

Espen Løge Pedersen

Hvordan er sammenhengen mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring i bøyelastrederiet Altera Shuttle Tankers?

En casestudie av Altera Shuttle Tankers

Bacheloroppgave i Shipping Management

Veileder: Jan Emblemsvåg

Medveileder: Johanne Koll-Hansen Bø

Desember 2021

Espen Løge Pedersen

Hvordan er sammenhengen mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring i bøyelastrederiet Altera Shuttle Tankers?

En casestudie av Altera Shuttle Tankers

Bacheloroppgave i Shipping Management
Veileder: Jan Emblemsvåg
Medveileder: Johanne Koll-Hansen Bø
Desember 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven skrives på siste året av bachelorprogrammet Shipping Management ved NTNU i Ålesund. Oppgaven ble skrevet samtidig som jeg var i praksis hos rederiet Altera Shuttle Tankers L.L.C. i Stavanger. Arbeidet med oppgaven ga meg muligheten til å anvende og knytte studieprogrammets teori opp mot virkeligheten. For meg personlig er dette den mest omfattende akademiske oppgaven jeg har skrevet. Det har vært utfordrende og til tider overveldende, men gevinsten jeg sitter igjen med er stor både i forhold til læring og erfaringer som jeg kan ta med videre i livet. Jeg har fått en bedre forståelse av viktigheten av bærekraft, og arbeidet har følt meningsfullt. Høstens innsikt og erfaringer er å regne som uvurderlige.

Jeg vil takke for samarbeidet med Alteras kontor i Stavanger, og jeg setter pris på at de ga meg muligheten til å tilbringe praksistiden her. Altera har vist god støtte gjennom arbeidet, der flere har tilbudt hjelp underveis og stilt til intervju. En spesiell stor takk til veileder fra bedriften, Johanne Koll-Hansen Bø, for kunnskapsrik støtte og råd. Det har også vært god støtte fra universitetets side, hvor professor Jan Emblemsvåg har vært behjelpelig underveis. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til familien min for god støtte.

God lesing!

Stavanger, desember 2021



Espen Løge Pedersen

Sammendrag

Det grønne skiftet er intet unntak for den maritime transportsektoren, hvor rederiet Altera Shuttle Tanker driver sin virksomhet. Denne oppgaven vil undersøke nærmere hvordan rederiet forholder seg til bærekraft, og hvordan de gjennom organisatoriske faktorer kan etterleve en visjon om å «*lede industrien til en bærekraftig fremtid*». Bærekraft er et dagsaktuelt begrep med flere dimensjoner, noe som gjorde det nødvendig å avgrense oppgaven til hovedsakelig klima og miljø, med enkelte innslag av økonomiske faktorer.

Jeg har med bakgrunn i temaet bærekraft formulert følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan er sammenhengen mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring i bøyelastredieret Altera Shuttle Tankers?

For å svare på problemstillingen tas det utgangspunkt i følgende påstander:

1. Det må eksistere en organisasjonskultur som støtter bærekraft for at mål og visjon skal være oppnåelig for rederiet.
2. For å etterleve en visjon om å være ledende innen bærekraft, må rederiet ha god evne til å kontinuerlig endre seg.

For å belyse tema, problemstilling og påstandene, er det benyttet kvalitativ metode, der jeg gjennom seks dybdeintervju fikk en god innsikt i organisasjonens arbeid og holdninger rundt bærekraftig utvikling. Funn fra intervjuene ble diskutert i lys av organisatorisk teori og utgjør grunnlaget for min endelige konklusjon. Oppgavens funn er av organisatorisk natur og viser til sammenhengen og den gjensidige påvirkningen organisasjonskultur og organisasjonsendring har på bærekraft.

Mye tyder på at casebedriften har en god posisjon for å kunne etterleve visjonen. Det er likevel enkelte kulturelle faktorer som kan ha en negativ virkning på organisasjonens innovasjonsevne, noe som kan være hemmende for bærekraftig utvikling. Dette er en indikasjon på at det kan være hensiktsmessig å studere organisasjonskulturen ytterligere.

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
TABELLISTE	IV
1.0 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG PÅSTANDER.....	1
1.2 STRUKTUR OG AVGRENSNING.....	1
1.3 PRESENTASJON AV CASEBEDRIFT	2
2.0 TEORETISK GRUNNLAG	3
2.1 BÆREKRAFT	3
2.1.1 FNs bærekraftsmål	4
2.1.2 Environmental, Social and Governance	4
2.2 ORGANISASJONSKULTUR.....	4
2.2.1 Menneskelig atferd	5
2.2.2 Innovasjon og nytenking.....	6
2.3 ENDRING AV ORGANISASJON	7
2.3.1 Endringsdimensjoner.....	7
2.3.2 Proaktiv versus reaktiv	8
2.3.3 Suksesskriterier for vellykket endring.....	9
3.0 METODE	10
3.1 FASE 1: FORMULERING AV PROBLEMSTILLING	11
3.2 FASE 2: UTVELGING AV ENHETER OG VARIABLER.....	13
3.3 FASE 3: INNSAMLING AV DATA	14
3.4 FASE 4: BEARBEIDING AV DATA	17
3.5 FASE 5: ANALYSE AV DATA	18
3.6 FASE 6: TOLKNING AV DATA	19
4.0 EMPIRI OG DRØFTING	22
4.1 BÆREKRAFT	22
4.1.1 Alteras bærekraftsmål.....	23
4.1.2 Alteras ESG	24
4.2 ALTERAS ORGANISASJONSKULTUR.....	25
4.2.1 Menneskelig atferd i Altera	26

4.2.2 <i>Innovasjon og nytenking</i>	28
4.3 ORGANISASJONSENDRING	30
4.3.1 <i>Alteras endringsdimensjoner</i>	31
4.3.2 <i>Proaktiv arbeid</i>	32
4.3.3 <i>Suksesskriterier for vellykket endring</i>	33
4.4 OPPSUMMERING	34
5.0 DISKUSJON AV PÅSTANDER	36
5.1 KRITISK EVALUERING.....	37
5.2 FREMTIDIG ARBEID.....	38
6.0 KONKLUSJON	39
BIBLIOGRAFI.....	40
VEDLEGG	42

Tabelliste

Tabell 1 -Faser i forskningsprosessen	10
Tabell 2 - Intervjuoversikt	16

1.0 Innledning

Verden står ovenfor en av historiens største omstillinger, «det grønne skiftet», som følge av de globale miljø- og klimautfordringene (Olerud & Halleraker, 2021). Det grønne skiftet er intet unntak for den maritime transportsektoren, som er ansvarlig for om lag 2,5% av det globale klimagassutslippet (European Commission, u.d.). Begrepet bærekraft er tett knyttet opp mot omstilling, og utgjør et svært dagsaktuelt tema. Altera Infrastructure er et konsern innenfor oljesegmentet, hvorav en av forretningsenhetene, Altera Shuttle Tankers, er et rederi som står for transporten av offshore råolje. Denne oppgaven vil ta for seg forretningsenheten som case for å se nærmere på organisasjonens forhold til bærekraft. Her vil organisatoriske faktorer vektlegges for å belyse sammenhengen mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring.

