurs som er vanskelig å etterligne og kan være utnyttet for å oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn (Alavi & Leidner, 2001).

3.1.4 Integrering av perspektivene KM og DK

Et sentralt bidrag innenfor sammenligning av de to perspektivene kommer fra Easterby-Smith og Prieto (2008) hvor de i sin artikkel argumenterte for at det finnes attributter som er sammenfallende for begge perspektivene, samtidig som de viser til hva som er de distinkte forskjellene. Denne forskningen kan vise til viktige hovedpunkter for problemstillingen til oppgaven. Både ved organisering av kompetanse og kunnskap i en organisasjon, bruk av

teknologi som programvare for kunnskapsdeling, og samtidig det å anerkjenne hvilken kompetanse organisasjonen besitter. Dette kan være avgjørende punkt for videre innovasjon og utvikling mot grønn omstilling.

Distinkte attributter for KM

KM har i litteraturen fokusert på IT baserte verktøy og systemer hvor infrastrukturen i KM har vært som en kanal til kodifisering av kunnskap for organisasjonen. Videre er det blitt kritisert av teoretikere for at tekniske løsninger ikke kan gi full forståelse for komplekse løsninger (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Bender & Fish, 2000). På den andre side blir det ansett av Easterby-Smith og Prieto (2008) hvor viktig sosiale prosesser er, og dermed ledelse av mennesker i sosiale nettverk og grupperinger innen organisasjonen for å håndtere utfordringer med å dele taus kunnskap. Det bør tas initiativ for å være bevisst og opptatt av prosessene med å utvikle, dele og bruke taus kunnskap, ferdigheter og kompetanse. KM er også kritisert for å mangle strategiske og taktiske ferdigheter for å bli likestilt med en selskapsstrategi (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Vera & Crossan, 2003).

Distinkte attributter for dynamiske kapabiliteter

Mesteparten av litteraturen innenfor DK viser til at organisasjoner må bruke og fornye sine materielle og immaterielle ressurser og evner for å opprettholde konkurransefortrinn i et marked med hurtig omstilling. Det kritiske aspektet er for organisasjoner å ha evner til å identifisere marked i endring for å kjenne behovet og se muligheten for å gjennomføre transformasjon av rutiner, som rekonfigurerer ressursene til verdiskapning av betydning (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Sammenfallende aspekter av KM og DK

Easterby-Smith and Prieto (2008) konkluderte med at organisatorisk læring kan gi en mulighet for å forene innsikten fra både KM og DK. Et annet område som er sammenfallende, er vist gjennom flere forskningsartikler, og representerer eksplorerende og utnyttelse av eksisterende kunnskap som dermed kan knyttes til innovativ og effektivisering av kunnskap i en organisasjon (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Sist men ikke minst er det også identifisert at det finnes kritiske kunnskapsressurser for begge tilnærminger som er gjeldende for å opprettholde konkurransekraft. Deriblant nevnes en egenskaper som personlige ferdigheter og kunnskap, fysiske tekniske systemer, strukturelle- og ledelsessystemer samt kulturelle verdier og normer (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

3.2 Strategisk beslutningsprosess

En beslutningsprosess kan sees på som en sekvens av hendelser og aktiviteter som fører til en beslutning. Selve beslutningen er resultatet av en beslutningsprosess (Enderud, 1989). Mintzberg, Raisinghani og Theoret (1976, s.246) mener at strategiske beslutninger er “viktige i form av aksjoner tatt, ressurser forpliktet til eller hvilken presedens som er satt”. Det som skiller beslutningsprosesser fra hverandre, er variasjonen av vanskelighetsgraden. Enten mengden med informasjon, eller like gjerne manglende informasjon, konsekvensen av et valg og antall valg som skal tas. Hvilken type problem man står ovenfor har også noe å si for beslutningsprosessen. Det betyr at problemene kan variere i vanskelighetsgrad (Schiffman, Kanuk & Hansen, 2008).

Jones et al. (1992, som referert i Elbanna, 2006, s.4) identifiserte tre hovedutfordringer for å gjennomføre rasjonelle beslutningsprosesser. Det første er at organisasjonene gjerne ikke har de nødvendige ressursene for å søke etter og analysere relevant informasjon. Det andre er at beslutningstakerne kan ha begrensede kognitive evner og den tredje viser til at ledere kan være bekymret for å endre eller forstyrre organisasjonens eksisterende politiske struktur og hvordan da håndtere konsekvensene av endringene.

Janis (1989, som referert i Elbanna, 2006, s.4) påpeker at ledere muligens vil ta noen snarveier for å overvinne kognitive begrensninger, hovedsakelig tilfredsstillende og enkle beslutningsregler. Det andre er de grunnleggende fasene av problemidentifisering, utvikling og utvalget, hvor det for mange av beslutningstakerne er det vanskeligste punktet. Her går de gjennom flere runder med mulige utfall av prosessen. Det tredje påvirker problemets kompleksitet, eller vanskelighetsgraden som Schiffman et al. (2008) kaller det, og at konflikten blant beslutningstakere ofte kan påvirke beslutningsprosessen.

En annen faktor som ikke påvirker beslutningsprosesser, men som utsetter prosessen er å oppnå konsensus blant beslutningstakerne. Vroom (2000, s.85) forklarer at det å prioritere en felles forståelse og enighet for å oppnå konsensus vil ofte bremse beslutningsprosessen, da man bruker betydelig flere timer enn ved en direkte beslutningstaking.

3.2.2 Beslutninger under usikkerhet

Beslutningsteori er en metode for å prioritere alternativer, ta valg og beslutninger under usikkerhet (Marchau, Walker, Bloemen & Poppert, 2019). Målet med beslutningsteori er å hjelpe til med å velge blant handlinger og ta valg hvor utfallet ikke er helt forutsigbart.

Hendelser i fremtiden vil påvirke konsekvensene av handlinger som blir gjort i dag, men målsettingen vil alltid være å maksimere forventet nytte (Parmigiani & Inoue, 2009, s.33). Beslutninger er basert på både empiriske relasjoner, data, teorier, følelser og kunnskap og vil påvirke valget man tar (Marchau et al., 2019, s.94). Valgarkitektur kan også trekkes inn og forklarer når, om og hvordan vi tar valg. Arkitekturen er kjent fra adferdsøkonomien, hvor studiet av hvordan presentasjonen og innflytelse har noe å si på valget som blir tatt av forbrukerne (Sunstein, 2015, s.5).

Konkurransen er også en av påvirkningene og konkurranseusikkerhet og konkurrenters mottrekk er absolutt en undergruppe av usikkerhet (Mamelund, 2020). I denne sammenheng nevnes ofte Porters fem konkurransekrefter. I Mamelunds artikkel (2020) er beslutningene sett fra en økonomisk vinkel. Beslutninger blir ofte tatt ut fra et økonomisk ståsted og Mamelund nevner realopsjon som et eksempel på konkurransepåvirkninger.

Keynes' filosofi fra 1921 argumenterte at man burde legge dagens situasjon til grunne hvis man ikke hadde gode argumenter eller bevis, eller hvis tilliten til disse var lav.

En realopsjon vil si en investering satt på hold eller som har blitt utsatt, men som vil kunne endres dersom konkurransesituasjonen gjør at man bør gjennomføre investeringen før konkurrentene. Usikkerhet kan også henge sammen med risikoaversjon, som vil si en persons motvilje til å ta risiko, eller en preferanse for sikker inntekt over usikker inntekt.

De fleste er som oftest mer komfortable med kjente sannsynligheter enn ukjente sannsynligheter, og for noen smerter tap mer enn gevinst gleder (Kahneman & Tversky, 1979).

3.2.6 Beslutningstakning

Beslutningstakning er å identifisere ulike muligheter og valg man har ut fra beslutningstakerens verdier og preferanser. Å ta et valg innebærer at det er flere alternative valg/opsjoner å vurdere, og i et slikt tilfelle ønsker vi å identifisere så mange alternativer som mulig. Man ønsker å velge det som har størst sannsynlighet for suksess og det som passer best med egne mål, ønsker og verdier (Harris, 1998).

Beslutningstakning kan av Schiffman et al. (2008) oppfattes på flere måter, men de av størst betydning er; det økonomiske synet, det emosjonelle synet og det kognitive synet (s.71). Beslutninger er normalt forbundet med rasjonalitet. Den normative beslutningsteorien har til hensikt å maksimere nytten ved valget og redusere risiko og tap. Det økonomiske synet tar utgangspunkt i at mennesker er rasjonelle og tar fornuftige beslutninger. Med et stort informasjonsgrunnlag med den normative beslutningsteorien har beslutningstaker en forutsetning til å ta en logisk og riktig beslutning (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.168).

Ironien er at de fleste beslutninger i menneskers hverdag ikke tas med et såkalt økonomisk utgangspunkt, selv med all informasjon tilrettelagt (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.168). Det fører oss videre til beslutninger tatt ut fra et emosjonelt ståsted.

Det emosjonelle synet forklarer hvordan et individs beslutninger kan påvirkes av både følelser og impulser (Schiffman et al. 2008 s.73). Beslutninger basert på følelser og impulser kan være vanskelig å identifisere ettersom de er ubevisste. Det å la følelsene styre handlingene blir ofte assosiert som noe negativt, fordi konsekvensene kan være negative når det ikke er tatt rasjonelle beslutninger. Realiteten er at humøret, følelsene og impulsene våre påvirker oss i mye større grad enn vi tror, og det som er likt for oss alle er for eksempel frykt, glede, håp og sorg. Det emosjonelle synet forklarer beslutninger med minimalt eller ingen mental informasjonsbehandling, som vil si innenfor og utenfor bevisst oppmerksomhet, både viljestyrt og ufrivillig (Schiffmann et al. 2008. s.73).

Det siste synet er det kognitive synet (Schiffman et al. 2008 s.74). Kognitive evner er de hjernebaserte ferdighetene vi trenger for å utføre både små og store oppgaver, og dette synet ser på mennesker som informasjonsbehandlere. Det er selvfølgelig ikke sannsynlig at mennesker skal klare å samle og behandle all informasjon tilgjengelig til enhver tid. Mennesker har en begrensning i hvor mye informasjon som kan registreres, lagres og brukes. I det kognitive synet fungerer mennesker derfor med en "begrenset rasjonalitet" (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.171). Mennesker vil ta beslutninger uavhengig om de har delvis eller fullstendig oversikt over alternativene som finnes. Individet søker først og fremst etter informasjonen som er tilgjengelig for dem, og vil derfor godta alternativer som er tilstrekkelig eller tilfredsstillende nok (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.171).

3.3 Det grønne skiftet

Det grønne skiftet vil si en generell forandring i en mer miljøvennlig retning, og Bjartnes (2015) beskriver det grønne skiftet som "en kontinuerlig pågående, uavvendelig, og ustoppelig prosess, som innebærer reduserte klimautslipp og forbedret ressursproduktivitet i alle samfunnssektorer og samtidig byr på nye muligheter for verdiskapning" (s. 23).

Holm (2015) forklarer det grønne skiftet som en optimistisk fortelling om et transformativt skifte. Det grønne skiftet er drevet frem av nye preferanser, holdninger og måter til hvordan vi skal løse klimaproblemene på, samtidig som man tar i bruk teknologiutvikling og markedskreftene som eksisterer.

3.3.1 Lavutslippssamfunnet

Som tidligere nevnt under kontekst er målet til Norge å bli et “lavutslippssamfunn” innen 2050. “Lavutslippssamfunnet” er et velbrukt begrep som definerer hvordan Norges bærekraftige fremtid skal se ut.

For å forklare hvordan en bærekraftig overgang fra et “fossilt samfunn” til et “lavutslippssamfunnet” kan gjennomføres, kan transformasjonsteorien benyttes. Denne overgangen vil kreve store endringer. For å kunne redusere de globale klimaendringene som verden står ovenfor må viktige samfunnsområder som energiproduksjon, transport og matproduksjon endres drastisk hvis overgangen skal lykkes. Slike strukturelle endringer kalles sosio-tekniske overganger. Det innebærer politikk, teknologi, marked, infrastruktur, forbruker-praksis, kulturell mening og vitenskapelig kunnskap ettersom de omhandler endringer i den generelle sammensetningen av de nevnte samfunnsområdene over (Geels, 2011, s. 24).

Transformasjoner mot et bærekraftig samfunn har noen spesielle kjennetegn som gjør dem unike og skiller dem fra en del andre historiske overganger. Bærekraftige overganger er for det første målrettet mot det direkte arbeidet rundt å bekjempe miljø- og klimatrusler, mens historiske transformasjoner ofte har vært fremvoksende. Private aktører har som oftest begrensede midler og insentiver til bærekraftig arbeid, ettersom målet vil være til et felles gode og ikke et konkurransefortrinn for selskapet. Det blir ofte ikke ansett som en god investering, og det vil derfor være avgjørende at myndighetene og sivilsamfunnet adresserer problemet. Det må fremmes offentlige goder, økonomiske rammeforhold må endres og det må støttes opp om den grønne næringen og det grønne arbeidet (Geels, 2011). Forskere har observert begynnende omstillingsprosesser, men også de påpeker at det innen enkelte bransjer finnes motstand mot endring, eller at bedrifter selv setter begrensede ressurser på omstilling. Logikken bak offentlig støtte til utslippsreduksjon bør bli enda tydeligere og ses i sammenheng med andre og nye muligheter hvor norsk kompetanse og erfaring kan gjenbrukes. Slik kan klimapolitikken, sammen med andre politikkområder, bidra til en omstilling i en mer bærekraftig retning innen norsk økonomi, både økonomisk, miljømessig og sosialt. For å øke hastigheten i utviklingen er det derfor viktig med insentiver som kan være med på å vise retningen for en grønn omstilling (Innovasjonstalen, 2021).

Bærekraft har vært og er et mye omdiskutert konsept som også kan tolkes som tvetydig. Det vil derfor være uenigheter rundt retningen på bærekraftige transformasjoner, fordeler og ulemper med løsningene og hvilke politiske virkemidler som skal tas i bruk (Geels, 2011, s.25).

Et annet kjennetegn som gjør bærekraftige transformasjoner unike, er at de fleste løsningene ikke gir åpenbare eller tydelige fordeler. Igjen kommer dette av at bærekraft er et kollektivt gode og dermed scorer ofte slike overganger lavere på kost/nytte vurderinger sammenlignet med etablerte teknologier. Det kan derfor være mindre sannsynlig at miljøvennlige løsninger vil erstatte eksisterende løsninger uten de økonomiske rammebetingelsene, som for eksempel at skatt, og subsidier endres. Endringer av rammebetingelser vil kreve en endring i politikken, som vil medføre en politisk drakamp mellom de som vil beholde det eksisterende systemet og de som jobber hard for en bærekraftig overgang (Geels, 2011, s.25).

Et tredje kjennetegn på en bærekraftig transformasjon, er at de samfunnsområdene hvor de trengs mest, som transport, energiproduksjon, jordbruk og matproduksjon, oftest er dominert av store selskap som olje- og gasselskaper, bilprodusenter, mat- og drikkeprodusenter og supermarkeder. Store virksomheter som dette har ofte komplementære eiendeler som spesialisert produksjonskapasitet, erfaring med store testforsøk, tilgang til distribusjonskanaler, nettverk for serviceytelse, og rimelig tilgang på teknologi. Med disse fordelene har de større virksomhetene en sterkere posisjon enn en pionervirksomhet, som dessverre er de som oftest er først ute til å utvikle nye bærekraftige teknologier. Sannsynligvis vil ikke de store selskapene være de første lederne innenfor bærekraftstransformasjoner, men deres engasjement og involvering, sammen med deres fordeler og ressurser, kan hjelpe til å akselerere forskning og utvikling av miljøvennlige innovasjoner (Geels, 2011, s.25).

Det disse tre kjennetegnene antyder er at bærekraftige overganger handler om et samspill mellom teknologi, økonomi og markeder, politikk og makt og kultur og offentlig opinion. For å forklare teorier om bærekraftige transformasjoner må det først legges vekt på deres flerdimensjonale karakter, og dynamikken i strukturelle endringer (Geels, 2011, s.25).

Man kan ut av dette se at dersom Norge skal bli et lavutslippssamfunn innen 2050 innebærer dette en omfattende omstilling i forhold til dagens samfunn.

3.3.2 Teknologi og fornybare energikilder

Som Geels (2011) nevner er teknologi en stor del av en bærekraftig omstilling. Men - de nødvendige omstillingsprosessene skjer ikke av seg selv. Man vil være avhengig av en

teknologi som kan hjelpe oss innen fornybare energikilder. Karbonfangst- og lagring (CCS - Carbon capture and storage) brukes slik at CO₂ «fanges» opp som del av energi- eller industriproduksjonen. Gassen blir lagret på en spesiell måte slik at den ikke slipper ut i atmosfæren. CCS forkortes også noen ganger som CCUS, der u-en står for «utilization» eller bruk. Gjennom CCUS blir CO₂ brukt i nye produkter og tjenester istedenfor å lagres (Energi og Klima, 2020). Ved bruk av denne teknologien kan utslippene fra industrien i Norge reduseres til om lag 2-3 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i 2050, men dette vil kreve mer forskning og utviklingsarbeid (Miljødirektoratet, 2014, s.8).