1.1 Problemstilling og påstander

Jeg har med bakgrunn i temaet bærekraft formulert følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan er sammenhengen mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring i bøyelastredet Altera Shuttle Tankers?

For å svare på problemstillingen tas det utgangspunkt i følgende påstander:

1. Det må eksistere en organisasjonskultur som støtter bærekraft for at mål og visjon skal være oppnåelig for rederiet.
2. For å etterleve en visjon om å være ledende innen bærekraft, må rederiet ha god evne til å kontinuerlig endre seg.

1.2 Struktur og avgrensning

Først vil jeg presentere praksisbedriften før jeg videre i teorikapittelet vil gjøre rede for aktuell teori for problemstillingen. Deretter vil jeg presentere metodisk teori og de metodiske valgene jeg tok underveis i datainnsamlingen. Videre vil jeg i drøftingskapittelet knytte empiri opp i mot teori med hensikt å belyse funn gjort

gjennom kvalitative intervju. Disse funnene vil avslutningsvis diskuteres opp mot oppgavens påstander.

Oppgavens omfang er avgrenset til praksisbedriften jeg var hos. Ved å avgrense oppgaven til ett enkelt selskap kunne jeg få et dypere innblikk i samspillet mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring.

1.3 Presentasjon av casebedrift

Denne bacheloroppgaven er et forskningsprosjekt med en casestudie som utgangspunkt. En casestudie er en studie som tar for seg en enhet og formålet er å få en dypere forståelse av enheten som studeres. En slik dybdeforståelse gir forsker mulighet til å komme frem til detaljerte og inngående beskrivelser av et fenomen (Wæhle, et al., 2020).

Altera Infrastructure er et konsern bestående av forretningsenheter som har sine virksomheter knyttet til produksjon og frakt av råolje i offshore oljeregioner i Nordsjøen, Brasil og østkysten av Canada. Konsernet het tidligere *Teekay Offshore Partners L.P.*, før det i januar 2020 byttet navn til *Altera Infrastructure L.P.* som følge av fondet *Brookfield Business Partners* oppkjøp av selskapet (GlobeNewswire, 2020). En av forretningsenhetene er *Altera Shuttle Tankers L.L.C.*, heretter kalt Altera, som har hovedkontor i Stavanger. Alteras kjernevirksomhet er bøyelast, med en flåte som i skrivende stund består av 24 skip (Altera Infrastructure, u.d.). Et bøyelastskip frakter råolje fra offshore installasjoner til terminaler, raffinerier eller større tankskip der undervannsrørledninger ikke er gjennomførbare (Vestereng, 2019). Det er i denne forretningsenheten jeg tilbragte praksistiden, noe som avgrenser oppgavens omfang til denne delen av Altera-konsernet.

Altera, som på portugisisk betyr «å transformere», har formet en bedriftsprofil hvor bærekraft står sentralt. Visjonen til Altera er «*Leading the industry to a sustainable future*» (Altera Infrastructure, u.d.). Visjon kan defineres som drømmesyn, som i strategisammenheng betyr et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen (Roos, et al., 2014).

2.0 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet vil jeg presentere teori som jeg mener er relevant for videre drøfting av problemstilling og påstander. Temaene jeg vil ta for meg er bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring. Teorien vil sette rammeverket for drøfting av de empiriske funnene som vil presenteres senere i oppgaven.

2.1 Bærekraft

Begrepet bærekraft er et omfattende begrep som kan ha flere betydninger. Begrepet er gjerne mest brukt i sammenheng med bærekraftig utvikling. En kjent definisjon på bærekraftig utvikling er som følger:

«En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.» (FN sambandet, 2021)

Begrepet bærekraft ble først kjent gjennom den såkalte Brundtland-rapporten fra 1987, «Vår felles fremtid», og har siden den gang vært et økende aktuelt globalt tema. Det er et vidt begrep som omhandler flere dimensjoner, hvor de overordnede kategoriene er:

1. **Klima og miljø.** Verden står i økende grad overfor en klimakrise som følge av menneskeskapte klimagassutslipp, først og fremst som følge av utvinning og bruk av fossile energikilder som olje, kull og gass.
2. **Økonomi.** Her handler det om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Det er spesielt fokus på å bruke ressurser på en måte som både er økonomisk og miljømessig gunstig.
3. **Sosiale forhold.** Denne dimensjonen tar for seg forhold som skal sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv, og tar utgangspunkt i menneskerettighetene.
(FN sambandet, 2021)

Det er sammenhengen mellom disse tre dimensjonene som avgjør om noe er bærekraftig. I praksis kan det være uklart hva som skal prioriteres når ulike hensyn står opp mot hverandre, og det kan oppstå dilemmaer både mellom og innenfor hver av de

tre dimensjonene. Videre har disse dimensjonene blitt brutt ned til konkrete mål for å spisse arbeidet i riktig retning fremover (FN sambandet, 2021).

2.1.1 FNs bærekraftsmål

FN regnes for å være den viktigste arenaen for globalt samarbeid, der FNs bærekraftsmål er medlemslandenes viktigste målsetninger for å skape en bærekraftig verden. Bærekraftsmålene tar utgangspunkt i de tre bærekraftige dimensjonene og fungerer som en felles arbeidsplan for bærekraftig utvikling. Det består av 17 hovedmål og 169 delmål. Målene skal fungere som en felles global retning for nasjoner, næringsliv og sivilsamfunn (FN sambandet, 2021).