Rundt 80% av verdens energibruk er dekket gjennom fossile energikilder, og behovet for energi er stadig økende. Den energipolitiske utfordringen blir å balansere en positiv økonomisk vekst samtidig som arbeidet med å redusere klimagassutslippene fortsetter (Finansdepartementet, 2017).

Utfordringen rundt dette teamet er at dagens energiproduksjon ikke samsvarer med målet i Paris-avtalen. Det såkalte “togradersmålet”, hvor målet er at gjennomsnittstemperaturen i verden ikke skal stige med mer enn 2°C, og helst ikke over 1,5°C, hvis man ønsker å unngå de største konsekvensene ved klimaendringene. Avhengigheten av energi og behovet for å redusere klimagassutslipp ser i utgangspunktet ikke ut til å samsvare. Om utslippsmålene fra Paris-avtalene skal nås, må den økende energiproduksjonen komme fra andre kilder enn de fossile energikildene som blir benyttet i dag. Energiforbruket må dekket av fornybare energikilder istedenfor tradisjonelle fossile brensler, ettersom det forventes en økning i energiforbruket de neste årene. Det er her de naturressursbaserte næringene må komme inn som en del av løsningen på denne utfordringen, og som vil gi mulighet for en ny, bærekraftig verdiskaping og sysselsetting i Norge. Slike nye muligheter kan for eksempel være batteri eller hydrogen, og vil forhåpentligvis med tiden drives frem av samfunnets bærekraftige omstilling (Innovasjonstalen, 2021).

En grønn omstilling er absolutt nødvendig hvis målet om å bli et lavutslippssamfunn skal kunne gjennomføres og være vedvarende. Konsekvensene en grønn omstilling vil ha for næringslivet er komplekse. Det vil kreve en radikal innovasjon og omstilling i de naturressursbaserte næringene, og særlig når det gjelder klimamål må endringer skje i raskt tempo (Innovasjonstalen, 2021). Det er vanskelig å se at omstillingsprosessene går hurtig nok. For å unngå at det kun forblir et politisk mål, må disse omfattende omstillingsprosjektene ligge

til grunn. En klar og tydelig klimapolitikk er helt nødvendig, og ikke minst et nært samarbeid med andre land som har tilsvarende ambisjoner om å bli et lavutslippssamfunn.

3.4 Implementering av strategi

Implementering kan beskrives som iverksetting eller realisering av de planer organisasjonen har (SNL, 2020). Ledelsen i organisasjoner bruker normalt betydelig med tid på å utforme en strategi som vil fungere i det markedet de konkurrerer i, men mange bruker dessverre for liten tid på å implementere strategien (Edinger, 2012). Det er et fåtall personer i organisasjon som utarbeider strategien, og den kan se godt planlagt og gjennomførbart på papiret. Utfordringen for mange organisasjoner kan være å få strategien fra papiret til å fungere i virkeligheten. En slik prosess kan være krevende for både ledelsen og organisasjonen (Edinger, 2012).

Organisasjonens evne til å omsette en strategi til aksjoner er viktig i forhold til mekanismer som knytter strategier vedrørende markedsføring til organisasjonens prestasjoner (Huber, 2010). Implementeringen er uten tvil avgjørende for at strategien skal bli en suksess. Falkenberg (2006) påpeker også dette, samt legger til at forholdet mellom formuleringen av strategien og implementeringsprosessen er kompleks og er avhengig av hverandre for lykkes. Fordi implementering er vesentlig for organisasjonens resultat med strategien, blir det lagt ned atskillig med tid og penger for å gjøre prosessen effektiv og lønnsom. Dessverre ser man ofte at strategiimplementeringen feiler helt eller delvis, og havner derfor langt bak forventningene ledelsen hadde når de startet prosessen (Huber, 2010). Ifølge Huber (2010) må organisasjoner være oppmerksom på ens egen evne til å implementere den strategien man formulerer. Mulgan (2010) forklarer at implementeringsprosessen sannsynligvis vil lykkes dersom det eksisterer en sterk kobling mellom strategiformuleringsprosessen og selve implementeringen. Dette kan bidra til klare ansvarsforhold og involvering av færre ledd i organisasjonen.

Hvordan ledelsen opptrer er en av de viktigste faktorene for implementering av strategi. En god leder er en som får de ansatte til å følge i samme retning, samtidig som ledelsen også knytter bånd til organisasjonens interesser og aksjonærer (Fuller & Green, 2015). Ledelsens evne til å styre, blir sett på som en avgjørende faktor for effektiv og suksessfull implementering av strategi. Dersom dette blir gjort dårlig, vil implementeringen av strategien få et dårligere resultat (Kaplan & Norton, 2004).

Johnson et. al. (2017) forklarer viktigheten av strategisk endring har med ledelse å gjøre. De påpeker videre at det å gjøre opp en status for bedriftens nåsituasjon, med bakgrunn i å finne ut

hvor villig den er til endring, er steg en. Deretter må man adressere hvilke krefter som motvirker endring og hvilke som bidrar til endringen. (Johnson et. al. 2017).

En ovenfra og ned tilnærming til strategisk endring anser mellomledere som ansvarlige for implementering av den strategiske planen på toppnivå. Deres rolle er å påse at ressursene er allokert og kontrollert på en riktig måte for å observere prestasjoner og oppførselen på de ansatte. (Johnson et. al. 2017).

Videre uthever de fire roller for å lede en strategisk endring.

Den første rollen er rådgivere. Disse har ofte gode indikasjoner på hva som skjer i markedet eller teknologiske endringer som kan være innlysende for endring. Det kan også være lettere for rådgivere å identifisere hva som blokkerer for endring i organisasjonen.

Den andre rollen som er viktig for strategisk endring, er å gjøre strategien meningsfull. Her inngår at mellomledere er de som skal forklare og gi endringen en mening for resten av organisasjonen. Det er derfor avgjørende at mellomledere forstår og føler eierskap til den strategiske endringen. Mellomledere kan derfor anses som en avgjørende faktor for å knytte sammen avstanden mellom toppledelsen og resten av organisasjonen.

Den tredje rollen er nytolkning og justering av strategiske svar som kommer. Med det menes at mellomledere som har den daglige kunde og leverandør kontakten samt kontakt med ansatte skal være kvalifisert til å tolke og justere strategiske endringene for å tilpasse den optimalt til organisasjonen.

Den fjerde rollen er lokal mellomledelse. Denne rollen er spesielt viktig for selskaper med flere avdelinger eller eksempelvis butikkjeder hvor det da bør være en lokal mellomleder som er ansvarlig for den strategiske endringen. (Johnson et. al. 2017).

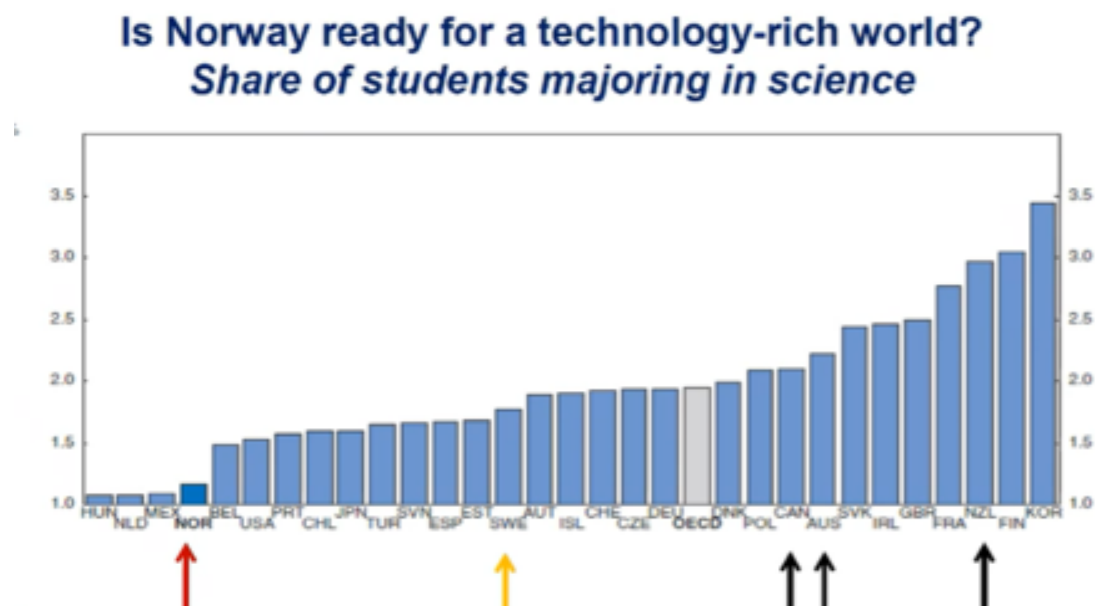
3.5 Sammendrag

Det teoretiske rammeverket er basert på at utgangspunktet ligger i underleverandører som innen kort tid må starte omstilling for å endre sine produkter og tjenester med lavere klimautslipp eller bevege seg inn på nye markeder for fornybar energi. Når vi snakker om omstilling så snakker vi også om innovasjon. Utnyttelse og endring av eksisterende kompetanse og erfaringsoverføring kan gi økt innovasjon, derfor har vi valgt å fokusere på strategier for kunnskapsledelse som ressursbasert teori, dynamiske kapabiliteter og knowledge management. Dynamiske kapabiliteter knyttes opp til grønn omstilling med tanke på hvordan

organisasjoner kan endre sine kapabiliteter i takt med et marked i omstilling mot “grønne” produkter og tjenester. Knowledge management kan benyttes i grønn omstilling til å utnytte den erfaringen som ligger i organisasjonene og sette det i system slik at taus kunnskap kan bli omgjort til eksplisitt kunnskap via systemer og effektivisering av prosesser. Organisatorisk læring handler om at ansatte i en bedrift er i stand til å tilegne seg ny kunnskap og erfaringer. Dette er et sammenfallende aspekt av de to teoretiske perspektivene (DK og KM). Kompetanse er derfor et nøkkelt tema i den grønne omstillingen. Hvorvidt det er erfaringsoverføring, endring av eksisterende kapabiliteter eller nyervervet kunnskap direkte fra universiteter er usikkert, mulig det er kombinasjon.

Hilde C. Bjørnland, professor fra BI, kommenterte i foredraget “Tid for omstilling” for Næringsforeningen den 26.03.2021 at fremtiden er kunnskap og teknologi. Videre legger hun vekt på at det å kunne erverve seg ny kunnskap, kritisk tenking, analysering og å kunne argumentere betyr mye i denne sammenheng. Kritisk tenkning og erverving av kunnskap er noe av det som studenter lærer seg ved et langt studium innenfor realfag og teknologiske fag, og vil være et gode som kommer på kjøpet ved å utdanne flere innenfor denne fagretningen. I tillegg nevnte Bjørnland (2021) også viktigheten av å arbeide i team på tvers av fagdisipliner, som en evne for å bidra til synergier i bedrifter i omstilling. Figur 3 under viser Norge referert med rød pil, hvor det fremkommer at Norge utdanner et langt lavere antall studenter med master of science enn resten av verden. Kort forklart er master of science på norsk tittelen for mastergrader i realfag som teknologiske fag. Herunder kommer utdanning av eksempelvis fysikk, kjemi, biologi, matematikk, IT, elektronikk, nanoteknologi og teknisk kybernetikk. Basert på figuren kan vi forstå det slik at dersom gapet på denne typen utdanning blir for stort i Norge, kan den globale omstillingen akselerere i fart og Norge havner bakpå. Da tenker vi innenfor både teknologi og ingeniørkompetanse.

Figur 3: “Er Norge klar for en teknologirik verden?”



Et annet viktig ledd i denne sammenheng, er at organisasjoner må få til ledelse av kunnskap og teknologi som et ledd i omstillingen.

Videre er strategisk beslutningsprosess tatt med i oppgaven da det ofte starter med en ledelse som må planlegge en strategisk endring. Dersom informasjonsgrunnlaget ikke oppleves tilstrekkelig og man ikke kan se en sunn økonomisk avkastning, kan det oppleves risikofyllt å ta en beslutning om omstilling.

Avslutningsvis er implementering av strategi tatt med da det knyttes til hvordan best sette en ny strategi ut i virkeligheten. Dette er avgjørende for å komme i mål med en strategisk plan mot grønn omstilling.

KAPITTEL 4 METODE

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for valgene vi har tatt rundt forskningsmetode og datainnsamling og prosessen vi har vært igjennom.

”I vid forstand er metode noe mer enn undersøkelsesteknikker. Det er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en systematisk måte slik at andre kan kikke oss i kortene, dvs. prinsippet om etterprøvbarhet står sentralt i den vitenskapstradisjon som dominerer dagens samfunnsforskning” (Halvorsen 1989, s. 15). All forskning som skal kunne bli omtalt som forskning må inneholde en nøyaktig og riktig skildring av verktøy som er benyttet for å komme frem til resultatet. Metode kan defineres som Halvorsen (1989) beskriver under og som gir en god innføring i hva metode betyr. “Metode er den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy som kan benyttes for å innsamle informasjon” (Halvorsen, 1989, s.15). På bakgrunn av dette har vi prøvd å utvise evne til struktur, troverdighet og benyttet riktig verktøy som er tilpasset forskningsprosjektet vårt.

4.1 Valg av forskningsmetode

I litteraturen om samfunnsvitenskapelig metode, skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kort fortalt er kvantitativ metode primært talldata, hvor det fokuseres på variabler som er relativt uavhengige av den samfunnsmessige konteksten (Thagaard,2013; Silverman,2011). På bakgrunn av vår problemstilling og lite eksisterende forskning på området gjør at valget av forskningsmetode faller på kvalitativ metode. Kvantitativ metode med spørreskjema vil ikke kunne gi utfyllende svar fra respondentene slik som semistrukturerte intervjuer gir i den kvalitative metoden. Som Friis og Vaglum (2002) beskriver, gjelder det for kvalitativ metode å legge forholdene til rette for en samtale der respondentenes tanker, meninger, holdninger, resonnementer, følelser, motiver og historie kan komme frem. Dette er viktig for å få frem relevant informasjon til forskningsspørsmålet vi søker mer kunnskap om. Kvalitativ metode handler primært om å studere sosiale fenomener og prosesser i sine naturlige sammenhenger, hvor forsker hovedsakelig arbeider med tekst og til dels visuelle data (Thagaard, 2013;Silverman, 2011). Prinsipielt sett er kvalitative og kvantitative metoder basert på ulike forskningslogikk, noe som har konsekvenser for forskningsprosessen og hvordan resultatene av forskningen vurderes (Thagaard, 2013). Valg av metode for forskning avhenger av undersøkelsens formål og problemstilling (Silverman, 2011)

4.1.1 Forskningsdesign

Saunders, Lewis og Thornhill (2012, s.680) oppsummerer forskningsdesign som et rammeverk for innhenting og analyse av data for å svare på forskningsspørsmål og forskningsmål som gir begrunnelse for valg av datakilder, datainnsamlingsmetoder og analyseteknikker.

4.1.2 Eksplorerende design

Basert på Saunders et al. (2012) eksisterer det fire forskjellige typer kvalitative forskningsdesign: Beskrivende, forklarende, eksplorerende eller en kombinasjon av disse. I vårt tilfelle, hvor kunnskapsgrunnlaget for forskningsspørsmålet er begrenset, vil et eksplorerende forskningsdesign være passende. Formålet med et eksplorerende forskningsdesign er å øke forskerens kunnskapsnivå innenfor det som skal undersøkes. Et eksplorerende design starter ofte med en litteraturgjennomgang for å utvide forskerens forståelse eller for å spisse forskningsspørsmålet. Fordelen med eksplorerende design er at det er fleksibelt og tilpasningsdyktig. Videre gir dette designet forskeren muligheten til å endre retning underveis ved nye funn og innsikter ved datainnsamling (Saunders et al. 2012). Målet med eksplorativt design er å oppdage og få ny innsikt samt øke forståelsen for et tema, klargjøre begreper og utvikle hypoteser som kan fungere som et utgangspunkt for videre forskning.

Formålet med vår oppgave er å få oversikt over temaet og innhente kunnskap fra aktører som allerede er i gang med grønn omstilling i oljebransjen. Som tidligere nevnt, kjenner vi ikke til at det har vært forsket på hvilke kriterier som må være på plass for å oppnå en grønn omstilling i oljebransjen. Det er også av den grunn vanskelig å vite hvilke resultater vi vil få underveis i forskningsprosjektet. Basert på Saunders et al. (2012) forstår vi at nylig ervervet kunnskap ofte fører til endringer, for eksempel på problemstillingen eller i datainnsamlingsmetoden. I vår forskningsstudie ønsket vi blant annet å få innsikt i hvordan ledere i oljebransjen arbeider med strategiske planer for grønn omstilling. Vi ønsker også å forstå hvilke kriterier som må være på plass for å øke sannsynligheten for å lykkes med grønn omstilling.

4.1.3 Forskningsstrategi

Saunders et al. (2012, s.680) oppsummerer forskningsstrategi som en overordnet plan for hvordan forskeren skal gjennomføre arbeidet for å få svar på forskningsspørsmål(ene).

I følge Blaikie (2000, s.62) er forskningsspørsmål nødvendige for å definere omfanget av forskningen. Ved å nøye velge spørsmål og ordlegge de med omhu vil man fremme det man ønsker å få fra respondenten. Videre viser Blaikie (2000, s.23) til tre typer forskningsspørsmål;

“hva”, “hvorfor” og “hvordan”. Normalt vil “hva” spørsmål søke beskrivelser, “hvorfor” spørsmål vil søke forklaringer eller forståelse, mens “hvordan” spørsmål er opptatt av å forklare hvordan man kan få til en endring.

Blaikie (2000) viser til fire forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Disse fire strategiene gir tydelig forskjellige måter å besvare et spørsmål på og ulike trinn for å komme i mål (Blaikie, 2000, s.24).

4.1.4 Induktiv

Induktiv og deduktiv logikk kommer under formell logikk. En stor forskjell mellom induktiv og deduktiv er at den induktive metoden ikke nødvendigvis følger konklusjonen. Ved bruk av induktiv metode tillegges også ny kunnskap til konklusjonen (Danermark, 2002, s.85). Den vanligste bruken av induktiv metode er når det trekkes konklusjoner om en hel populasjon fra studier av et utvalg av undersøkte kandidater. Det kritiske spørsmålet er om de studerte tilfellene er representative i forhold til hele befolkningen. Prøvene som blir tatt må være av en viss størrelse og prøvetakning metoden må sikre at prøvene er representative (Danermark, 2002, s.86). Blaikie (2000, s.25) nevner også at induktiv forskningsmetode starter med å samle inn data for å finne generelle trekk i det sosiale livet til de undersøkte kandidatene. Induktiv forskningsstrategi er nyttig for å besvare “hva” spørsmål, men kommer til kort for å forklare “hvorfor” spørsmål (Blaikie, 2000, s.25).

4.1.5 Deduktiv

Grunnleggende for en argumentasjon er at vi underbygger konklusjonene våre med påstander og observasjoner o.l. Den deduktive metoden brukes ikke til å bestemme påliteligheten av påstandene, men til å teste den logiske gyldigheten av konklusjonen vi kommer frem til (Danermark, 2002, s.82). I følge Blaikie (2000, s. 25) kan prosjektet gå videre til neste steg hvis dataene samsvarer med teorien. Hvis dataene ikke samsvarer med teorien, må den enten modifiseres eller forkastes. Denne forskningsstrategien blir derfor mer en “prøv og feil” prosess. Deduktiv forskningsstrategi er spesielt hensiktsmessig for å svare på “hvorfor” spørsmål.

4.1.6 Retroduktiv

Retroduktiv forskningsstrategi starter med et allerede observert funn, men som man søker en annen type forklaring på. Denne strategien kan forklares ved å finne den virkelige

underliggende strukturen som resulterer i det observerte funnet. Her må forskeren konstruere en hypotetisk modell, og videre etablere dens eksistens. Det søkes da etter bevis på konsekvensene av eksistensen. Retroduktiv forskningsstrategi bruker kreativ fantasi og analogi for å jobbe seg tilbake fra data og frem mot en forklaring (Blaikie, 2000, s.25).

4.1.7 Abduktiv

En forskningsmetode som kombinerer både deduktiv- og induktiv metode kalles abduktiv metode, og er ofte benyttet til å analysere innsamlet data. Danermark (2002) tar utgangspunkt i Charles S. Peirce sin forklaring av abduksjon. Abduksjon er et konsept som til dels er vanskelig å sette ord på. Peirce beskriver abduksjon på tre måter. Den første er en definert logisk form som kan sammenlignes med induktiv og deduktiv. Den andre er et mer grunnleggende aspekt av all oppfatning og all observasjon av virkeligheten. Det tredje er rekontekstualisering. Disse tre forskjellige måtene å definere abduktiv metode er ikke motstridende, men understreker forskjellige aspekter av vitenskapelig slutning. Hans siste punkt, rekontekstualisering, går ut på å observere, beskrive, tolke og forklare et fenomen innenfor rammene av en ny kontekst for slik å kunne gi ny mening til allerede kjente fenomener (Danermark, 2002, s.91). Dette virker spesielt relevant for vår oppgave ettersom vi ønsker å få innblikk i hvordan ledere jobber med strategiske planer mot grønn omstilling, og vi er avhengig av tidligere erfaringer og beskrivelser fra respondentene.

Danermark (2002, s.93) forklarer at all form for abduktiv metode bygger på kreativitet og fantasi, og evnen til å danne assosiasjoner. Dette krever en kreativ resonneringsprosess som gjør det mulig for forskeren å skille mellom sammenhenger som ikke er tydelige eller åpenbare, og ha evne til å se sammenhenger i et nytt lys og se på noe som noe annet (Danermark, 2002, s.93). I følge Blaikie (2000, s.25) er utgangspunktet for den abduktive metoden den "sosiale verdenen" til respondentene som blir undersøkt. Dette kan bare oppdages gjennom respondentenes virkelighet, slik de har tolket sine erfaringer og historier. Forskeren må sette seg inn i deres verden for å oppdage erfaringene og motivene til handlingene som er utført.

I sammenheng med vår oppgave vil den abduktive forskningsstrategien passe best da vi er ute etter respondentenes erfaringer, historier og handlinger som vil danne et grunnlag for våre kvalitative funn og resultater. Utfordringen vil være å trekke ut erfaringene av respondentenes utsagn, uten at disse blir preget av vår fortolkning.

4.2 Utvalg og rekruttering av respondenter

Prosessen rundt innsamling av respondenter startet ved å kontakte Næringsforeningen i Stavanger hvor vi kom i kontakt med strategidirektør Inger Tone Ødegård. Hun henviste oss til et knippe aktører som har sagt ja til at de kan være med å dele råd om grønn omstilling. Vi tok kontakt med en av disse og booket tid for intervju. Fra første respondent fikk vi anbefaling om fem nye spennende selskaper å kontakte. Her er vi inne på den såkalte “snøballeffekten” som kort fortalt baseres på at respondentene du allerede har intervju med tipser deg videre om andre respondenter som kan være relevante for oppgaven. Et planlagt intervju kan føre til nye ikke-planlagte intervjuer (Jacobsen, 2005, s. 175). Ut fra disse fem nye anbefalingene vi fikk var det tre av disse selskapene som passet våre kriterier. De siste fire selskaper ble valgt ut på bakgrunn av vår informasjon om deres pågående arbeid med grønn omstilling og resultatene de har fått av dette. Både E24 og Dagens Næringsliv har vært gode kilder til mer detaljert informasjon om selskapene. Relevansen ble satt ut fra kriteriet som å finne bedrifter fra leverandørindustrien og operatørselskaper i oljebransjen. Det var også ønskelig å finne respondenter fra selskaper som var i gang med arbeid mot strategiarbeid for grønn omstilling og motsatt. Undersøkelsene er basert på et såkalt strategisk utvalg. Det vil si at ”vi velger respondenter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen eller undersøkelsens teoretiske perspektiver” (Thagaard, 2009, s.55). Det er et strategisk utvalg fordi de besitter den kunnskapen som er relevant for oppgaven, samtidig er det et tilgjengelighetsutvalg fordi det er basert på respondenter som var villige til å stille opp.

Det at vi kontaktet Næringsforeningen i Stavanger kan være med å gi oppgaven en skjevhet i form av at aktørene som er tilknyttet Næringsforeningen allerede er villige til å diskutere temaet med interessenter utenfor, slik som studenter eller andre interesseorganisasjoner. Det kan derfor være at disse aktørene allerede har gjort et stykke arbeid med temaet slik at det kanskje ikke gir et riktig bilde ut fra en gitt populasjon som skal danne basis for datainnsamlingen.

Totalt ble ti respondenter kontaktet, og åtte deltok i forskningsprosjektet. Ut av disse ti var vårt mål å få minst 6 deltakere, og vi så oss veldig fornøyd da vi fikk inn åtte. Vi henviser til Tabell 1 på neste side for en bedre oversikt over kandidatene.

En ulempe ved å basere på tilgjengelige respondenter kan være at de som velger å takke nei til intervju er de som kanskje har lavere grad av selvtillit og erfaring enn de som takker ja til

intervju. Det er usikkert om besvarelsen gir et riktig bilde ettersom flertallet av respondentene ligger i samme aldersgruppe og vil på denne måten gi mer likhetstrekk i besvarelsen. Hadde vi fått flere besvarelser fra yngre, kunne utfallet blitt annerledes. Kompetansen og kunnskapsnivået til respondentene trenger ikke å ha en korrelasjon med høy eller lav grad av selvtillit. Med det menes at det kan være en ulempe dersom det er respondenter som takket nei til intervju pga lav selvtillit da selvtilliten ikke har en klar sammenheng med grad av kompetanse og kunnskapsnivå.

4.2.1 Presentasjon av respondentene

Ettersom vi har anonymisert alle respondentene fremkommer de i tabellen som “Respondent 1”, “Respondent 2”, osv. Valget om anonymisere respondentene ble besluttet som følge av muligheten til å oppnå flere respondenter som ville delta i forskningsprosjektet. En annen grunn til anonymisering er at spørsmålene er rettet mot temaer som kan ansees som taushetsbelagte hos respondentene i deres stillinger og selskaper. Mer om det praktiske rundt personvern og anonymisering er beskrevet under kapittel om etikk og personvern. Til tross for anonymisering, mener vi det er viktig å presentere kjønn, alder og arbeidsstilling på respondentene. På denne måten kan vi enklere ta i betraktning om forskjellene på både alder og kjønn har noe å si for svarene i dataanalysen og konklusjonen i senere kapittel.

Tabell 1 - Presentasjon av respondentene

Navn	Kjønn	Alder	Stilling	Bransje
Respondent 1	Mann	70	Direktør	Støtteorganisasjon
Respondent 2	Mann	59	Divisjonsdirektør	Olje & Gass
Respondent 3	Mann	61	Styreleder	Støtteorganisasjon
Respondent 4	Mann	45	Daglig leder	Støtteorganisasjon
Respondent 5	Mann	57	Fagsjef	Støtteorganisasjon
Respondent 6	Kvinne	54	Direktør	Olje & Gass
Respondent 7	Kvinne	42	Direktør	Støtteorganisasjon
Respondent 8	Kvinne	29	Kommunikasjonsleder	Olje & Gass

Støtteorganisasjoner i denne tabellen er selskaper som enten bistår i form av rådgivning til fornybarprosjekter og olje og gass bedrifter som skal omstille seg, eller i form av aktører for å fremme nettverksbygging. Olje og gass respondentene er større konsern innen olje og gass, både som leverandør og operatør.

4.3 Innsamling av data

4.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Når en ønsker å finne ulike aspekter av menneskelig erfaring og opplevelse er kvalitative intervjuer en vanlig måte å innhente data (Kvale & Brinkmann, 2015). Fokuset i vårt prosjekt var leders strategiske arbeid med grønn omstilling og kvalitativt forskningsintervju var for oss en hensiktsmessig metode.

Det kvalitative forskningsintervjuet har ifølge Kvale og Brinkmann (2015) som mål å forstå verden sett fra respondentens side. Det vil si å få frem betydningen av deres erfaringer og opplevelse av verden. Strukturen i et kvalitativt forskningsintervju er lik dagligdagse samtaler, men som samtidig involverer en bestemt metode og spørreteknikk. Målet er å få så presise beskrivelser som mulig av hva mennesker har opplevd. Beskrivelsene blir utgangspunkt for å fortolke betydningen av de fenomenene den respondenten beskriver. Et kvalitativt intervju kan med andre ord sees på som fortolkende praksis (Kvale & Brinkmann, 2015). Fortolkende praksis kan forstås som respondentenes tidligere tolkede erfaringer som sammenveves med nåtid og fremtid (Thagaard, 2013)

Kvale og Brinkmann (2015) legger vekt på at intervju er en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess hvor forskeren og respondenten produserer kunnskap sammen. Selv om kvalitativt intervju er en velegnet metode for å få tak i respondenters oppfatninger av komplekse fenomener, finnes det også svakheter og utfordringer forskerne må være bevisst på. Kvale & Brinkmann (2015) utfordrer blant annet at man som intervjuer kan bli påvirket av respondentene. Dersom forsker identifiserer seg med respondentene kan det skape utfordringer med å holde en profesjonell avstand. Med vår bakgrunn fra bransjen kan man lett se for seg at man kan bli påvirket av respondenten, som en av utfordringene til Kvale og Brinkmann (2015). Vi har vært bevisst på hvordan vi fører dialogen under intervjuet for å unngå ledende spørsmål og ikke la vår bakgrunn fra bransjen påvirke hverken svaret vi får fra respondentene eller hvordan vi fører intervjuet videre.

4.4 Utarbeiding av intervjuguide

4.4.1 Intervjuguide

Ved valg av kvalitativ metode og bruk av intervju, ønsket vi å fange ulike ledes perspektiv, opplevelse og erfaringer knyttet til endring av strategi og beslutningsprosesser. Dette er i tråd med Thagaard (2009) som hevder at intervju er særlig godt egnet til å gi informasjon om personers opplevelse, synspunkter og selvforståelse. Intervjuguiden (vedlegg) ble strukturert i seks forskjellige temaer som til sammen skulle dekke de teoretiske områdene som skulle legge grunnlag for å svare på problemstillingen. Vi hadde som mål å møte respondentene mest mulig åpent, med den hensikt å la deres beskrivelser og erfaringer bli vektlagt som utgangspunkt for videre analysearbeid, teoriforankring og drøfting. I utforming av spørsmål er det vektlagt “å stille spørsmålene på en måte som inviterer respondenten til å reflektere over temaene det blir spurt om, og gi fylldige svar”, slik Thagaard (2009, s.91) beskriver.

4.4.2 Pilotintervju

Innledningsvis; “Pilot intervju brukes av studenter som har lite erfaring og praktisk kunnskap med forskningsintervjuer. Pilotintervjuet kan også gi mulighet til å utvikle nye spørsmål og problemstillinger, spesielt på felt der det finnes lite forskning fra før” (Befring, 2010, s.36). Før våre intervjuer startet ble det foretatt tre pilot intervju. Alle tre pilot intervjuer ble utført sammen med ledere hos egne arbeidsgivere i oljebransjen. Vi utførte pilotintervju for å få innblikk i hvordan respondentene svarte på spørsmålene, om de forsto spørsmålene og hvordan ordlyden hørtes ut. Det var fokus på kvaliteten på samspillet i intervjusituasjonen, samt å gi verdifull erfaring til å ta med til de reelle intervjuene. Basert på svarene vi fikk inn fra de ulike pilot intervjuene fikk vi anledning til å legge til spørsmål samt å endre ordlyd og ta vekk noe spørsmål. Vår erfaring var at pilot intervjuene var lærerike. Vi ble bevisst på at det var lett å miste styring i intervjuet når respondentene hadde mye å si på hvert spørsmål, samt hvordan vi skulle utnytte oppsatt tid på best mulig måte.

4.4.3 Semistrukturerte intervju

Vi valgte å benytte oss av semi strukturerte intervju på bakgrunn av flere forhold. Ordet semistrukturert betyr halvstrukturert og eller delvis strukturert. Denne typen intervju kan best beskrives som en samtale mellom forskeren og en respondent, der gangen i samtalen er styrt av forskeren. Semistrukturert intervju-metode brukes der det er vanlig å utarbeide en intervjuguide hvorav temaene for intervjuet er fastlagt på forhånd (Thagaard, 2009,s.89). Valget vårt ble

semistrukturert intervju basert på denne bakgrunn, i tillegg til at temaet vårt er avhengig av detaljerte svar fra nøye utvalgte respondenter for å få de mest optimale svarene.

Vi har vektlagt erfaring og kvalifikasjoner samtidig med at intervjuet over Teams tilrettelegger for at respondenten føler seg avslappet i eget hjem til å svare med sine egne svar og kan utdype svarene på de enkelte spørsmålene. Utfordringen med semistrukturerte intervjuer er at vi hele tiden må ha god kontroll på hvilke kvalifikasjoner og erfaringer vi er interessert i å vite mer om fra respondentene. På denne måte sikrer vi at respondenten ikke sporer inn på irrelevante temaer når vi skal sammenligne svarene. Vi valgte å vise spørsmålene fra intervjuguiden til respondenten i form av en PowerPoint-presentasjon under intervjuet for at respondenten enklere skulle huske hvilket spørsmål vi snakket om og på denne måten unngå irrelevante svar. Med det mener vi å unngå at respondenten sporer av fra spørsmålet og trekker inn informasjon vi mener ligger utenfor området vi søker informasjon om.