2.1.2 Environmental, Social and Governance

ESG (Environmental, Social and Governance) som på norsk oversettes til Miljø-, Sosiale og Forretningsetiske forhold, blir ofte definert som mål for bærekraft, og tar for seg i hvilken grad et selskap driver bærekraftig virksomhet. ESG tar også for seg et selskaps risikostyring, altså hvordan virksomheten styres for å redusere negativ påvirkning på samfunn og miljø. ESG kan videre benyttes til å analysere og bedømme utsikten til selskapets resultater og verdier. Andre ESG-kriterier selskap vurderes på er interessenter, ansatte, leverandører, kunder, investorer, miljø, samfunn, produkter og tjenester, altså miljømessige-, sosiale og forretningsetiske forhold (Nordea, u.d).

Et verktøy for å gjøre rapportering og måling av drift mer oversiktlig er opprettelse av såkalte «*Key Performance Indicator*» (KPI). KPI-er blir ofte omtalt som nøkkeltallsindikator på norsk, og er kvantifiserbare mål som benyttes til å evaluere fremgangen mot mål og strategier (MarkedsPartner AS, u.d.).

2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres som kulturelle prosesser som utvikles innenfor en organisasjonsmessig kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 129). I motsetning til fastsatte formelle handlingsmåter, vil det i en organisasjon kunne observeres en mer uformell tilnærming til arbeidsoppgaver og prosesser. De fleste mennesker følger ikke utelukkende den formelle strukturen som organisasjonen pålegger dem, men vil la egne meninger og holdninger gi utslag i måten de handler på. Teori om organisasjonskultur

kan altså belyse avviket mellom forventet og den faktiske atferden, med formål om å avdekke hvordan kultur kan påvirke organisasjonens suksess. I utgangspunktet vil ikke teorien si noe om hva som er god og dårlig kultur, men vil belyse hvilke effekter den har. Dersom man flytter fokuset over på etikk, er fokuset mer rettet mot hva slags kultur organisasjoner med gode intensjoner bør ha (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det finnes grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne til en felles opplevelse av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Dette gjør at en god kultur blir betraktet som et viktig strategisk fortinn, og kan bidra til å styrke organisasjonens konkurransevne i et marked med stadig større krav til omstilling. Årsaken er at det finnes en klar sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.1 Menneskelig atferd

Organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til menneskene i organisasjonen, hvor følgende fire forhold er av spesiell interesse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 127-129):

- **Tilhørighet og fellesskap.** Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap og gi en følelse av tilhørighet. Fellesskap betraktes å være en viktig faktor for å skape trivsel. I tillegg er kultur i stor grad definerende for menneskets identitet. Når ansatte utvikler identiteter som kan knyttes til organisasjonen man arbeider i, vil man ofte presentere organisasjonen positivt utad og fremstå som gode ambassadører. Samtidig kan kultur bidra til å skape en sterk lojalitet til organisasjonen.
- **Motivasjon.** Et sosialt fellesskap kan virke både angstreduserende og motiverende for den enkelte. Fellesskapets mål og verdier kan også skape motivasjon for å yte, da enkeltindivider kan få følelsen av å arbeide mot et «større mål», som går utover en selv.
- **Tillit.** En sterk kultur gir rom for større tillit mellom ledelsen og ansatte, og mellom organisasjonens ulike avdelinger. Graden av tillit bestemmer behovet for kontrollering og overvåkning. Dersom en har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, kan tillit fungere som et substitutt for informasjon og

administrativ kontroll. Tillit blir dermed et bidrag til kostnadseffektivitet ved å erstatte administrativ styring og kontroll.

- **Samarbeid og koordinering.** En sterk felleskultur med høy grad av tillit vil medvirke til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Menneskene i organisasjonen vil både stole mer på hverandre og føle en gjensidig avhengighet. Dette resulterer i et ønske om å heller jobbe for felleskapet enn for egeninteresser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Punktene ovenfor kan alle være med å forklare hvorfor organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive enn de med svakere eller mer fragmenterte kulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur kan ha stor betydning for hvordan ansatte former en etikk som gir holdepunkter for å skille mellom hva som er rett og galt. Organisasjoner der de ansatte både kjenner til og forstår hva verdiene betyr, viser en klar tendens på at flertallet av de ansatte handler i henhold til de organisasjonsmessige verdiene og tar hensyn til etiske spørsmål. Dette reflekterer en allmenn økende interesse for etiske spørsmål i samfunnet, som trolig henger sammen med eksempelvis bedre kunnskap og økende bevissthet om miljøproblemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.2 Innovasjon og nytenking

Organisasjonskultur kan ha en klar og avgjørende effekt på innovasjon. Kulturelle typer viser til typiske kjennetegn ved en kultur, for eksempel om det er en innovativ og risikovillig kultur, en byråkratisk og tradisjonsbundet kultur, eller en læringsorientert kultur. En av disse kulturelle typene kalles Ad-hoc-kрати, som kjennetegnes ved at effektiviteten er knyttet til innovasjon. Det blir vektlagt fleksibilitet, evne til å kombinere uventede ting, og se verden fra nye perspektiver. Her vil ledelsen fremstå som entreprenører, innovative og ofte med stort innslag av visjoner for fremtiden. Kreativitet blir høyt verdsatt for å sikre innovasjonsevnen. Typisk for denne typen kultur er at konfliktnivået ofte er høyt, noe som ikke bare er akseptert, men også ønsket. Årsaken er at diskusjon anses som et utgangspunkt for innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I enkelte tilfeller kan det oppstå en felles virkelighetsoppfatning som kulturell norm i organisasjonen. Når alle ser virkeligheten likt, vil det være lite som stimulerer til nytenking og innovasjon. Det vil oppstå et sterkt press for både nyansatte og øvrig personell, om å tilpasse seg de normer og verdier som allerede eksisterer. Utfallet av presset er at det skapes en såkalt «følg flokken»-mentalitet. Dersom noen stiller kritiske spørsmål vil det bli betraktet som negativt. Personer som opptrer kritisk kan oppleve sterke sanksjoner, noe som i verste fall fører til at vedkommende forlater organisasjonen. Organisasjonen vil som helhet preges av minimalt med kritisk tenking, noe som kan gjøre den ignorant for fremtidsutviklingen. Færre kritiske røster fører til redusert sannsynlighet for nytenking og eksperimentering. Dette har ført til at enkelte har påpekt at sterke kulturer faktisk kan ha en negativ effekt på organisasjonenes innovasjonsevne (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3 Endring av organisasjon

Tradisjonelt har det vært stabilitet og forutsigbarhet som har kjennetegnet organisasjoner, mens i moderne tid blir organisasjoner ofte kjennetegnet ved endring. Definisjonen av endring er når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Organisasjoner som ikke klarer å være innovative og nytenkende, vil kunne dø ut som følge av dagens konkurranse. Det er klart at endring skjer hyppigere nå som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft, informasjon og økende internasjonal konkurranse. Disse samfunnsendringene gjelder for samtlige virksomheter, og det er derfor nødvendig å studere hvordan organisasjoner håndterer endringspress, og hvordan endringer gjennomføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 384).