Vi startet med introduksjon og presentasjon av oss og oppgaven for å starte med en avslappet tone før spørsmålene startet. Vi forklarte også at spørsmålene hadde en tematisk inndeling samt at vi åpnet for at respondenten kunne gi oss utdypende informasjon som hadde relasjon til spørsmålene og temaene. Vår erfaring med bruk av PowerPoint-presentasjon var positiv, også fra respondentenes side som kommenterte for deres egen del at det var enklere å holde følge.

4.4.4 Utføring av intervjuer

Vi gjennomførte intervjuene over Teams, noe vi mest sannsynlig ikke hadde gjort hadde situasjonen med corona vært annerledes. Vi fikk en positiv opplevelse med bruk av Teams, hvor vi hadde mulighet for videoopptak av intervjuene. I etterkant fikk vi transkribert intervjuene for å gjøre analysearbeidet enklere. Transkribering er kort forklart kunsten å få overført tale fra lyd- eller videoopptak til skrift. Vi valgte å skrive alle intervjuer i bokmålsform og alle ord utenom eventuelle “nøleord” ble tatt med. Vi var begge med på alle intervjuene. Dette var ønskelig fra oss begge for å stille som et team i intervjuet og høre erfaringene til respondentene. Ofte kan det være enklere å være to da man tolker informasjon ulikt og man kan ha ulike oppfølgingsspørsmål. Arbeidsfordelingen var at en stilte spørsmål og den andre tok notater underveis. Fordelene med dette var at vi fikk effektivisert transkriberings prosessen, da vi startet transkriberingen allerede under intervjuet.

Som tidligere nevnt ble en forarbeidet intervjuguide brukt og ved å dele skjerm fikk vi vist respondentene en PowerPoint-presentasjon hvor hvert spørsmål ble presentert for å la objektene enklere følge med og svare utfyllende. Det er ikke kun respondentenes svar som er viktig, men

også kroppsspråk og mimikk. Det ble en stor fordel å ha intervjuet på film, da vi i tillegg til transkribering også kunne gå tilbake og lese kroppsspråket. En fellesnevner for alle objektene var et avslappet kroppsspråk, hvor de gjerne var mer avslappet i eget hjem. Det kan også virke som det er enklere for flere å takke ja til intervju når det tidsmessig ikke opptar like lang tid over Teams, som ved et fysisk møte. For vår del reduserte vi tidsforbruket ved at vi unngikk reisetid i forbindelse med intervjuene. Vi mener også at det var til vår fordel at intervjuene gikk på Teams i forhold til at såpass mange av de spurte kandidatene takket ja. De fleste respondentene nevnte dette selv da vi takket for tiden, og det ble kommentert at bruk av Teams har gjort det enklere for dem med tanke på eget tidsbruk.

En ulempe med å utføre alle intervjuene på Teams kan være at møtet blir veldig avkortet til tematikken og den uformelle praten og våre sanseintrykk hos de enkelte selskapene uteblir.

4.5 Etikk og personvern

Prosjektet er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). NSD er et nasjonalt senter og arkiv for forskningsdata. NSD sørger for å gjøre data om mennesker og samfunn tilgjengelig for forskning. I og med at vi skal intervju samt ta videoopptak så var prosjektet meldepliktig. Vi sendte inn søknad og la med intervjuguide. Prosjektet ble godkjent (se vedlegg) ved bekreftelse på at all lagring av datafiler, videoopptak og samtykkeskjemaer skal ligge på kryptert server på UIS sin sharepoint som er godkjent lagringsplass i samråd med NSD.

Thagaard (2009, s.25) fremhever særlig tre prinsipper ved etiske retningslinjer som viktige, det gjelder prinsippet om informert samtykke, kravet om konfidensialitet og at respondentene skal vite konsekvensene av å delta i forskningsprosjektet.

Det finnes etiske prinsipper og juridiske retningslinjer som all forskning må underordnes (Johannessen et al., 2010, s.89). Det handler om at forskeren skal vise redelighet og nøyaktighet i sitt arbeid, både i forhold til hvordan egne resultater presenteres, men også ved bruk av andres arbeid.

Vi kontaktet respondentene hver for seg og redegjorde for prosjektet og at vi ønsket å intervju dem. Deretter sendte vi en epost med en mer inngående beskrivelse av prosjektet til de aktuelle respondentene. Som vedlegg i e-posten sendte vi med samtykkeskjema som vi ba dem om å signere i DocuSign i forkant av intervjuet. DocuSign er et program hvor man kan sende dokumenter hvor mottaker kan signere elektronisk og vil holde som gyldig dokumentasjon. Konfidensialiteten er sikret ved at respondentene er anonymisert, det samme er uttalelser som kunne være med på å identifisere dem. Den vanskeligste jobben med et forskningsprosjekt er å

anonymisere godt nok. Et forskningsetisk krav er at respondentene ikke skal kunne kjenne seg igjen i den ferdige utgivelsen. Anonymisering av respondentene går ut på å verne respondentenes integritet og private rom, hvor de ikke skal kunne gjenkjennes i den offentlige rapporten (Alver og Øyen, 1997, s. 119). Vi mener vi har sikret anonymitet på en god måte som er tilfredsstillende etter krav fra NSD.

4.6 Reliabilitet, validitet, refleksivitet og etterprøvbarehet

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet skal vise oss hvor nøyaktig informasjon er målt, og stiller krav til at datainnsamlingen har foregått på en korrekt og nøyaktig måte. Desto mindre nøyaktighet oppgaven har, jo lavere er reliabiliteten for påstanden (Friis & Vaglum, 1999). Vår oppgaves resultat kan være vanskelig å måle nøyaktig. Derimot er nøyaktighet og pålitelighet ivaretatt ved at spørsmålene som ble stilt var åpne nok for at respondenten skulle ha mulighet for å svare etter sin mening og erfaring, og ikke ut fra hva de trodde vi ønsket å høre. Intervjuene ble tatt opp med videoopptak av god kvalitet som sikrer at datainnsamling ikke er basert på hukommelse og enkelte notater, men heller nøyaktig transkribert dokumenter fra hvert enkelt intervju.

4.6.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet, og sier hva våre funn gir gyldig kunnskap om (Dalland, 2007). Det skilles mellom intern og ekstern validitet (Malterud, 2011). For å sikre intern validitet må dataene være relevante for å svare på problemstillingen. De ulike temaene i intervjuguiden er basert på teori om strategisk analyse, beslutningsprosesser og innovasjon. Intern validitet ivaretas også ved at respondenten innehar kunnskap om hvordan man kan lykkes med omstilling og hva som er suksesskriteriene. Ekstern validitet beskriver hvilke kontekster funnene er gyldige i og hvorvidt det er overførbart eller generalisert (Malterud, 2011). Med bruk av få respondenter, kan funnene i liten grad generaliseres. Like fullt; respondentene har lykkes med omstilling og suksesskriterier, så godt som det lar seg måles i form av resultatene de har fått gjennom arbeidet med grønn omstilling, og kan derfor bidra med troverdig kunnskap. Det teoretiske grunnlaget i oppgaven er ikke begrenset til oljebransjen, og kan derfor overføres til andre bransjer og industrier som skal omstilles.

4.6.3 Refleksivitet

Refleksivitet beskriver prosessen mellom forsker og forskningsarbeid. Her anerkjenner man i en kvalitativ studie at forskeren er med på å forme forskningsprosessen. Dette kan komme gjennom egne personlige preferanser, begreper, erfaring og teorier.

Det foreligger to typer refleksivitet. Den ene er epistemologisk refleksivitet, som går ut på at forskeren diskuterer muligheter for at problemstillingen har vært definerende og begrensende for hvilke funn man får ut av forskningen. Den andre er personlig refleksivitet, som viser til refleksjoner fra forskeren på egne verdier, erfaringer, målsettinger og interesser som er med på å definere forskningen (Willig, 2013). Dette kan også skje ved å være bias. I en forskningsstudiet vil det å være bias si at resultater eller slutninger i en studie kan være skjeve eller feilaktige (SNL, 2020).

4.6.3.1 Personlig refleksivitet og bias

Vi har stor påvirkningsgrad i en intervjuguide, da spørsmålene vi har stilt vil føre respondentene inn på temaene vi legger til grunn som suksesskriterier til en grønn omstilling og hva dette kan bidra med videre. En annen begrensning i forbindelse med bias kan være at utvalget av kilder er noe snevert. Ettersom temaet grønn omstilling er såpass stort og vidt begrep, kan en annen påvirkning være en begrenset forståelse på grunn av selvvalgt avgrensning av temaet. Den metodiske kompetansen i oppgaven skal være på et holdbart nivå, men vi erkjenner at dette er vårt første forskningsprosjekt, og det kan hende at det finnes noen begrensninger på metoden i oppgaven.

4.6.3.2 Epistemologisk refleksivitet

På bakgrunn av epistemologisk refleksivitet kan vi se en begrensning i forhold til at vi ikke har stilt spørsmål om makroøkonomiske perspektiver. Denne begrensningen kan ha noe å si for resultatet da det fokuseres mer på mikroøkonomiske forhold innenfor selskapene. Vi mener at denne begrensningen er mindre relevant for oppgaven da det er den strategiske prosessen for de enkelte selskapene som er interessant. En annen begrensning kan være at det ikke ble spurt om hvilke hindringer respondentene muligens kvier seg for å ta tak i.

Vår interesse for tematikken i oppgaven kan være med på å forme svarene i analysen. Vi har med beste evne unngått dette da vi ikke har bakgrunn innen grønn omstilling og innovasjon.

4.6.4 Etterprøvbarhet

For at et forskningsprosjekt skal være relevant for vitenskapen, så er det viktig at data og informasjon kan etterprøves for å gi det samme svaret. “I vid forstand er metode noe mer enn undersøkelsesteknikker. Det er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en systematisk måte slik at andre kan kikke oss i kortene, dvs. prinsippet om etterprøvbarhet står sentralt i den vitenskapstradisjon som dominerer dagens samfunnsforskning” (Halvorsen, 1989, s. 15). Ut fra våre valgte respondenter er det ikke mulig å gjenskape identiske svar med et likt utvalg respondenter ved å etterprøve forskningen. Som nevnt under validitet, reliabilitet og refleksivitet har vi skildret så nøyaktig som mulig for å oppnå pålitelighet og troverdighet i forskningsprosjektet.

KAPITTEL 5 ANALYSE OG RESULTATER

5.1 Analyse av data

I dette kapitlet vil vi presentere metode for dataanalyse, datareduksjon samt også de empiriske funnene.

Vi har valgt å anvende datastrukturmodellen til Gioia, Corley og Hamilton (2013) som er en tekstnær metode for å analysere og gruppere de innsamlede dataene. Formålet med metoden er å håndtere og kategorisere dataene ved å redusere informasjonsmengden. På denne måten kan innholdet formidles på en forståelig måte (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Gioia-metoden er en systematisk og trinnvis prosedyre som anvendes for å utarbeide begreper og teorier ut i fra empiri, ved å ta utgangspunkt i respondentenes bruk av nøkkelord og sitater. Prosessen består av tre steg som bidrar til å redusere dataene til en håndterbar størrelse, hvor man til slutt ender opp med noen hovedkategorier som reflekterer hovedtemaene i datamengden (Gioia et al., 2013).

Første steg i Gioia-prosessen består av førstegangskonsepter som gjenspeiler hovedtrekkene fra dataene. I steg to utvikles andregangstemaer som derav leder frem til oppsummerte dimensjoner. Vi valgte denne analysemetoden fordi vi ønsket å fordype oss i respondentenes erfaringer og kompetanse. Hovedfokuset lå på å få frem stemmen til respondentene i stedet for å benytte oss av en koding med begreper som ikke kommer fra informanten. Dette er mulig gjort på bakgrunn av detaljert og ordrett transkribering for å ivareta sitater og kommentarer fra respondentene. Videre er det viktig å presisere at Gioia-metoden er en metode som benytter induktiv tilnærming. Vi har en induktiv mot abduktiv tilnærming til analyseprosessen, noe som betyr at Gioia-metoden er ledende for analysen, men ikke fulgt slavisk (Gioia et al., 2013).

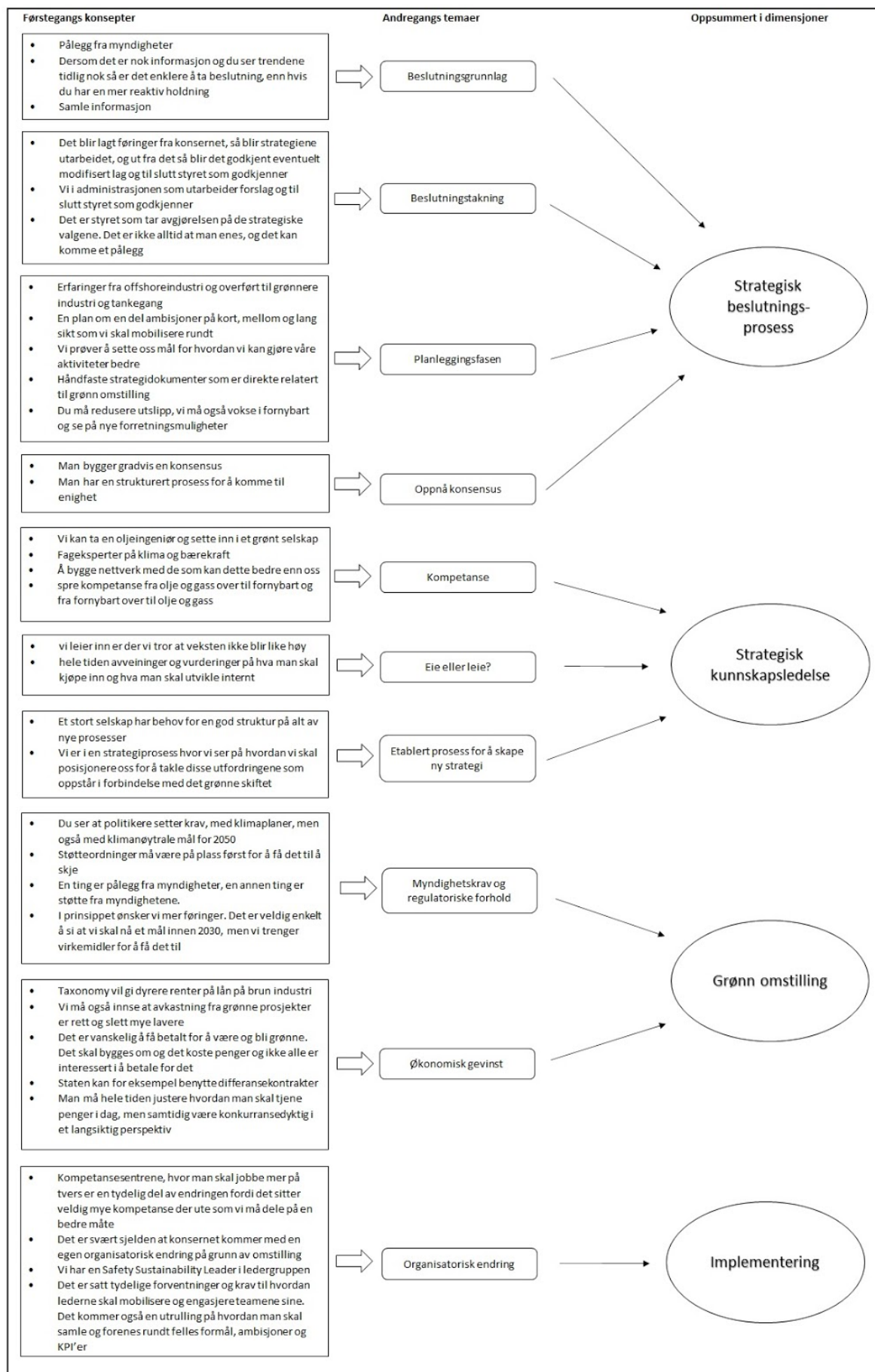
Arbeidet med dataanalysen og datareduksjon startet med nøye gjennomlesing av samtlige transkriberte intervjuer opptil flere ganger. For å kunne dra ut essensen av intervjuene benyttet vi Nvivo som er en programvare utviklet for dataanalyse til kvalitative intervjuer. Nvivo ble benyttet til å kode sitater fra intervjuene i et hierarki med utgangspunkt i temaer fra intervjuguidenten. På denne måten kategoriseres sitater til samme tema i like bolker som gjør det lettere å strukturere dataene. Basert på respondentene, bestemte vi oss for å lage to datasett. Et datasett med respondenter fra oljebransjen og et datasett med respondenter fra

støtteorganisasjoner for oljebransjen rettet mot grønn omstilling. På denne måten kan vi belyse flere sider på dimensjonene.

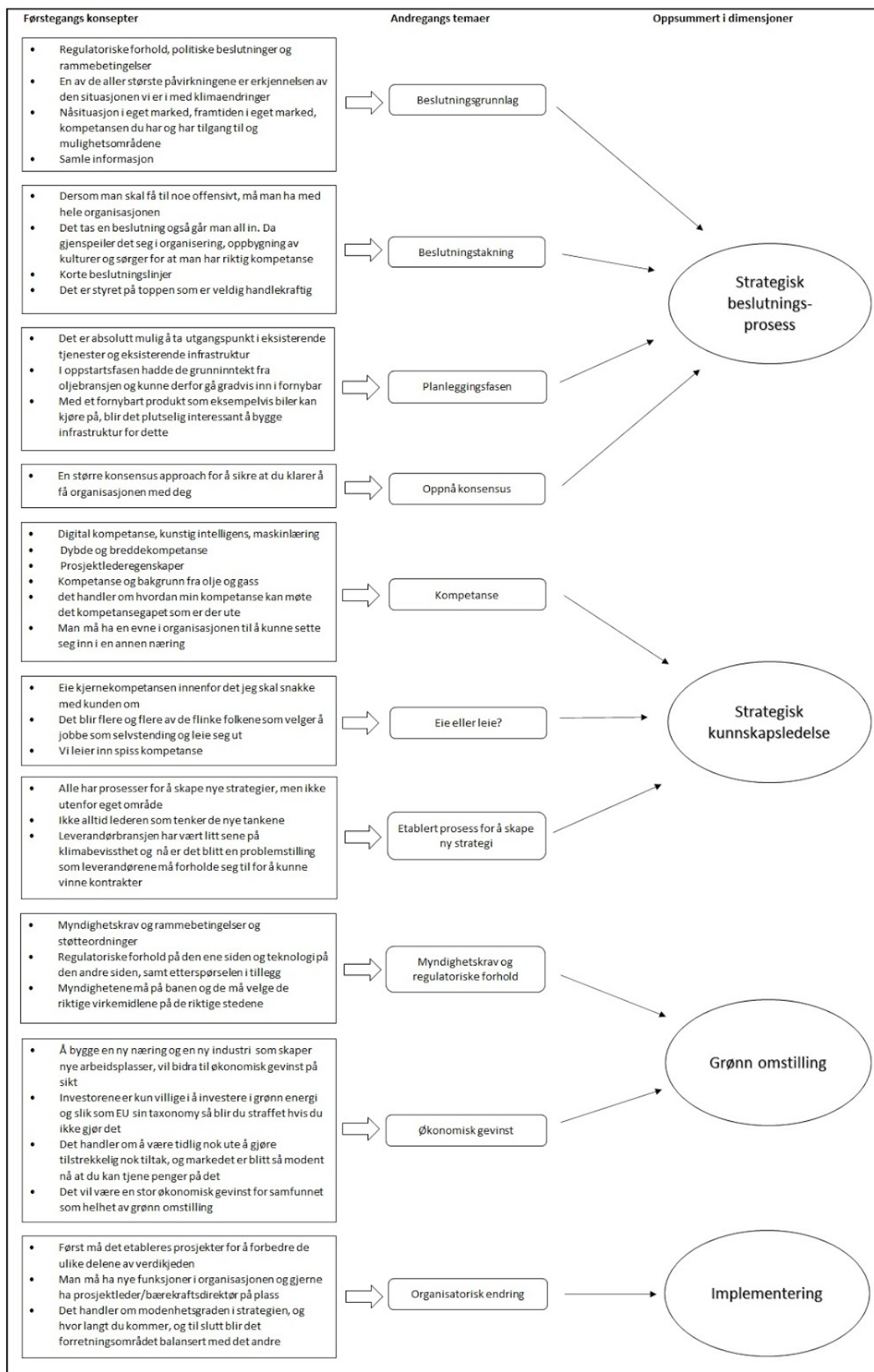
Fordelingen av respondenter fra oljebransjen mot respondenter fra støtteorganisasjonene er gjort for å tydeliggjøre forskjellene de ulike gruppene måtte ha. Vi vil utheve at den største forskjellen er at respondenter fra oljebransjen og støtteorganisasjoner har tilnærmet to ulike perspektiver på spørsmålene som er stilt. Respondenter fra oljebransjen benytter sitt ståsted og sin organisasjon som basis for svar, mens respondenter fra støtteorganisasjoner benytter sitt ståsted hvor de jobber med å hjelpe selskaper inn i fornybarbransjen og svarene blir litt mer preget av det. Dette vises nærmere i figur 3 og figur 4 under, hvor sitatene fremkommer ulikt etter bakgrunnen til respondentene.

Videre fortsatte vi datareduksjon ved å benytte oss av Gioia metoden. Her tok vi utgangspunkt i respondentenes nøkkelord og tekstnære konsepter. Tekstnære konsepter kan kort forklare at en benytter ord og uttrykk direkte fra empirien som navn for kodene. I figur 3 og figur 4 er førstegangskonsepter basert på direkte sitater fra respondentene som igjen førte til nøkkelord henvist under andregangstemaene. Nøkkelordene er basert på temaer som kommer direkte fra respondentene. De oppsummerte dimensjonene er basert på temaene fra intervjuguide og teori. I figuren endte vi opp med henholdsvis åtte andregangstemaer og fire dimensjoner fra både oljebransjen og støtteorganisasjoner.

Figur 4: Data strukturmodell oljebransjen (Corley og Gioia, 2013)



Figur 5: Data strukturmodell støtteorganisasjon (Corley og Gioia, 2013)



5.2 Presentasjon av funn

I de kommende delkapitler vil vi presentere funnene fra intervjuene i henhold til analyse rammeverket basert på Gioia (2013), illustrert i figur 3 og figur 4. Datagrunnlaget er analysert og tolket for å finne likhetstrekk og de mest fremtredende ulikheter. Funn fra intervjuene er understøttet med sitater. Funnene er presentert under andregangs temaene som illustrert i figur over, hvor de aggregerte dimensjonene utgjør hvert sitt kapittel og temaene er underkapitler. Tilslutt oppsummeres det under hver dimensjon. En kort forklaring og analyse av wordcloud er inkludert i slutten av kapittelet.

5.2.1 Strategisk beslutningsprosess

Herunder vil vi vise hva respondentene svarte på spørsmål om beslutningsgrunnlag, beslutningstaking og det å oppnå konsensus ved beslutningstaking. Vi vil gjennom funn forklare hva som er fremtredende og hva som respondentene mener må være til stede for å starte beslutningsprosessen mot en endring for et selskap. Her inngår både beslutningsgrunnlag, beslutningstaking og å oppnå konsensus.

5.2.1.1 Beslutningsgrunnlag

Med beslutningsgrunnlag menes hvilke kriterier som må ligge til grunn for at det skal være mulig å ta en beslutning. Herunder kommer strategiske bedriftsanalyser, markedsanalyser og gjeldende myndighetskrav.

Respondent 2 fra oljebransjen samt respondent 4 og 7 fra støtteorganisasjon, ga uttrykk for at det som er viktig for å kunne komme til en beslutning, er å sikre et godt og grundig beslutningsgrunnlag basert på analyser og myndighetskrav som nevnt over. Respondent 4 fra støtteorganisasjon nevnte at det var viktig å samle inn informasjon, samt det å forholde seg til ofte endrede politiske rammevilkår.

“Først og fremst at det er nok informasjon. Dersom det er nok informasjon og du ser trendene tidlig nok så er det enklere å ta beslutning, enn hvis du har en mer reaktiv holdning” (Respondent 7 støtteorganisasjon, 2021).

Respondent 1 fra støtteorganisasjon kommenterte viktigheten av å erkjenne dagens situasjon i markedet for en bedre forståelse av situasjonen vi står i. På denne måten kan man lettere se mulighetene man står ovenfor.

“Nåsituasjon i eget marked, fremtiden i eget marked, mulighetsområdene du har identifisert utenfor deg selv, kompetansen du besitter og har tilgang til, er elementer” (Respondent 1 støtteorganisasjon, 2021).

Respondent 1 forklarte videre at det var viktig å bruke ressurser på nemlig det å forstå markedet, og dedikere en ressurs til nettopp dette.

“Noen som har i oppgave å komme og si at det skjer noe utenfor oss selv, men igjen er det snakk om ressurser” (Respondent 1 støtteorganisasjon, 2021).

Flere respondenter (respondent 2, 4 og 5) ga klart svar at det er viktig å gjøre seg kjent med hvilke myndighetskrav, myndighetspålegg og rammevilkår som ligger som press eller mulighetsområde i samfunnet. Dette kan eksempelvis være CO₂-avgifter som gir høyere kostnadsbilde for eksisterende tjenester og produkter, og som i neste omgang vil være med på å drive frem en endring mot tjenester og produkter som er grønnere enn før.

“Det kan være pålegg fra myndigheter, det kan være at vi må gå en annen vei i forhold til tidligere strategier” (Respondent 2 oljebransjen, 2021).

5.2.1.2 Beslutningstaking

De fleste respondentene (respondent 2, 5, 6 og 8) forklarte at det å ta en beslutning om en strategisk endring, er noe som avgjøres i styret.

“Det er vi i administrasjonen som utarbeider forslag og til slutt styret som godkjenner. Deler av styret er med på å ta de store strategiske valgene, slik som eksempelvis grønn omstilling. Styret er de som tar beslutningene” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

Vi var interessert i å finne ut sammensetningen av kjønn og alder i styret til de forskjellige respondentene. Det var ikke alle respondentene som hadde tydelige svar på konkret sammensetning, men ga heller noen indikasjoner. Respondent 2, 3 og 6 nevnte alle at i store konsern og selskap som er godt etablert, er styret ofte sammensatt av flertall menn og alderen kan ligge mellom 50-70 år.

Alle eier-representantene er menn. Stort sett menn over 50, så der har vi en vei å gå. Vi har ikke vært flinke til det med diversity/mangfold. Sammensetning av kjønn og alder – 50% er menn, så jeg tror vi kan bli bedre der. I min ledergruppe og styret er det mange menn. (Respondent 6 oljebransjen, 2021)

Erfaring og kunnskapsnivået til medlemmer av styret som er beslutningsdyktig, kan spille inn på hva som blir besluttet. Risikoaversjon eller risikovilje kan avgjøre om beslutninger om strategisk endring blir tatt. Respondent 7 fra støtteorganisasjon mente det handler om å ha risikovilje og være fremoverlent framfor å ha en mer reaktiv holdning.

Å ta steget fra olje- og gassbransjen hvor inntjeningen har vært høy, til et steg mot det ukjente grønne marked kan virke risikofylt, spesielt med tanke på at den økonomiske fordelene virker lavere enn inntjening i oljebransjen. Dette kommer frem fra respondent 1 under som forklarer det å tørre å ta risiko og forstå at det er ok å feile.

Man må ha en organisasjon med mot, og så må man tørre å feile underveis. Det er ikke sånn at når man tar et valg, så kommer man rett i mål. Man må gå omveier, man vil bli frustrert og det er viktig at man har måloppnåelsen eller målet klart for seg hele veien, uansett hvor tungt det blir, og gjerne at ledelsen da lager seg et nettverk. Men da må man velge partnere og ha noen rundt seg som ikke sitter midt oppi det sammen med deg, som man kan sparke litt ball med og støtte seg på. (Respondent 1 støtteorganisasjon, 2021)

5.2.1.4 Oppnå konsensus

Ved spørsmål om hvordan selskapene til respondentene oppnådde konsensus ved beslutninger om strategiske endringer, var svarene til respondent 1, 2, 3, 7 og 8 at alle tilstrebet konsensus. Respondent 8 svarte at de hadde en strukturert prosess for å komme til enighet. Respondent 1 svarte at de gradvis bygget konsensus i ledergruppen. Respondent 2 svarte at det var ikke alltid at de enes, og at styret tar den siste beslutningen.

Respondent 7 svarte at i større selskaper må man ha en mye større tilnærming til konsensus for å sikre at man klarer å få organisasjonen med seg.

Fundamentet må være solid for å få enighet. Man må kunne overbevise de. Man må samle troppene gjennom en felles forståelse av hva dette betyr hvis man går denne veien - konsekvensene og mulighetene må forklares. Nok informasjon til å kunne se for

seg hva valgene betyr, og hva som ligger i mulighetene, men også hva som ligger i utfordringene ved å ikke velge. (Respondent 1 støtteorganisasjon, 2021)

Oppsummering strategisk beslutningsprosess:

Som en oppsummering kan vi si at det viktigste rundt en beslutningsprosess er et bearbeidet grunnlag hvor nok informasjon er innhentet for å kunne se helheten av prosessen. Et viktig punkt som blir nevnt er risikovilje og det å ha mot for å gjennomføre endringen, samtidig som man må ha nok selvinnsikt i eget marked og egen kompetanse. En respondent fra støtteorganisasjon nevnte at følgende er et suksesskriterie; “Det å tørre å ha risikovilje til å undersøke nye muligheter er avgjørende” (Respondent 7 støtteorganisasjon, 2021). Det kom frem av både respondent 2 og 4 at man må tørre å feile og lære av disse. Respondent 6 nevnte at de genuint ønsker å gjøre en forskjell og at ledelsen vil det samme, men endringen skjer ikke over natten. Respondent 2 og 4 nevnte også at krav fra myndighetene vil ha noe å si på utformingen av strategien, men fundamentet i organisasjonen må være solid og det beste er å ha en felles forståelse for å kunne lykkes med beslutningen. Respondent 6 svarte at det viktigste grunnlag for å ta en beslutning om en strategisk endring er at det genererer verdier i form av avkastning i kroner og øre.

“Viktigste at det er noe som skaper verdi og at det er bærekraftig i tråd med regelverket. Verdier er kroner og øre, men også verdier for de som jobber hos oss, men det viktigste er å tjene penger” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

Som en ulikhet til ovenstående kunne respondent 4 fra støtteorganisasjon forklare at: “Når vi jobber opportunistisk, tar vi tak i nye muligheter ganske fortløpende og det har vært et suksesskriterie tror jeg”. Basert på dette utsagnet forstår vi at det i noen tilfeller kan fungere bra å være mer proaktiv og ta tak i de mulighetene som ligger der ute. Respondent 4 mente også at korte beslutningsveier har vært et suksesskriterie som har fungert bra for dem.

5.2.2 Strategisk kunnskapsledelse

Herunder vil vi komme inn på hva respondentene svarte på spørsmål om kompetanse som trengs til grønn omstilling. Respondentene svarte også på spørsmål rundt hvilke interne og eksterne ressurser som organisasjonen bør satse på.

5.2.2.1 Kompetanse

Spørsmålene til respondentene skulle gi en retning på hvilken type kompetanse som var avgjørende for leverandørselskaper innen oljebransjen, for å komme videre med å tilby tjenester og produkter for den grønne fremtiden.

Respondentene (1, 2, 3, 4, 5 og 8) svarte entydig at akademisk kompetanse var viktig. Samtidig ble det også ytret ønske om mer kompetanse innen maskinlæring, kunstig intelligens (respondent 1 støtteorganisasjon) og digital kompetanse (respondent 6, oljebransjen). Videre ble det nevnt av både respondent 2 og 6 fra oljebransjen at ingeniører er fleksible.

“Vi ser etter mennesker med ingeniørutdanning for de kan brukes til mye” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

Oljeingeniører kan benyttes til vedlikehold og modifikasjoner innen grønn energi som eksempelvis på vindmøller. Det samme kan maskiningeniør.

“En maskiningeniør kan jobbe med roterende turbiner på en vindmølle” (Respondent 6, oljebransjen, 2021)

Det ble også nevnt viktigheten av å bygge ut elektrisitetsmarkedet og det å ha nok elektrisitetskompetanse i tiden som kommer.

“Slik som nå med havvind, så er det viktig med elektrisitetskompetanse fordi el-markedet vil bli knappe faktorer i markedet” (Respondent 7 støtteorganisasjon, 2021).

Digital kompetanse ble også nevnt som en fremtidig viktig ressurs for å sikre overgang og forenkling av arbeidsmetoder mot grønn omstilling.

“En annen ting vi trenger i forbindelse med grønn omstilling er digitalisering. Det å forenkle ting” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

Respondent 1 fra støtteorganisasjon nevnte at det som var viktig for selskaper som skal gå i gang med grønn omstilling var at de hadde evne til å sette seg inn i en ny næring, mens

respondent 8 som representerer et stort konsern fremhevet det å fokusere på samspill i organisasjonen hvor det kan bedre utnyttes erfaringer mellom olje og gass og fornybare prosjekter.

Vi må sikre at organisasjonen vår ikke jobber i siloer men at vi jobber på tvers og at vi kan spre kompetanse fra olje og gass over til fornybart og fra fornybart over til olje og gass. For det er mange spillover effekter der. (Respondent 8 oljebransjen, 2021)

Respondent 7 fokuserte på at organisasjoner må lære seg å være endringsvillige, og det gjelder ansatte i alle aldre, ikke bare de nyutdannede.

Erna Solberg sa under en NHO konferanse at “det er ikke 25-åringene som skal redde selskapene og få til omstillingene. Det er selskapene som må være villige til å utvikle og forvalte den kompetanse som sitter i selskapene». Det er dette vi må få flere til å innse. (Respondent 7 støtteorganisasjon, 2021)

5.2.2.2 Interne og eksterne ressurser

Vi var interessert i å sjekke med respondentene angående hvilken kompetanse som var viktig å ha internt og hvilken kompetanse som var viktig å knytte til seg eksternt i en grønn omstilling. Respondent 1 og 2 henviser til at kompetansen du skal selge til kunden bør eies og respondent 4 nevner at eventuell nødvendig spisskompetanse leies inn. Respondent 2 fra oljebransjen nevnte også at det er en avveining som må gjøres i forhold til hva som skal leies inn og hva som skal videreutvikles internt.