«Change or disappear», «innovate or perish», «change or die».

2.3.1 Endringsdimensjoner

Felles for uttrykkene ovenfor er at de fremhever viktigheten av organisasjonsendring. Det er spesielt tre punkter som kan belyse tema ytterligere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 384-385):

- 1. Innovasjon.** Organisasjoner som klarer å utvikle helt nye produkter eller tjenester, vil oppnå en stor fordel i konkurranse med andre. De fleste organisasjoner må tenke på innovasjon i tillegg til kontinuerlig forbedring av deres eksisterende tilbud. En av hovedutfordringene for alle organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav.
- 2. Legitimitet.** Endring kan bidra til å styrke en organisasjons legitimitet. Organisasjoner står stadig under press for institusjonelle omgivelser, der krav og forventninger i samfunnet endrer seg. For å oppnå legitimitet må organisasjoner endre seg. Å forstå endring blir dermed også en måte å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg institusjonelt press.
- 3. Motstand og konflikt.** Endringer i organisasjoner vil alltid berøre de ansatte, noe som gjør at det lett kan oppstå motstand. Det er ikke unormalt med konflikter mellom de som ønsker endring og de som mener at endring ikke er nødvendig eller ønskelig. Dette medfører at endringsprosesser ofte preges av uenighet, konflikt og forhandling. Endring medfører dermed ofte betydelige kostnader, i enkelte tilfeller så store at de kan «spise opp» eventuelle gevinster man får ut av endringen.
(Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Endring fører til at interne maktforhold i organisasjonen endres. Det vil også føre til hvordan organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene. Likheten mellom endring og innovasjon er stor, samtidig som innovasjon kan foregå uten at en organisasjonsendring finner sted. I tillegg kan det understrekes at en endringsprosess ikke alltid resulterer i noe nytt. Det kan ofte observeres at organisasjoner går tilbake til «samme gamle» organisasjonsstruktur, målsetting o.l. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.2 Proaktiv versus reaktiv

Organisasjoner som er proaktive tilstreber å forutse endringer i omgivelsene og evner å handle før de blir tvunget til å endre seg. Proaktive organisasjoner anses ofte som fremtidsfokuserte, og tilpasser seg deretter. Reaktiv endring derimot, finner sted først etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg.

Organisasjoner som tilpasser seg før noe er en realitet, vil kunne ta ut det som kalles en «*First move advantage*». Det kan altså være flere insentiver knyttet til proaktiv endring. I tilfeller hvor organisasjoner er først ute vil det være mindre konkurranse, og det blir mulighet for å ta en høyere pris enn i marked med flere konkurrenter. Til tross for denne potensielle gevinsten, vil de fleste organisasjoner forholde seg reaktiv til endring. Årsaken til dette kan skyldes flere forhold, der en sentral faktor er at det er risikabelt å tilpasse seg noe man tror vil skje. Dersom omstendighetene utspiller seg på en annen måte enn først antatt, kan organisasjonen ha brukt unødvendig mye ressurser på endring og tilpasning. Forsøk på proaktiv endring kan ofte bli møtt av motstand internt, da medarbeidere i organisasjonen stiller seg kritisk til om endring virkelig er nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.3 Suksesskriterier for vellykket endring

Studier har sett nærmere på hva som kjennetegner suksessrike endringsstrategier hvor det er avdekket flere trekk som går igjen. Følgende trekk ser ut til å kjennetegne vellykkede endringsprosesser:

1. Det skapes en følelse av «krise», med andre ord en utbredt oppfatning at det er kritisk nødvendig med endring.
2. Det er utformet en klar visjon for hva organisasjonen vil oppnå med endringene, og at det finnes en strategi for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres.
3. Visjon og strategi kommuniseres ut i hele organisasjonen. Denne kommunikasjonen er todelt; hva skal endres, samtidig, hva skal forbli det samme. Kommunikasjon kan ha en motiverende effekt for endringsprosessen.
4. Det utarbeides kortsiktige mål som er overkommelig å nå. Når mål oppnås må dette kommuniseres ut i organisasjonen, og ansatte som presterer bør belønnes.
5. Nye tenkemåter institusjonaliseres ved å utvikle kulturen samtidig som endringene gjennomføres. Her vil det skapes avstand til tidligere praksis som kan hemme realisering av visjonen.

(Jacobsen & Thorsvik, 2013)

3.0 Metode

I dette kapitlet er det tatt for seg metodisk teori med utgangspunkt i teoribøkene «*En enklere metode*» av Ann Kristin Larsen (2010), «*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*» av Aksel Tjora (2021), og enkelte innslag av «*Akademisk skriving*» av Tor Busch. Jeg vil også gjennomgå hvilke metoder jeg benyttet ved min undersøkelse og begrunnelse for de metodiske valgene som ble tatt.

For denne oppgaven valgte jeg kvalitativ metode som vitenskapelig forskningsmetode på bakgrunn av metodens fleksibilitet og mulighet for bred tilnærming til tema, noe jeg vil utdype videre under. Dette kapitlet vil dermed følge strukturen til en kvalitativ forskningsprosess som er inndelt i seks faser (Larsen, 2007). Jeg vil ved hver fase først redegjøre for teori før jeg videre vil vise til eget metodisk arbeid og avgjørelser.

Tabell 1 -Faser i forskningsprosessen

Fase	Innhold
1.	Formulering av problemstilling
2.	Utvelging av enheter og variabler
3.	Innsamling av data
4.	Bearbeiding av data
5.	Analyse av data
6.	Tolkning av data

I teorien er det også beskrevet en syvende fase, «*Utarbeiding av rapporten*», som jeg har valgt å utelukke (Larsen, 2007). Årsaken til dette er at den utvalgte metodiske teorien skal belyse undersøkelsesdelen av forskningsprosjektet, og ikke oppgaven i sin helhet.