“Det som er kjernen av det du skal levere, enten det er en prosess eller det er en teknologi, det vil jeg eie” (Respondent 1 støtteorganisasjon, 2021).

Respondent 6 fra oljebransjen nevnte at det var viktig å danne nettverk og skape samarbeidspartnere; “Vi trenger å forstå det grønne bildet, vi trenger å bygge nettverk med de som kan dette bedre enn oss” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

Det kommer også frem av svarene til respondent 1 og 6 at regnskap og IT-tjenester kan være tjenester som leies inn. Disse tjenestene er såpass spesialiserte at det krever ekstra ressurser for å kurse og utvikle dem og det er formålstjenlig at de danner større nettverk seg imellom.

Oppsummering strategisk kunnskapsledelse:

Som en oppsummering kan vi si at erfaringsoverføring fra oljebransjen til grønn omstilling fremheves, det samme gjelder å sikre nok ingeniørkompetanse. Andre kompetanser som nevnes er maskinlæring, kunstig intelligens og digital kompetanse som også anses som viktig for grønn omstilling. Kompetanser som er nødvendig for den grønne omstillingen er basert på svar fra 6 av 8 respondenter. Det fremheves også viktigheten ved å evne å se hva slags kompetanse man besitter per i dag og hvilke kompetanser det er behov for i markedet man ønsker å etablere seg i. En respondent fra støtteorganisasjon nevnte at følgende suksesskriterie var avgjørende: “Kunnskap og kompetanse er helt opplagt – man må liksom ha en veldig god forståelse for hva som faktisk er bærekraftig” (Respondent 4 støtteorganisasjon, 2021).

Respondent fra oljebransjen forklarte viktigheten av å tilknytte seg spesialister og danne nettverk med eksterne ressurser som har kompetanse på det feltet man vil inn på i den grønne omstillingen. Det ble også trukket ut at man i fremtiden ikke vil ha behov for å beholde tunge IT avdelinger eller regnskapsavdelinger, men heller leie inn denne kunnskapen (respondent 6 oljebransjen). Sannsynligvis fordi det er kostnadsdrivende å kurse og utvikle disse avdelingene innen fagfeltet sitt.

5.2.3 Grønn omstilling

Herunder vil vi kommentere hvilke faktorer og påvirkninger respondentene mente var avgjørende for å lykkes med arbeidet mot grønn omstilling.

Respondent 3 fra støtteorganisasjon mente at “en av de aller største påvirkningene er erkjennelsen av den situasjonen vi er i med klimaendringer” (2021).

Klimaendringene er et faktum, og hovedgrunnen til at omstillingen må akselereres. Det var kun respondent 3 fra støtteorganisasjon som hadde et overordnet perspektiv på at det var klimaendringene som virkelig er viktige for at omstillingen skal skje. Resterende respondenter la mer vekt på hvilke muligheter og hindringer som er med på å sette fart på omstilling for den enkelte bedrift.

5.2.3.1 Myndighetskrav og regulatoriske forhold

For å kunne komme nærmere et svar på hvilke faktorer som må ligge til grunn for en grønn omstilling var spørsmålene i intervjuguiden utformet åpent for å samle inn alt av informasjon fra respondentene. Temaet som ble nevnt flest ganger kom fra respondent 1, 2, 4 og 5 som forklarte at det var behov for at myndighetene setter inn riktige virkemidler eller støtteordninger på riktige steder.

“Det er veldig enkelt å si at vi skal nå et mål innen 2030, hvis vi ikke har virkemidler for å få det til. En ting er pålegg fra myndigheter, en annen ting er støtte fra myndighetene” (Respondent 2 oljebransjen, 2021).

Respondent 7 fra støtteorganisasjon nevnte at konsekvensene av kravene vil bli så store at de ikke har annet valg enn å omstille seg. Respondent 2 fra oljebransjen forklarte på sin side viktigheten av at støtteordninger ligger til rette før endringen trer i kraft.

“Støtteordninger må være på plass først for å få det til å skje” (Respondent 2, oljebransjen, 2021).

Respondent 6 som kommer fra et stort konsern som allerede har startet et grønt selskap foreslo følgende: “Myndighetene må sette klare forventninger til selskapene, slik at de kan få hjelp i oppstartsfasen. Kanskje staten må være litt smartere, og for eksempel benytte differansekontrakter” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

Som respondent 6 kommenterer under vil det kreve mye mer enn det som skjer i dag for å få fart i den grønne omstillingen. Det tyder altså på at det er noen hinder på veien som må overkommes for å akselerere omstillingen.

“Det er en industriell revolusjon som må til, skal vi få dette til” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

5.2.3.2 Økonomisk gevinst

Da noen av respondentene (2, 6 og 8) i prosjektet allerede hadde begitt seg ut på omstilling til fornybar eller lavere klimaavtrykk, var det viktig for prosjektet å få klarhet i om det var en økonomisk gevinst ved omstilling.

Vi må også innse at avkastning fra grønne prosjekter er rett og slett mye lavere. Det må kanskje være greit. Vi klarer å skifte til grønn omstilling etter hvert, men vi må innse at det blir mindre penger å rutte med. Vi må også innse at det blir en omstilling for hvordan Norge lever på. (Respondent 6 oljebransjen, 2021)

Respondentene 2, 6 og 8 svarte at det var lavere avkastning fra grønne prosjekter, og da menes lavere avkastning sammenlignet med oljebransjen. Respondent 6 mente at det må kanskje være greit at avkastningen fra grønne prosjekter er lavere.

“Nå skifter det til at inntjeningen er lengre nede i verdikjeden, så man må følge med i timen” (Respondent 7 støtteorganisasjon, 2021).

Samtidig ser vi at respondent 2 fra oljebransjen nevner at selv om den økonomiske gevinsten er lav, så må det tas i betraktning at dersom man velger å ikke hoppe på den grønne omstillingen, så blir man kanskje mindre attraktiv i markedet.

“Det er vanskelig å se om det blir økonomisk gevinst på et prosjekt på grønn sektor. Men hvis du ikke gjør det, så gjør du kanskje ingenting” (Respondent 2 oljebransjen, 2021).

Oppsummering grønn omstilling:

Det kommer tydelig frem at støtte fra myndighetene, og ikke kun krav på å gjennomføre endringen uten hjelp, er avgjørende for å igangsette omstillingen. Det samme gjelder eksempelvis CO₂-avgiften som vil være en kostnadsdriver for å fortsette med eksisterende produkter og tjenester i oljebransjen. Et suksesskriterie som ble nevnt fra en respondent fra oljebransjen var følgende: “Myndighetene må sette klare forventninger til selskapene, ellers kommer man ikke i gang” (Respondent 6 oljebransjen, 2021).

At kravene kommer er forståelig for respondentene, og de ønsker alle å bli med på endringen, men veien må bli til mens man går ettersom det fremdeles er flere elementer i den grønne omstilling som ikke er ferdig utviklet i samfunnet. Dette eksemplifiseres i sitatet under:

“Hvis grønn omstilling skal skje på hjemmemarkedet i Norge, må man bygge mer batterifabrikker, hydrogen og grønn aluminium. Da er det ikke nok strøm og vi må ha bedre infrastruktur” forklarte respondent 7 fra støtteorganisasjon (2021), som mente dette var et suksesskriterie til grønn omstilling.

Det er støtteorganisasjonene som er mest positive angående den økonomiske avkastning ved grønn omstilling. På den andre siden ser vi sammenligning med oljebransjen som har hatt høy inntjening på generell basis, at respondentene fra oljebransjen er mer skeptiske på å inngå nye grønne prosjekter med lavere inntjening. Det betyr ikke at de er lite villig til å gjøre en endring, men under spørsmål om de mener det er en økonomisk gevinst ved omstillingen var oljebransjen mer nølende enn støtteorganisasjonene. Avslutningsvis følger sitat fra hva respondent 7 fra støtteorganisasjon mente var et suksesskriterie for grønn omstilling:

For å lykkes videre må man innse at de verdikjedene og de forretningsmodellene vi er kjent med gjennom olje og gass, ikke er de som blir gjeldende i den grønne omstillingen. Det blir ikke energimastodonter med store inntjening og som har de svingende syklikaliteter. (Respondent 7 støtteorganisasjon, 2021)

Man kan tydelig se at det finnes pågangsmot hos respondent 6 for å skape en endring mot grønn omstilling, men basert på sitatet under vekker det tanker om at noe hindrer dem i å komme skikkelig opp i tempo med omstillingen.

Vi sitter i styremøter og har genuint lyst til å gjøre en forskjell, hele veien opp til toppen. Faktisk er jeg sikker på at hvert eneste styremedlem har lyst til å gjøre en forskjell, men det er ikke bare å si at vi skal bli grønn i morgen. Det er en industriell revolusjon som må til skal vi få det til. Vi prøver å jobbe systematisk, vi lager bærekraftsrapport og vi lager en dekarboniseringsplan. Vi begynner alle prosjekter som vi diskuterer med spørsmål om hvordan vi kan gjøre dette grønnere. (Respondent 6 oljebransjen, 2021)

5.2.4 Implementering

Dette avsnittet tar for seg hva respondentene svarte med tanke på om det ville blitt en organisatorisk endring ved en grønn omstilling. Organisatorisk endring går under implementering av strategi. Implementeringsfasen kan anses som det mest kritiske punktet for å iverksette en strategisk plan. Det er her selskaper gjennomgår syretesten ved å omsette planer til aksjoner.

5.2.4.1 Organisatorisk endring

En strategisk plan om en endring starter gjerne med å gi ansvaret til en ressurs for å sette planen ut i virkeligheten. Dette støttes opp fra flere av respondentene (2, 4, 5, 6, 7 og 8) som svarte at de utøvde organisatorisk endring ved å sette inn en ny rolle for å ivareta ny strategi.

Man må rett og slett ha nye funksjoner i organisasjonen og gjerne prosjektledere. Man ser at en del setter inn en “bærekrafts direktør” som en helt ny rolle. Før var det mer i planverket, men nå er det mer om mer handling og da må man ha mer og mer inhouse prosjektledelse. (Respondent 4 støtteorganisasjon, 2021)

En av respondentene viste til at de hadde to innleide personer for å sikre at organisasjonen samarbeidet godt i forbindelse med sitt nye grønne selskap.

Vi har nå 2 stk på secondment inne for å sikre at vi samarbeider godt. Hvorvidt det kommer ytterligere endringer kan veldig godt være da vi ser at andre selskap gjør det. Vi har en safety sustainability leader i min ledergruppe, om vi skal gjøre mer mot grønn omstilling, kan godt være. (Respondent 6 oljebransjen, 2021)

Oppsummering implementering:

Et suksesskriterie som ble nevnt var viktigheten av å forankre ny strategi til de ansatte i bedriften. Respondent 3 fra støtteorganisasjon (2021) sa følgende: “Vi ønsker å forankre det ned i bedriften. Da tror jeg de ansatte vil trives mer i bedriften. Det blir mer “purpose” i det, og det kan lettere gi en positivitet og gjennomsyre en bedrift”. Basert på det forstår vi at det kan ha en betydning for organisasjoner å sikre hyppig kommunikasjon mellom ledelse og ansatte for at organisasjonens ressurser arbeider mot et felles mål som gir mening. Dette støttes også opp ved utsagnet til en respondent som sa følgende: “En viktig komponent er å ha et mål eller ambisjon som flere kan forenes rundt” (Respondent 8 oljebransjen, 2021).

Et annet suksesskriterie som ble nevnt er: “Samarbeid og villighet til å endre er de to hovedkriteriene vi skal trekke frem” (Respondent 8 oljebransjen, 2021).

5.2.5 Word Cloud analyse

Vi har i vår analyse valgt å ta i bruk en “word cloud”. En word cloud eller på norsk ordsky er en sammenstilling av ord. En word cloud blir til ved å føre en tekst til et program, der programmet plukker ut de mest brukte ordene og viser dem slik at jo oftere ordet nevnes, jo større er bokstavene. Denne visuelle fremstillingen kan lages med forskjellige farger og størrelser (UIO, 2021). Ingen ord fra spørsmålene i intervjuguiden er tatt med i utarbeidelsen av word cloud, slik at det ikke representerer skjevhet i figuren av den grunn.

Figur 6: “Wordcloud” med ord fra alle respondenter



Ut fra figuren over ser vi tydelig at det ordet som er nevnt flest ganger av respondentene er kompetanse. På den andre siden er kompetanse også nevnt av de fleste respondentene som et svar på hva et suksesskriterie mot grønn omstilling. Ordet prosess er også nevnt opptil flere ganger av respondentene og dette har sammenheng med svar på spørsmål om strategiprosess, beslutningsprosess samt endringsprosess mot grønn omstilling. Kombinasjonen av de uthevede ordene i wordclouden kan være med på å gi leseren en forståelse av hvilke begreper som er hovedpunkter i oppgaven. Resterende ord i wordclouden er nevnt færre ganger og bygger opp om hovedpunktene.

KAPITTEL 6 TOLKNING OG DISKUSJON

Vi vil i dette kapitlet drøfte funn fra forrige kapittel opp mot vårt teoretiske rammeverk som nevnt kapittel tre. Vi vil understreke at dette er en kvalitativ undersøkelse med subjektive svar. Vi vil påpeke at svarene vil ikke være sannheten for alle, men heller respondentenes sannhet. Formålet med kapitlet er å tolke og finne sammenhenger som kan kobles til et svar på problemstillingen. Videre vil vi drøfte kategoriene overordnet som følger; strategisk beslutningsprosess, strategisk kunnskapsledelse, grønn omstilling og implementering av strategi og inkluderer ikke underkapitler.

6.1 Strategisk beslutningsprosess

Flere respondenter fortalte hvor viktig det er med situasjonsanalyser for en bedre forståelse av situasjonen for å se mulighetene man står ovenfor. Dette støttes av Keynes' filosofi fra 1921 hvor han argumenterte at man burde legge dagens situasjon til grunne hvis man ikke hadde gode argumenter eller bevis, eller hvis tilliten til disse bevisene var lav. Sunstein (2015) støtter også opp om nødvendigheten av situasjonsanalyser, men presiserer at det er omgivelsene rundt beslutningstakeren som påvirker beslutningen.

Det kom også frem hvor viktig det er med et godt og grundig informasjonsgrunnlag. Schiffman et al. (2008) forklarer at det som skiller beslutningsprosesser fra hverandre er variasjonen av vanskelighetsgraden. Det vil si enten mengden av informasjon eller manglende informasjon. Samtlige respondenter forklarte at det er godt voksne og i større grad menn som er beslutningstakere. Harris (1998) påpeker at det er beslutningstakerens verdier og preferanser som er med på å identifisere hvilke valg og muligheter man har. Dette kan tolkes dithen at kunnskap og erfaringer til beslutningstakere kan veie opp og spille inn på beslutninger under manglende informasjon.

Vi kan også trekke ut at risikovilje har en sammenheng med sammensetningen hos beslutningstakerne. Noen av respondentene fremhevet hvor viktig det er med risikovilje og mot til å tørre og feile. Det ble også presisert at det er avgjørende å ha risikovilje til å undersøke nye muligheter. Kahneman (2012) forklarer at mennesker er risikosøkende når alle alternativene er dårlige. Ut fra dette forstår vi at flere bedrifter kan ha en mer reaktiv holdning basert på en levelig nåsituasjon. Dette kan føre til at noen venter med beslutningen om å igangsette endring når myndighetskravene blir pålagt.

I forbindelse med beslutningstaking, vektlegger 6 av 8 respondenter at konsensus er et viktig moment i beslutningstaking. Man må også ta med i betraktningen som Vroom (2000) poengterer, at ved å prioritere en felles forståelse og konsensus, resulterer i betydelig flere timer enn ved en direkte beslutningstaking. Dette kan tolkes dithen at endringsprosessen og implementeringen være enklere å gjennomføre ved en forankret beslutning i hele bedriften.

6.2 Strategisk kunnskapsledelse

For å bevege seg mot en grønn omstilling, ble det fremhevet av flere respondenter at å kartlegge kompetansen i egen bedrift er et viktig utgangspunkt. Da er det lettere å avdekke kompetansegapet og hva man trenger av ressurser. Respondentene forklarte at følgende kompetanser er viktig for grønne prosjekter; akademisk kompetanse, ingeniørkompetanse, kunstig intelligens, digital kompetanse og maskinlæring. Dette understrekes også av Næringsforeningen (2021) som forklarer at Norge henger etter i å utdanne ingeniører i tilknytning til kompetansegapet vedrørende grønn omstilling.

Det ble også fremhevet at elektrisitetskompetanse vil bli en viktig ressurs for omstillingen.