Forskningsprosjekter må bygges på en forhåndsbestemt vitenskapelig metode. En metode er et verktøy for å avklare fremgangsmåten for hvordan en kan få svar på spørsmål og ny kunnskap innenfor det respektive felt. Det er altså et verktøy for hvordan en innhenter, organiserer og tolker informasjon. Den metoden som velges vil ha stor betydning for datainnsamlingen og de resultatene en kommer frem til. På denne

bakgrunn vil lite metodekunnskap kunne føre til dårligere kvalitet på forskningen, og i verste fall blir den ubrukelig (Larsen, 2007).

En skiller vanligvis mellom to hovedtyper av vitenskapelige forskningsmetoder, henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode. Begge metodetilnærningene har sine fordeler og ulemper, noe som gjør det viktig å tenke igjennom hensikten med undersøkelsen, for så å velge metode deretter. En avgjørende faktor for valg av metode er hvilken data det er behov for, da de ulike metodene produserer ulike datatyper. Grovt sett kan en si at kvantitative data gir målbare resultater, mens kvalitativ data kan avdekke kvalitative egenskaper hos intervjuobjektet (Larsen, 2007).

Gode tema og ideer til forskning kan oppstå ut fra et konkret problem, spørsmål eller fenomen en blir nysgjerrig på. Det er ofte slik at et fenomen blir interessant som forskningstema først når en ser på det med et teoretisk perspektiv. Når det er avklart hvilket teoretisk perspektiv som skal ligge til grunn, vil det videre måtte foretas et valg av metode. Metodisk teori har som formål å belyse hvilket metodevalg som reflekterer det en faktisk ønsker å finne ut, og skal også sikre en høy faglig og etisk standard gjennom forskningsprosjektets stadier. I tillegg har det som formål å sikre at datagenerering frembringer mest mulig relevant og pålitelig informasjon, uten å ta opp unødige av forskers og deltakers tid og ressurser.

Metodisk teori skal videre tilrettelegge for muligheten til å frembringe en tilstrekkelig mengde god empiri uten unødig tidsbruk. Et annet sentralt punkt er at metodisk teori ikke skal sikre en «minste motstands vei», fordi det er nemlig i motstanden det ofte ligger anledning til læring og oppdagelser. Metodisk teori skal med andre ord forsterke forskningens integritet. Forskning handler i stor grad om å skape troverdige resultater, altså tolkninger med gode begrunnelser gjort ved systematiske analyser av empiriske data, som igjen er generert gjennom et nøye gjennomtenkt design (Tjora, 2021).

3.1 Fase 1: Formulering av problemstilling

Formålet med en problemstilling er å gi et klart retningsvalg for undersøkelsen og skal være styrende for tematikk og innhold, samtidig som den skal fungere som en rød tråd gjennom hele forskningen. Utforming av problemstilling har med andre ord stor

betydning for valg av teori, forskningsmetode og dermed hvilken empiri som samles inn. Det er anbefalt å avgrense problemstillingen da det blir lettere å finne relevant teori, samle inn egen empiri, samt å holde fokus i analysedelen (Busch, 2013).

Det finnes egne kriterier for hva som anses å være gode problemstillinger. En god problemstilling bør ha god teoretisk forankring i praksis. Problemstillingen bør også være meningsfull for studenten, og åpne for nysgjerrighet og innovasjonsevne. Den bør la seg løse innenfor tilgjengelige ressurser og ha en klar og entydig formulering (Busch, 2013).

Typisk for kvalitative undersøkelser er at problemstillingen ofte er løsere formulert sammenlignet med kvantitative undersøkelser. Valg av tilnærming er ofte avhengig av hvor mye som er gjort ved det aktuelle feltet tidligere, eller i hvilken grad det er avklart hva en er ute etter. Dersom en har lite kunnskap om et aktuelt felt, kan det være gunstig å bruke en temabeskrivelse som utgangspunkt. Fordelen er at en ikke trenger å bestemme seg på forhånd hvilken del av datainnsamlingen som skal vektlegges. Dette gir muligheten til en bred tilnærming, hvor intervjuobjektene selv kan komme med sine refleksjoner uten stor grad av begrensninger (Larsen, 2007).

Forskningsprosjektets første steg var å diskutere hvilke tema som var aktuelle. Det ble tidlig avklart gjennom diskusjon med praksisbedriften, at bærekraft var et svært aktuelt tema. Alteras nyetablering, med sin bærekraftige visjon og organisasjonsprofil, virket som en god kilde til data om bærekraft. Det ble samtidig uttrykt enighet og støtte fra bedriften om en oppgave som tok for seg bærekraft. Altera ble dermed satt som den fysiske rammen for undersøkelsen.

Videre begynte arbeidet med å avgrense og konkretisere problemstillingen. Jeg var opprinnelig interessert i å se på hvordan bærekraft kunne være et konkurransefortrinn for organisasjonen, men gikk tidlig bort fra dette da jeg fryktet at det ville kreve store mengder ekstern data. Prosjektet ble dermed vinklet mer mot interne faktorer som kan påvirke bærekraft, og hvordan dette oppleves for menneskene i organisasjonen. Tanken var at data ville være lettere tilgjengelig, og at prosjektet dermed kunne løses gjennom tilgjengelige ressurser. Dette er et eksempel på hvor dynamisk arbeidet med en oppgave kan være. Ofte blir ikke ting slik man så for seg, og det må gjøres endringer underveis. Problemstillingen min er spisset inn mot prosjektets tematikk, samtidig som den er løs

nok til å unngå for mye vektlegging av enkelte undertema. Avveining ble først gjort ved drøfting av innsamlet data, noe som ga muligheten til å avdekke flere fellestrekk og mønstre.

3.2 Fase 2: Utvelging av enheter og variabler

Utvelging av enheter og variabler i kvalitativ metode betyr i praksis utvelging av hvilke personer som skal intervjues, og hvilke spørsmål som skal være utgangspunktet for datainnsamlingen. I motsetning til kvantitativ utvelgelse, hvor forutsetninger er å generalisere utvalget, er det ved kvalitativ metode ikke samme krav. Dette gjør det mulig å benytte seg av en skjønnsmessig ikke-sannsynlighetsutvelging, som er gunstig å anvende om en ønsker å oppnå mer dybdekunnskap innenfor et tema uten at denne kunnskapen nødvendigvis reflekterer meninger fra et bredere utvalg av intervjuobjekter. Det er en form for strategisk utvelging, som vil si at forsker er bevisst på hvem som velges ut til å delta i undersøkelsen. Ved denne metoden blir personer som i størst mulig grad kan belyse problemstillingen prioritert (Larsen, 2007).

Utvelging av variabler er hvilke egenskaper eller meninger som skal «måles» ved undersøkelsen. Det er mindre vanlig å snakke om variabler når det kommer til kvalitative metoder, enn ved kvantitative metoder. Dette skyldes at en ikke er like fokusert på å generalisere, men heller oppnå et kvalitativt bilde av et felt eller område. Hensikten er altså å oppnå en dybdeforståelse. Likevel kan variabler være spesielt viktig ved kvalitative undersøkelser hvor en sammenligner noe (Larsen, 2007).

For at forskningsprosjektet skulle kunne løses ut i fra tilgjengelige ressurser, måtte jeg være selektiv med hvilke enheter og variabler jeg valgte ut. Aktuelle intervjukandidater ble diskutert i samråd med veileder fra bedrift i forkant av fastsetting av utvalget. Denne skjønnsmessige vurderingen ble gjort med utgangspunkt i en kartlegging av personer som vi antok kunne i størst mulig grad belyse problemstillingen. Størrelsen på utvalget ble tidlig satt til mellom fire og seks intervjuobjekter. Det var denne størrelsen jeg anså som et tilstrekkelig grunnlag for innhenting av data, samtidig som det virket overkommelig å gjennomføre intervju med samtlige innenfor prosjektets tidsramme. Det endelige utvalget bestod av seks personer, alle med ulike roller og ansvarsområder i organisasjonen.

Utvalget kan grovt sett deles inn i *ledelse* og *ansatte*. Utvalget med lederroller hadde mer overordnet ansvar for de langsiktige strategiene, og kunne fortelle hvordan administrasjon fungerer i det daglige, mens de ansatte satt på et mer operativt nivå, både teknisk og kommersielt. Det ble ikke gjort en forhåndsbestemt kjønnsfordeling av utvalget, som bestod av fem menn og en kvinne. Utvalget hadde også en høy gjennomsnittlig fartstid i Altera (og tidligere *Teekay*), noe som ga muligheten til se på historisk utvikling. Intervjuobjektet med lengst fartstid hadde 16 år å vise til, mens den ferskeste hadde nærmere tre år. Gjennomsnittet for utvalget var for øvrig nærmere 10 år.

Variablene som utvalget ble «målt» på reflekterer prosjektets problemstillinger og utvalgt teori. Spørsmålene formulert ved intervjuguiden har som hensikt å oppnå dybdeforståelse av hvordan organisatoriske faktorer påvirker organisasjonens bærekraft. Fokuset på det organisatoriske i motsetning til det teknisk operasjonelle, gjorde at enkelte intervjuobjekt med teknisk bakgrunn ikke svarte like utfyllende eller omfattende sammenlignet med intervjuobjekt med lederansvar. Jeg kom frem til at dette var både en fordel og ulempe. Fordelen var at flere avdelinger i organisasjonen ble representert, noe som ga interessante funn ved å sammenligne de forskjellige avdelingenes perspektiv. Ulempen var at jeg endte opp med enten lite utfyllende data eller data som ikke var relevante for problemstillingen på enkelte spørsmål.

3.3 Fase 3: Innsamling av data

Kvalitativ data kan være observasjonsdata, intervjudata, lyd- og videoopptak, tekst og dokumenter. De to mest brukte metodene er kvalitativ intervju og observasjon. Disse metodene kan også kombineres med skrevne tekster eller videoopptak som tilleggsmetoder, også kalt sekundære data. Det finnes forskjellige typer kvalitative intervju, hvor hver har sine fordeler og ulemper. De mest brukte er intervju med intervjuskjema, ustrukturert intervju, samtale-, gruppe- og videointervju. En av de vanligste måtene å samle inn kvalitativ data på er å gjennomføre intervju med intervjuskjema (Larsen, 2007). Videokonferanser blir også brukt til intervjuer, og denne metoden gjør det mulig å spare ressurser på kostnader og reisetid (Bothner-By & Ulseth, 2021).

Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert. Ved et strukturert intervju er det laget en liste, også kalt intervjuguide, med ferdige spørsmål som stilles i en fast rekkefølge tilsvarende det en finner ved kvantitative intervjuer. Ulikt fra kvantitative spørreundersøkelser, er at det ikke finnes ferdig formulerte svaralternativer. Det stilles altså et krav til at intervjuobjektet selv formulerer sine svar. Det er varierende hvor strukturerte intervjuene kan være, noe som bør være fastsatt på forhånd.

Dersom intervjuet er ustrukturert vil det ikke være noen ferdig formulerte spørsmål. Om et kvalitativt intervju skal være strukturert eller ustrukturert bestemmes i stor grad av problemstillingen, kapasiteten og ønskene til intervjuer. En fordel ved å strukturere intervjuet er at det vil bli enklere å sammenligne svarene. En ulempe kan derimot være at en mister informasjon som ellers kunne kommet frem ved litt mer åpne rammer (Larsen, 2007). Dybdeintervju har gjerne den frie, uformelle samtalen som ideal, noe som lett kan forstyrres av intervjuguiden. Derfor kan en intervjuguide som veksler mellom fullstendig formulerte spørsmål på hvert tema og mer uformelt samtalerettede oppfølgingsstikkord og spørsmål, skape en god flyt i intervjuet og samtidig opprettholde forventningen om intervjuet som en styrt, asymmetrisk interaksjon (Tjora, 2021). Det anbefales ofte å benytte seg av strukturerte intervju når en har begrenset med tid, og hvis en har lite erfaring med å intervju (Larsen, 2007).

Som hovedregel benytter man seg av lydopptak ved dybdeintervju. For det første gir det en trygghet for intervjuer at intervjusamtalen sikres, noe som gir større kapasitet til å fokusere på intervjuobjektet og sørge for god flyt og kommunikasjon. Videre vil lydopptak lette etterarbeidet, da det gir mulighet til transkribering. Skal lydopptak benyttes er det strengt nødvendig å få samtykke av intervjuobjektet, og opplyse om hvordan opptakene skal oppbevares, brukes og når de skal slettes. Intervjuobjekt kan forholde seg ulikt til lydopptak. Enkelte kan bli skeptiske og litt mer konservative i sine besvarelser. Dersom et intervjuobjekt ikke godtar opptak, bør det gjøres en vurdering om det er nødvendig å bytte ut vedkommende. Detaljerte lydopptak og transkripsjoner er vesentlige for en god analyse, og det er derfor uheldig å inngå kompromisser på dette område. Skulle intervjuobjektet ikke godta lydopptak, eller at det oppstår tekniske problemer, vil det å ta gode notater være viktig (Tjora, 2021).