Dette kan knyttes opp mot teorien til Kogut og Zander (1992) som påstår at de organisasjoner som er klar over deres kunnskapsressurser har en bærekraftig ressursbasert konkurransefordel. Det kan ha en viktig betydning at bedrifter først og fremst gjør seg kjent med hvilke kompetanser og kunnskaper bedriften besitter før den går i gang med en endring. Her kan også Barney (1997) sitt VRIO rammeverk benyttes og kan forstås dithen at bedrifter burde gjøre seg kjent med hva som gjør ressursene sine mer verdifulle (V) enn konkurrentene sine og hva som gjør de mer sjeldne (R). Det er også viktig å vite hva som gjør at ressursene ikke er lett å kopiere (I). Videre må også bedriften organiseres for å utnytte det fulle potensialet til disse ressursene for å kunne oppnå et varig konkurransefortrinn (O). Barney (1997) presiserer at det er implementeringsferdighetene til bedriften som inkluderer organisatoriske komponenter som struktur, kontrollsystemer og insentivsystemer for å sikre utnyttelse av ressursene.

En respondent nevnte at det som er viktig for selskaper som skal gå i gang med grønn omstilling er at de har evne til å sette seg inn i en ny næring. Dette kan stemme overens med teorien rundt dynamiske kapabiliteter. Teece et al. (1997) forklarer at det handler om organisasjonens evne til å håndtere innovasjon og omgivelsesendringer. Det kan derfor tolkes som viktig at organisasjoner har ressurser som observerer omgivelsesendringene. Videre handler det om hvordan organisasjonsledelsen kan skape mekanismer og prosesser som

tilpasser organisasjonen til endringer. Teece et al. (1997) påpeker også at det handler om hvordan slike endringsevner kan utvikles og utnyttes for å bedre konkurranseevnen og resultatet. Dette understøttes også av Bjørnland (Næringsforeningen, 2021) som legger vekt på viktigheten av det å kunne erverve seg ny kunnskap. I denne sammenheng er det kritisk tenking, analysering og evnen til å kunne argumentere som er avgjørende. En respondent forklarte at også evnen til å arbeide i team på tvers av fagdisipliner er viktige ferdigheter. I motsetning ser vi at Keupp et al. (2012), som i flere tiår har etterspurt en bedre forståelse for organisatorisk innovasjon, mener at det krever andre beslutningsprosesser og ressursallokeringer enn teknologisk innovasjon. Dette kan tolkes dithen at det må vies mer forskning mot hvordan de dynamiske evnene i en organisasjon kan implementeres for å øke organisasjonens prestasjoner og ytelse.

Samtlige av respondentene ga uttrykk for at erfaring fra oljebransjen kan overføres til fornybart og vice versa. Dette kan støttes opp fra Easterby-Smith og Prieto (2008) som nevner at det er viktig å være bevisst og opptatt av prosessene med å utvikle, dele og bruke taus kunnskap, ferdigheter og kompetanse. Taus kunnskap er forklart av Nonaka og Takeuchi (1995) som ikke lett synlig og vanskelig å få uttrykt muntlig. Samtidig sier de at nøkkelen til å tilegne seg taus kunnskap er gjennom erfaring, og at den tause kunnskapen ofte er knyttet til komplekse oppgaver. Det kan derfor være et viktig poeng for underleverandører som skal omstille seg å fange opp den tause kunnskap i organisasjonen, og kodifisere den til eksplisitt kunnskap for å muliggjøre erfaringsoverføring i form av eksempelvis best practice prosedyrer.

Med henvisning til Greiner et al. (2007) er det verdt å ta med seg at effektivisering oppnås dersom man benytter seg av kodifiseringsstrategien. Da gjenbraker man eksplisitt kunnskap og kan på denne måten bidra til innsparing for bedriften. Dette fordi man lærer seg enklere måter å gjøre samme jobben på. Dette blir også understreket av Innovasjonstalen (2021) som forklarer at offentlige støtte til klimagassreduksjon bør enda tydeligere ses i sammenheng med muligheter for at kompetanse og erfaring kan (gjen)brukes.

På den andre siden henviste også noen av respondentene at bedriftene må lære seg å være endringsvillige. Dette kan forstås dithen at flere bedrifter har utfordringer med å få hele arbeidsstokken til å endre på kapabilitetene. Her må bedriftene iverksette fysiske aksjoner for å få bedriften til å oppnå dynamiske kapabiliteter.

Videre har også bedrifter ulikt behov for å tilknytte seg eksterne ressurser og kompetanse. En respondent nevnte at det er en avveining som må gjøres i forhold til hva som skal leies inn og hva som skal videreutvikles internt. En annen respondent påpekte at nødvendig spisskompetanse leies inn. Det ble også nevnt at kjernekompetanse bør bestå av interne ressurser. Det ble påpekt av noen respondenter at noen tjenester med fordel leies inn, slik som IT og regnskap. Dette kan tolkes mot at IT og regnskap ikke er en kjernekompetanse, men en spisskompetanse som nevnt tidligere. Det ble også kommentert av en respondent viktigheten av å danne nettverk og skape samarbeid med de som kan det bedre enn dem selv. Dette understøttes av Madsen (2009) hvor det kan trekkes ut at dynamiske kapabiliteter også gjelder viktigheten av lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe eksterne bedriftsressurser. Dermed kan det ansees som nødvendig at bedriftsledelsen gjør seg opp en mening om hvilke evner, interne eller eksterne ressurser, som er nødvendige for å være robust nok for å tilpasses et marked i hurtig endring.

6.3 Grønn omstilling

Et hovedmoment innenfor den grønne omstillingen er at næringslivet nå må velge løsninger som er mer miljøvennlige for samfunnet. Dette ble også påpekt av en respondent som forklarte at en av de aller største påvirkningene er erkjennelsen av den situasjonen vi er i med klimaendringer. Trenden viser at flere virksomheter blir mer opptatt av klima- og miljø. De fleste erfarer å bli tvunget til nye grønne løsninger gjennom direkte krav i konkurranseutsatte rammekontrakter, andre ser forretningsmuligheter i en grønn omstilling, samtidig som statlige krav som eksempelvis CO₂-avgiften bidrar til endring.

Flere respondenter foreslo at det er behov for riktige virkemidler for å få til en endring. Det ble også poengtert av en respondent at det blir for lett å angi et mål innen 2030 hvis det ikke blir tilrettelagt med riktig virkemidler. Her ble det nevnt både støtte og pålegg fra myndighetene. Det ble kommentert videre at det kan se ut som at manglende støtteordning er det som bremser endringshastigheten. Geels (2011) på sin side påpeker også at det er avgjørende at myndighetene adresserer problemet, da han forklarer at målet med en bærekraftig omstilling vil være til et felles gode for samfunnet og ikke nødvendigvis et konkurransefortrinn for bedriften. Dette understrekes også i Innovasjonstalen (2021) som forklarer at for å øke hastigheten i utviklingen er det viktig med insentiver som kan være med på å vise retningen for en grønn omstilling.

I motsetning til statlige støtte og krav, så mener EY i sin rapport fra 2019 at det er næringslivet som bør legge til rette for grønne tjenester og produkter. Det må videre sikres at leverandører utvikler nye løsninger, råvarer og innsatsfaktorer ved hjelp av samarbeid og med konkrete krav til leverandører. Dette underbygges også av to av respondentene som understreket hvor viktig det er med faktabasert samarbeid i næringslivet. Av dette forstår vi viktigheten av både samarbeid i næringslivet og riktige virkemidler fra staten for å for omstillingshastigheten opp.

Målet for bedrifter er vanligvis en sunn økonomisk avkastning. Respondentene har lagt vekt på at grønne prosjekter kan ha en lavere økonomisk inntjening. Med dette menes en lavere avkastning sammenlignet med oljebransjen. Dette understøttes av Geels (2011) som forklarer at private aktører har ofte begrensede midler og insentiver til bærekraftig arbeid. Videre påpeker Geels (2011) at de fleste bærekraftige løsningene ikke gir åpenbare eller tydelige fordeler. Respondent konstaterte at det må være greit at avkastningen fra grønne prosjekter er lavere. Det ble også i lys av dette påpekt av en respondent at nå vil inntjeningen være lenger nede i verdikjeden. Med dette forstår vi dithen at inntjeningen til oljeselskaper vil reduseres og flyttes over til underleverandørene. Selv med en lavere avkastning bør bedriften veie opp hva som er viktigst mellom en lav avkastning og sørge for at bedriften er konkurransedyktig i markedet. Selv om avkastningen fremstår som lav nå for respondentene, ble det også nevnt at den økonomiske gevinsten kan økes på sikt.

I motsetning til lav avkastning og myndighetskrav mente en respondent at det er et suksesskriterie å bygge batterifabriker, hydrogen og grønn aluminium. Til dette trengs mer strøm og bedre infrastruktur. Dette blir også påpekt i Innovasjonstalen (2021) at det er de naturressursbaserte næringene som må komme inn som en del av løsningen på utfordringen, og at slike nye muligheter kan for eksempel være batteri eller hydrogen, og vil forhåpentligvis med tiden drives frem av samfunnets bærekraftig omstilling.

En respondent påsto at for å lykkes videre må man innse at forretningsmodellen kjent fra olje og gassbransjen ikke blir gjeldende i den grønne omstillingen. I lys av dette påpeker vi i henhold til Teece et al. (1997) hvor viktig det er at bedriften har evne til å håndtere innovasjon og omgivelsesendringer. Dette gjelder ikke bare bedriftens ordinære kapabiliteter, men også ledelsen som må utarbeide nye strategiske planer. Vi tolker det dithen at å inneha dynamiske kapabiliteter kan ivareta nye forretningsmodeller.

6.4 Implementering

Et avgjørende punkt for å omsette nye dynamiske kapabiliteter i aksjon, krever at det fokuseres på ledelsens evne til å styre effektivt. Dersom dette blir gjort dårlig, vil implementeringen av strategien få et dårligere resultat (Kaplan & Norton, 2004).

En respondent viste til at de hadde to innleide personer for å sikre at ledelsen samarbeidet godt i forbindelse med sitt nye grønne selskap. Dette understøttes av Johnson et al. (2017) som påpeker viktigheten av å benytte seg av rådgivere under implementering. Grunnen til det er at de ofte kan identifisere hva som blokkerer for endring i organisasjonen. De ser ofte bedre hva som skjer i markedet og har bedre kontroll på teknologiske endringer.

Samtlige respondenter kommenterte at de utøvde en organisatorisk endring for å ivareta implementering av ny strategi. Dette ble iverksatt av en ny rolle i organisasjonen. De fleste stillingstitlene ble angitt av respondentene som mellomledernivå. Dette understøttes av Johnson et al. (2017) som forklarer viktigheten av å sette inn mellomledere for utøvelse av den strategiske endringen. Mellomledere skal fungere som et knutepunkt mellom organisasjonens ansatte og toppledelsen. Dette gjøres for å sikre kommunikasjon begge veier mellom toppledelsen og resten av organisasjonen. Det fremheves også at mellomlederen må være kvalifisert til å se hvor det kreves justeringer for at implementeringen ikke stopper opp. Dette støttes også opp ved Fuller og Green (2015) som påpeker at hvordan ledelsen opptrer, er en av de viktigste faktorene for implementering av strategi. Videre påpekes også at en god leder er en som får de ansatte til å følge i samme retning, samtidig som ledelsen også knytter bånd til organisasjonens interessenter og aksjonærer (Fuller & Green, 2015). Vi forstår det slik at dette kan knyttes til arbeidet med å oppnå konsensus ved en beslutning. Det å oppnå en felles enighet som er forankret i hele organisasjonen kan føre til at endringsprosessen og implementeringen kan være enklere å gjennomføre. På den andre siden vil det å oppnå konsensus være tidkrevende og kanskje ikke oppnåelig for beslutningstakerne.

Avslutningsvis refererer vi til viktigheten av å sette inn en mellomleder som blir ansvarlig for implementeringen av en strategisk plan mot grønn omstilling. Dette understøttes både av respondentene og teorien som viser til hvor avgjørende en mellomleder er for at implementeringen skal lykkes.

KAPITTEL 7 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å få en dypere forståelse for hvilke faktorer som må være tilstede for en grønn omstilling og hva som eventuelt hindrer underleverandørene i oljebransjen å starte omstillingen. Problemstillingen vår som skal besvares er:

“Hva er suksesskriteriene for å lykkes med grønn omstilling i oljeleverandørindustrien?”

I oppgaven er det lagt vekt på respondentenes synspunkter og erfaringer for å besvare problemstillingen sammensatt mot vårt teoretiske rammeverk.

Oppgavens hensikt skal være med å gi et grunnlag til å bidra til videre forskning på temaet grønn omstilling. I tillegg og hva som bør forskes mer på for å tilrettelegge for videre akselerasjon i omstillingen hos underleverandører i oljebransjen.

Det er tre punkter som fremheves som avgjørende kriterier for å lykkes med en grønn omstilling. Den første som utheves er bruk av synergier i næringslivet for å fremme samarbeid mellom bedrifter. Dette kan fremme positive nettverk og mulige partnerskap som igjen fremmer omstillingsarbeidet. Det blir også her vektlagt både fra respondenter og teoretiske ståsted at insentiver, krav og myndighetspålegg er avgjørende å ha på plass for at bedrifter skal anse det som attraktivt å starte omstillingen.

Det andre punktet som fremheves er kompetansesituasjonen. Før en bedrift starter en omstillingsprosess, bør den først og fremst analysere hvilke kompetanser bedriften besitter per i dag. Deretter kan bedrifter analysere kompetansegapet for hvilken kompetanse som kreves i det grønne markedet de skal etablere seg. Her trekker vi frem endringsvillighet som avgjørende for å endre kapabilitetene fra ordinære til dynamiske for å fremme innovasjon. Viktige kompetanser som er uthevet er ingeniører, da de kan benyttes til både vindmøller og vedlikehold av oljeinstallasjoner. Det poengteres derfor at ingeniørkompetanse kan gjenbrukes i andre næringer. Videre ser vi også at det kan bli en utfordring å få nok ingeniører, som forklart i foredrag med Bjørnland (Næringsforeningen, 2021) hvor det nevnes at Norge ligger langt bak andre land i verden vedrørende utdanning av ingeniører.

Et hovedpunkt som er viktig å nevne i denne forbindelse med kompetansesituasjonen, er utfordringen med å omstille nåværende kapabiliteter til et nytt marked. Det poengteres derfor at endring av eksisterende bedrifter er en større jobb enn nyetablering av et grønt selskap.

Som nevnt over med utfordring ved endring av eksisterende bedrifter, vil en god implementeringsstrategi være avgjørende for å lykkes med omstillingen. Her trekkes frem konsensus som en viktig faktor for å skape en felles forankring i bedriften. Det blir også vektlagt av både respondenter og teori hvor viktig det er å sette inn en mellomlederrolle som et knutepunkt mellom toppledelsen og resten av bedriften. På denne måten kan implementeringen justeres daglig i takt med kommunikasjonen i bedriften, og slik kan bedrifter lettere lykkes med implementeringen av den nye strategien.

Det siste og kanskje mest springende punktet for å lykkes med en grønn omstilling, er at beslutningstakerne i bedriften har risikovilje. Det å være proaktiv i stedet for reaktiv kan gi en bedre posisjon i markedet og sikre konkurransefortrinn.

Vi forstår det faktum at større bedrifters ledergrupper, med lengre beslutningsveier, ofte ikke har spillerom til å ta slike risikoer med tanke på konsekvenser ved å feile.

Det er derfor viktig å presisere at avkastningen er forespeilet å være lav og det må kanskje være greit for i det hele tatt å være konkurransedyktig i det nye grønne markedet.

Ut fra disse tre hovedpunktene vi har kommet fram til, vil dette være suksesskriterier for å lykkes med en grønn omstilling for underleverandører i oljebransjen.

Det poengteres at ikke alle bedrifter nødvendigvis skal endres ved å tilby produkter og tjenester mot fornybarbransjen, men heller fokusere på lavere klimaavtrykk på eksisterende produkter og tjenester. Dette vises tydelig av en respondents sitat under:

Vi produserer olje og gass, vi skal ikke produsere noe annet.....Å stenge ned oljeforbruket er bare lurt for alle andre, ikke lurt for kloden tror jeg. Vi er allerede gode på sikkerhet og miljø så vi er så miljøvennlig som det lar det gjøre. Men vi skal trykke på for å få endring. (Respondent 6 oljebransjen, 2021)

7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning

7.1.2 Metodologiske implikasjoner

Oppgaven har tatt sikte på å koble respondenters synspunkter og erfaringer mot teoretisk ståsted. Utgangspunktet for oppgaven har vært basert på forskernes ståsted og kan ha vært en begrensende faktor i oppgaven. Dette fordi vårt utvalg av informasjon og valg av teoretisk

ramme kan være begrensende for problemstillingen. Det kan i motsetning anses som en støttende faktor at vårt teoretiske ståsted og konteksten i oppstartsfasen var begrensende. Med dette menes at vi dermed ikke har tillagt noen egne tungtveiende føringer for funnene. Det finnes mye informasjon vedrørende grønt skifte og grønn omstilling, men ikke hva som er nødvendig for at bedrifter skal lykkes med grønn omstilling.