Oppgavens undersøkelsesprosess hadde som utgangspunkt å se nærmere på hvordan en organisasjon kan lykkes med å være bærekraftig, og hvordan menneskene i organisasjonen opplever etterlevelsen av den bærekraftige visjonen. For å få mest mulig egne tanker og refleksjoner fra intervjuobjektene, valgte jeg å gjennomføre relativt åpne individuelle intervjuer. Det ble utarbeidet en intervjuguide med aktuelle spørsmål som tok utgangspunkt i utvalgt teori. Intervjuguiden hadde en fast rekkefølge med kun åpne spørsmål, og var lik for samtlige intervjuobjekt. Alle de seks intervjuene hadde en tidsramme på 60 minutt hver, og ble utført innen en periode på 11 dager.

Tabell 2 - Intervjuoversikt

Intervjuobjekt	Funksjon i organisasjonen	Gjennomføringsmetode	Intervjulengde
1	Teknisk/Administrativ	Fysisk	63:15
2	Kommersiell/operativ	Videomøte	50:45
3	Teknisk/operativ	Videomøte	47:31
4	Teknisk/prosjekt	Videomøte	26:52
5	Administrativ	Videomøte	62:52
6	Administrativ	Fysisk	55:48
		Gjennomsnittstid	51:20

Den opprinnelige planen for gjennomføring av intervju var å gjennomføre fem av seks intervju som fysiske møter med intervjuobjektene. Ett av intervjuobjektene bor i utlandet, noe som gjorde det nødvendig å planlegge intervjuet som et videomøte. I realiteten måtte fire av de seks intervjuene gjennomføres som videomøte grunnet Covid-19 smitte og isolasjon på meg personlig. Alternativet hadde vært å avtale nye tidspunkt til etter sykdommen for å sikre fysisk møte, men grunnet begrenset tidsrom på prosjektet viste det seg nødvendig og ønskelig å gjennomføre intervju til opprinnelig planlagt tid. Det ble derfor avholdt videomøter. I praksis fungerte dette helt greit, og jeg vil ikke si at videoformatet påvirket datainnsamlingen på en negativ måte. Det skal imidlertid sies at fysiske møter trolig er den optimale intervjuformen. Tanken bak denne påstanden er at en lettere kan lese intervjuobjektets kroppsspråk ved et fysisk intervju, sammenlignet med videomøte. En annen fordel med intervju ansikt-til-ansikt, er at det er enklere å etablere tillit og åpenhet. De to intervjuene som ble gjennomført fysisk fant begge sted på Alteras kontor.

Under samtlige intervju ble det benyttet taleopptak, noe som fungerte bra. Begrunnelsen for bruk av lydopptak er todelt. For det første gjorde det at jeg slapp å notere meg responsen fortløpende under selve intervjuet. Dette resulterte i at jeg ikke ble sittende som en sekretær under intervjuene, men heller som ordstyrer. Det ble dermed lettere å konsentrere seg fullt og helt på intervjuobjektet og intervjuguiden. For det andre ga lydopptak et godt utgangspunkt for etterarbeid, noe jeg vil komme tilbake til senere. Jeg opplevde ingen skeptiske eller konservative utsagn blant intervjuobjektene i forbindelse med bruk av lydopptak. Jeg informerte tydelig i forkant av intervju både muntlig og skriftlig om hvordan lydopptaket ville bli brukt, lagret og omsider slettet. Samtlige intervjuobjekt samtykket, og det ble med andre ord ikke gjort noen kompromisser på dette området.

Etter hvert intervju gjorde jeg meg noen refleksjoner om hva som gikk bra og hva som kunne blitt gjort bedre. Jeg følte meg tryggere for hvert intervju, og utover intervjuperioden ble det lettere å stille spørsmålene på en mer naturlig og frigjort måte. Jeg fikk spørsmålene i intervjuguiden «under huden» etterhvert, noe som gjorde det lettere å løsrive seg fra manus, som igjen skapte en mer naturlig flyt i intervjusamtalene.

I denne oppgaven er det hovedsakelig brukt primærdata hentet fra intervjuene, men også noe sekundærdata. Eksempler på benyttet sekundærdata er Alteras rapporter og retningslinjer som tar for seg verdier, målsettinger og strategier.

3.4 Fase 4: Bearbeiding av data

Bearbeiding av data er å gjøre innsamlet data klar til analyse og måten en registrerer data på vil ha betydning for hvordan den skal bearbeides. Bearbeiding av data går også ut på forenkling av innsamlet data der det i praksis foretas en datareduksjon. Det som er typisk for kvalitative metoder er at en også samler inn informasjon som fort kan bli overflødig. Dette er spesielt aktuelt ved dybdeintervju hvor intervjuobjektene vil snakke om saker som er utenfor problemstillingen. Det er derfor viktig å luke ut den informasjonen som ikke er av interesse i løpet av bearbeidingsfasen (Larsen, 2007).

Ved dybdeintervju anbefales det som nevnt å ta lydopptak. Disse lydopptakene gjøres om til tekst ved transkribering, noe som er en tidskrevende prosess. Denne prosessen

ansens å være kritisk for å sikre at resultatet har et godt empirisk grunnlag. Det anbefales derfor å sette av tilstrekkelig med tid til denne fasen i prosessen (Larsen, 2007). Det må gjøres en vurdering om en skal oversette fra dialekt til bokmål eller la det være. Det en må være observant på er at enkelte dialektord kan ha en særegen betydning, og kan derfor ikke oversettes til bokmål. Det er også viktig å være klar over at en kan tape enkelte visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i løpet av intervjuet gjennom transkribering (Tjora, 2021).

Etter gjennomført intervjuperiode hadde jeg som nevnt alle intervjuene tilgjengelig som lydopptak. For å klargjøre innsamlet rådata til analyse, transkriberte jeg lydopptakene. I denne prosessen ekskluderte jeg ufullstendige setninger og digresjoner som tydelig ikke var relevant for prosjektets problemstilling. Begrunnelsen for dette var å ikke kaste bort tid på unødvendig arbeid. Transkribering er en tidskrevende prosess i utgangspunktet, så her valgte jeg være selektiv på hva som ble transkribert (Larsen, 2007).