Vi anser det som en begrensende faktor at utvalget av respondenter ikke har vært fra underleverandører, men på den andre siden erkjenner vi at det har vært viktig med respondenter som har lyktes med grønn omstilling for deres erfaringer og synspunkter. Oppgavens funn er et resultat av åtte respondenter. Funnene kan derfor i liten grad generaliseres. Like fullt; noen av respondentene har lyktes med omstilling, i form av positive resultater de har oppnådd gjennom arbeidet med grønn omstilling, og kan derfor bidra med troverdig kunnskap.

7.1.3 Praktiske implikasjoner

Opgaven er skrevet på en slik måte at praktiserende ledere på en lett måte skal kunne tilegne seg viktige komponenter for å iverksette en grønn omstilling. Viktige punkter å nevne her at ledere må gjøre situasjonsanalyser deriblant på bedriftens egen kompetanse. Dette vil indikere hvilke oppgaver som bør iverksettes, slik som identifisering av kompetansegap mot det grønne markedet. I tillegg nevnes her at det spiller inn hvilken størrelse det er på bedriften og hvorvidt det skal fokuseres på eksempelvis det å oppnå konsensus. Noen bedrifter har gjerne korte beslutningsveier og oppnåelse av konsensus utgår gjerne i disse tilfellene.

7.1.4 Videre forskning

Basert på våre tre hovedkriterier i konklusjonen; samarbeid i næringslivet og virkemidler fra myndighetene, kompetansesituasjonen og risikovilje hos beslutningstakere, mener vi det er behov for mer forskning på hvilke fysiske aksjoner som må tas for å endre en bedrifts ordinære kapabiliteter mot dynamiske kapabiliteter. Det anbefales å utføre en langt større studie, gjerne både kvantitativ og kvalitativ, hvor antall respondenter er betraktelig høyere for å få flere valide funn, og som dermed kan generaliseres. Vår oppgave er fokusert på hvordan lykkes med oppstarten av en grønn omstilling. Implementering er en del av vår oppgave og fremstår som et viktig element for å ivareta en strategisk endring. Dette temaet kan med fordel studeres videre i en mer utdypende studie.

LITTERATURLISTE

Artikler;

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-36

Andersen, L. M. & Bakkeli, M. (2015). Hva er Big Data, og hva betyr Big Data for deg? *PWC Consulting*. Hentet den 18.05.2021 fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf>

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing* (17/1), 99-120

Bender, S. & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125–150.

Easterby-Smith, M. & Prieto, M. I. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, 19, 235–249. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00543

Edinger, S. (2012). Three Cs of Implementing Strategy. *Forbes*.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105-1121

Elbanna, S. (2006) Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.

Fuller, J. N. & Green, J.C. (2005). The Leader's Role in Strategy. *Graziadio Business Review*, 8(2).

Geels, F. W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36, 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>

Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1, 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Greiner, M. E., Böhmman, T. & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of knowledge management*. Vol. 11 No. 6, 3-15. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270. DOI 10.1108/13673270710832127

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen. *Cognition*, 7(4), 409–411. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(79\)90024-6](https://doi.org/10.1016/0010-0277(79)90024-6)

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International journal of Management Reviews*, 14, 367-390

Kogut, B. and Zander, U. (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-97.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, 1-125.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-75. DOI:10.2307/2392045

Newbert, S. (2007). Empirical Research on the Resource-based view of the Firm: an Assessment and Suggestion for Future Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 121-146

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 60.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.

Vera, D. & Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (eds), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 123–141. Oxford: Blackwell

Vroom, V. (2000). Leadership and the Decision-Making Process, *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.4, 82-94.

Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 991–995.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, 917–955.

Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 339–351.

Bøker;

Alver, B. G. & Øyen, Ø. (1997) *Forskningsetikk i forskerhverdag*. Tano Aschehoug

Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley: Reading, MA

Befring, E. (2010). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget Forlag.

Bjartnes, A. (2015). *Det Grønne Skifte: Stans Norges veddemål mot klimapolitikken*. Oslo; Frekk Forlag AS.

Blaikie, N. (2000). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. McGill University.

Danermark, B., Ekström, M & Karlsson, J. C. (2002). *Explaining society: critical realism in the social sciences*. London: Routledge.

Enderud, H. (1989). *Beslutninger i organisationer I adfærdsteoretisk perspektiv*. Århus: Clemensstrykkeriet, 8 opplag

Falkenberg, J. (2006). *Moving Strategy through the Organization: The co-evolution of strategy formulation and implementation*. Bergen: Fagbokforlaget

Friis, S. & Vaglum, P. (1999). *Fra idè til prosjekt - en innføring i klinisk forskning*. Tano Aschehoug.

Halvorsen, K. (1989). *Å forske på samfunnet* (2. utg). Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Huber, Adele J. (2010). *Effective Strategy Implementation* (1. utg.). Gabler Verlag.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstract forlag AS.[1]

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johnsen, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D & Regné, P. (2017). *Exploring Strategy* (11. utg.). Pearson, London.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Mosakowski, E. & McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. Fra Heene, A. & Sanchez, R. (Eds.). *Competence-based strategic management*. Strategic Management, 65-88. Chichester: Wiley.
- Mulgan, G. (2010). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the public good*. Oxford University Press Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge - creating company; How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Parmigiani, G. & Inoue, L. (2009). *Decision theory—principles and approaches*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Porter, M. (1985). *Konkurransfortrinn* (4.opplag, 2004) Oslo: Tano AS 1992
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Schiffman, L., Kanuk, L. & Hansen, H. (2008). *Consumer Behavior: a European outlook*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research* (4. Utg). London: SAGE Publications Ltd.

Sunstein, C. R. (2015). *Choosing Not to Choose : Understanding the Value of Choice*. Oxford University Press, Inc.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen, Fagbokforlaget

Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. utg). Open University Press

EBOK:

Keynes, J. M., (1921). *A Treatise on Probability*.

<https://www.gutenberg.org/files/32625/32625-pdf.pdf>

Marchau, V. A. W. J., Walker, W. E., Bloemen, P. J. T. M. & Popper, S.W. (2019).

Decision Making under Deep Uncertainty - From Theory to Practice.

DOI:10.1007/978-3-030-05252-2

Offentlige kilder;

Klimaloven.(2018). Lov om klimamål (LOV-2017-06-16-60). Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-60>

Miljødirektoratet. (2014). *Kunnskapsgrunnlag for lavutslippsutvikling* (M-nummer: M229).

Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/globalassets/publikasjoner/M229/M229.pdf>.

Miljødirektoratet. (2020) *Klimakurs 2030*. Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/globalassets/publikasjoner/m1625/m1625.pdf>

Miljødirektoratet. (2021). *Norge har lovfestet et mål om å bli et lavutslippssamfunn i 2050*. Hentet fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/miljomal/klima/miljomal-5.4/>

Norges vassdrags- og energidirektorat, NVE. (2020). *Klimakur 2030: Slik kan utslippene kuttes*. Hentet fra <https://www.nve.no/nytt-fra-nve/nyheter-energi/klimakur-2030-slik-kan-utslippene-kuttes/>

Finansdepartementet (2017). *Petroleumsvirksomheten og norsk økonomi* (Meld. St. 29 (2016-2017)) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/sec5?q=uf>

Klima- og Miljødepartementet (2019). *Tempo på grønn omstilling i norsk næringsliv*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/84a01b96cf88453ea542886250cb64fe/tempo-pa-gron-n-omstilling-i-norsk-naringliv-ey-2019.pdf>

Klima- og Miljødepartementet (2020). *Det grønne skiftet i Norge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>

Nettsider;

Agdestein, M. (2015, 28.november). 7 råd for å kutte CO₂-utslippet ditt. Hentet fra <https://forskning.no/forbruk-hus-og-hjem-klima/7-rad-for-a-kutte-co2-utslippet-ditt/455479>

Energi og Klima. (2021) Karbonfangst og -lagring (CCS). Hentet fra (<https://energiogklima.no/tema/ccs/>

FN- Sambandet. (2020, 22.desember). Parisavtalen. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

Gjerde, R. & Sørenes, K. M. (2019). Regjeringen vedgår at klimamålene for 2020 ikke nås.

Hentet fra

<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/qLEOwz/regjeringen-vedgaar-at-klimamaalene-for-2020-ikke-naas>

Harris, R. (1998, 2. juli). Introduction to Decision Making. Hentet fra

<http://www.virtualsalt.com/introduction-to-decision-making-part-1/>

Holm, M. (2015, 26. oktober). Det grønne skiftet går for sakte til å redde oss fra

klimakatastrofe. Aftenposten. Hentet fra

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/03m0/det-groenne-skiftet-gaar-for-sakte-til-aa-re-dde-oss-fra-klimakatastrofe>

Hovland, K. M. (2019, 30. desember). I 2020 kommer Norges nye klimaplan: Slik gikk det forrige gang. E24. Hentet fra

<https://e24.no/det-groenne-skiftet/i/4qK04g/i-2020-kommer-norges-nye-klimaplan-slik-gikk-det-forrige-gang> -

Madsen, E. L. (2009, mars) Dynamiske kapabiliteter. Magma 3. Hentet fra

www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter

Mamelund, E., (2020, januar) Jakten på forventningsverdier. Magma 1,58-68. Hentet fra

<https://www.magma.no/jakten-pa-forventningsverdier>

Miljøstiftelsen ZERO. (2013). Årsrapport 2013. Hentet fra

<https://www.zero.no/wp-content/uploads/2016/03/zero-arsrapport-2013.pdf>

Statistisk Sentral Byrå, SSB. (2021, 8. juni). Utslipp til luft. Hentet fra

<https://www.ssb.no/klimagassn>

Universitetet i Oslo, UiO. (2011, 5. januar). Oppsummer med en ordsky. Hentet fra

<https://www.uio.no/tjenester/it/utdanning/speiderblogg/oppsummer-med-en-ordsky.html>

United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC. (2016). The Paris Agreement. Hentet fra

<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Andre kilder;

Bjørnland, H. C. (2021, 26. mars). *Tid for omstilling*. Innlegg presentert ved Næringsforeningens lederskolen, Stavanger.

Equinor. (2020, 4. desember). *Teknologi, innovasjon og fremtiden* [Audio podkast].

<https://norske-podcaster.com/podcast/forklart/annonsorinnhold-fra-equinor-teknologi-innovasjon-o>

Grønmo, S. (2020, 7. oktober). Bias i forskning. *Store norske leksikon, SNL*.

https://snl.no/bias_i_forskning

Innovasjon Norge (2021). *Innovasjonstalen 2021 Statusrapport: Koronakrisens påvirkning på næringslivet*. Hentet fra

https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/nyheter/innovasjonstalen-rapport_enkelt sider.pdf?fbclid=IwAR1TQIIyReXfbAizWjTX3I8DGC6xHLH9FSj-1Fuan_YkC6tqYIQ3JLmNMqc

Nilstun, C. (2020, 18 juli). Implementere. *Store norske leksikon, SNL*.

<https://snl.no/implementere>

Olerud, K. & Halleraker, J. H. (2021, 3. mai). Grønt skifte. *Store norske leksikon, SNL*.

https://snl.no/grønt_skifte

Vedlegg

Vedlegg 1 NSD kvittering på søknad

Vedlegg 2 Intervjuguide

16.4.2021 Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hva er suksesskriteriene for å lykkes med grønn omstilling i oljeleverandørindustrien?

Referansenummer

611087

Registrert

06.01.2021 av Astrid Louise Victoria Hoff Risvold - alv.risvold@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim, marte.solheim@uis.no, tlf: 4797002235

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Astrid Louise V.B.H Risvold, louise.risvold@gmail.com, tlf: 92459955

Prosjektperiode

01.10.2020 - 28.05.2021

Status

18.01.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).


For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17

Tema	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/info
<p>Strategisk analyse/status</p>	<ol style="list-style-type: none"> Basert på produktene eller tjenestene selskapet leverer, hvor vil du plassere organisasjonen i tabellen? Ut fra plasseringen til din organisasjon, kan du si noe om relasjonen til arbeidet med grønn omstilling? <p>Porters Five Forces er en kjent strategisk analyse som gir en situasjonsanalyse for hvor selskapet ligger blant kreftene i markedet.</p> <ol style="list-style-type: none"> Kan du si noe om hvordan kreftene påvirker deres strategiske arbeid med grønn omstilling? 	<p>Porters generiske konkurransestrategier</p>  <p>The diagram consists of two parts. The top part is a 2x2 matrix titled 'STRATEGISKE FORDEL' (Strategic Advantage) with 'Applikasjonsfeltet' (Application Area) on the y-axis and 'Karakteristikkene' (Characteristics) on the x-axis. The quadrants are: Top-Left: 'Differensiering' (Differentiation); Top-Right: 'Kostnadslederskap' (Cost Leadership); Bottom: 'Fokusering' (Focus); Bottom-Left: 'Fokusert differensiering' (Differentiated Focus); Bottom-Right: 'Fokusert kostnadslederskap' (Differentiated Cost Leadership). The bottom part is 'Porter's Five Forces' diagram, showing 'Competitive Rivalry' in the center, surrounded by four forces: 'Supplier Power' (left), 'Buyer Power' (right), 'Threat of New Entry' (top), and 'Threat of Substitution' (bottom). The 'Porter (1985)' logo is at the bottom right.</p>
<p>Beslutningsprosess og beslutningstaking</p>	<ol style="list-style-type: none"> Har deres organisasjon en etablert prosess på å skape nye strategier? Hvis ja - kan du forklare? Hvem tar beslutninger om strategiske endringer? Hvordan enes man om de strategiske valgene? Hvilke kriterier er avgjørende for hvordan beslutningene blir foretatt? Hvilke elementer danner beslutningsgrunnlag for endring i strategien? Hvordan er sammensetningen av kjønn og alder i beslutningstakingsgruppen? 	

<p>Knowledge management</p> <p><i>In the strategic management literature, the knowledge-based view of the firm shifts the focus on the resource knowledge and proposes that knowledge is the most important resource in creating a sustainable competitive advantage (Kogut and Zander, 1992).</i></p> <p><i>Dynamiske kapabiliteter (forkortet DC) handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer og setter søkelyset på hvordan bedriftsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer. Kunnskap om hvordan slike endringsevner kan utvikles og utnyttes, kan dermed gi viktige bidrag i forbindelse med å bedre en bedrifts konkurranseevne og resultat.</i></p>	<p><i>Det sies at organisasjoner som er klar over deres kunnskapsressurser har en bærekraftig ressursbasert konkurransefordel.</i></p> <p>10. Har dere noen tanker omkring hvilken kompetanse organisasjonen ønsker å besitte i forbindelse med grønn omstilling?</p> <p>11. Har dere gjort dere opp en mening vedrørende rekruttering av ressurser fra samme eller annen næring i arbeidet mot grønn omstilling?</p> <p>12. Hvilken type kompetanse ønsker deres selskap å besitte in-house, og hvilken kompetanse velger dere å kjøpe/leie inn?</p> <p>13. Hvor viktig er akademisk kompetanse med dybde i fagfelt. for organisasjonen?</p> <p>14. Hvem avgjør/velger ut disse ressursene?</p> <p>15. Vet du hvilken kompetanse som bor i ressursene I selskapet?</p>	
<p>Corporate Social Responsibility & Sustainability</p>	<p>16. Har CSR vært en del av organisasjonens strategi?</p> <p>17. Til hvilken grad har CSR arbeidet vært inkludert i det "daglige" arbeidet?</p> <p>18. Har dere fått en fordel økonomisk og økt renommè med deres CSR arbeid?</p> <p>19. Har dere hatt verdiskapning som følge av CSR implementering i organisasjonen?</p> <p>20. Har deres tidligere</p>	

	<p>arbeid/resultater med CSR hatt en påvirkning mot deres valg mot grønn omstilling?</p>	
<p>Green Innovation</p> <p>Open Innovation</p>	<p>21. Hvordan arbeides det med omstilling mot "grønnere energi"?</p> <p>22. Hvilke ytre påvirkninger /faktorer (f.eks myndighetskrav) gjør at selskapet må legge til rette for grønn omstilling?</p> <p>23. Ser du noen økonomisk gevinst av grønn omstilling?</p> <p>24. Tar dere utgangspunkt i eksisterende tjenester og produkter som basis for grønn omstilling, har du eksempel?</p> <p>25. Har dere noen tiltak for å motivere til kreativitet? Hva/Hvordan?</p>	

<p>Implementering av ny strategi</p>	<p>26. Ser du noen organisatoriske endringer ved omstilling til grønn energi?</p> <p>27. Har deres organisasjon etablert prosess for gjennomføringen av strategisk endring?</p>	
<p>Avslutning</p>	<p>28. Hva mener du er de kritiske suksessfaktorene for å lykkes med grønn omstilling?</p> <p>29. Vi nærmer oss slutten på intervjuet, har du noen ekstra kommentarer til tidligere spørsmål som ikke ble nevnt tidligere?</p> <p>30. Har du andre kommentarer til tematikken som du mener bør nevnes?</p>	