Intervjuobjektene snakket alle på ulike dialekter, mens en av dem var engelsktalende. Ved transkribering valgte jeg å skrive på bokmål, med unntak av enkelte ord og ordtak som hadde spesiell betydning på dialekt. For den engelsktalende valgte jeg å transkribere til engelsk tekst. Grunnen til dette er på lik linje som dialekt, at enkelte ord, setninger og sitater har en spesiell betydning på originalspråket. En eventuell oversettelse fra engelsk til norsk ville blitt påvirket av mine personlige språkkunnskaper og tolkninger, noe som kunne forsømt intervjuobjektets utsagn og svekket funnenes legitimitet. Jeg merket meg for øvrig ingen tap av visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i intervjuene under transkriberingsprosessen.

3.5 Fase 5: Analyse av data

Ved analyse av kvalitativ data må en som regel forholde seg til en vesentlig mengde tekst. Det gjelder derfor på lik linje med fase fire hensiktsmessig å redusere datamengden, som i praksis betyr å fjerne informasjon som er irrelevant for problemstillingen. Denne fasen består dermed av å komprimere, systematisere og ordne datamengden slik at den blir analyserbar. Det finnes ulike tilnæringer når det kommer til gjennomføring av kvalitative dataanalyser. Den tilnærmingen som sannsynligvis er mest brukt er analyse av meningsinnhold. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i å

identifisere mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller i empirien (Larsen, 2007).

Analyse av meningsinnhold starter med at data samles inn med lydopptak og gjøres om til tekster. Disse tekstene kodes og klassifiseres i temaer eller kategorier. Videre vil datamaterialet sorteres etter disse kategoriene, for å undersøke om det er mulig å identifisere meningsfulle mønstre eller funn. Identifiserte mønstre vurderes i forhold til eksisterende forskning og teorier, noe som gir mulighet for at overførbar kunnskap kan etableres (Larsen, 2007).

Min tilnærming til analyse av data kan sies å gå under kategorien analyse av meningsinnhold. Transkripsjonene av hvert enkelt intervju ble gjennomgått, der hensikten var å gjøre en ytterligere seleksjonsrunde på hvilken data som var relevant for problemstillingen. Videre ble relevante funn fra hver enkelt transkripsjon flettet sammen til et felles dokument. Strukturen til dette dokumentet reflekterer oppbyggingen i intervjuguiden, som igjen reflekterer rekkefølgen på utvalgt teori. Denne strukturen gjorde at empirien ble kategorisert etter temaer, som hadde som hensikt å lette drøftingen i kapittel fire hvor empiri og teori settes opp mot hverandre og analyseres. En annen fordel var at dokumentet gjorde det lettere å få oversikt over datamaterialet, noe som gjorde det lettere å se sammenhenger og mønstre, og videre knytte resultatene opp mot teorien.

3.6 Fase 6: Tolkning av data

I denne fasen skal man tilstrebe å tolke data uten å overtolke. Det vil også være viktig å være klar på balansegangen mellom forskerens egen fortolkning og hvordan intervjuobjektet selv oppfatter og forstår situasjonen. Kvalitative forskere vektlegger formidling av intervjuobjektets virkelighetsforståelse, samtidig som ren gjenfortelling kan resultere i at en går glipp av viktige sider av et fenomen. Derfor bør en se på både det som blir sagt, hvilken emosjonell tilstand intervjuobjektet var i, og selve intervjusituasjonen. Videre kan det stilles spørsmål til om situasjonen påvirker svarene, for eksempel om intervjuobjektet virket nervøs, distraheret eller lignende. En annen viktig del av tolkningen er at intervjuobjektet skal kunne kjenne seg igjen, altså at tolkningen gjenspeiler intervjuobjektets uttrykk (Larsen, 2007).

En ytterligere viktig faktor er å sikre intervjuobjektene krav på anonymitet. Det skal med andre ord ikke være mulig å gjenkjenne individuelle personer som er med i undersøkelsen (Larsen, 2007). Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering og det som kalles empirisk transparens (Tjora, 2021).

Det kan oppstå feilkilder når en benytter seg av kvalitative metoder. Enten det er utelukkning av sentrale variabler som kunne vært med på å forklare funnene, eller at det oppstår som følge av undersøkelseeffekter. Det skiller mellom tre ulike typer undersøkelseeffekter;

- **Intervju effekt.** Intervjuer påvirker intervjuobjekt gjennom enten oppførsel eller ytre kjennetegn. Et eksempel på dette er at intervjuer viser reaksjon på svaret til et intervjuobjekt, og at reaksjonen fører til at intervjuobjektet forandrer eller modifierer svaret sitt.
- **Spørsmåleffekt.** Dette dreier seg hovedsakelig om formulering av spørsmål. Her er det anbefalt å ikke stille ledende spørsmål, altså at spørsmålsformuleringen øker sjansen til å få et bestemt svar.
- **Konteksteffekt.** Dette betyr at svaret på spørsmålet blir påvirket av andre spørsmål som er stilt tidligere i intervjuet. Dette er grunnen til at det er viktig å tenke over hvilken rekkefølge spørsmålene stilles i. Dette er spesielt aktuelt når det kommer til følsomme spørsmål, hvor intervjuobjekt kan oppleve at enkelte svar er mindre akseptable enn andre.

(Larsen, 2007)

I løpet av min tid i Altera har jeg dannet min egen fortolkning av tematikken og knyttet mine egne linjer mellom praksis og teori. Min egen fortolkning kan inkluderes under enkelte tema i analysedelen, men for å knytte sammen teori og empiri var jeg nødt til å sette til side min egen oppfatning ved visse problemstillinger og utsagn. Det var intervjuobjektets virkelighetsforståelse som var i fokus under tolkningen.

Intervjuene ble gjennomført et par måneder inn i praksisperioden, noe som gjorde at jeg allerede hadde opprettet en relasjon til de fleste av intervjuobjektene i forkant av intervjuene. Til tross for dette gjorde den formelle strukturen rundt intervjuet at jeg ble

litt nervøs, noe som muligens kan ha påvirket intervjuobjektene. Det skal imidlertid sies at dette ikke kom noe særlig frem under intervjuene, og jeg opplevde en stabil stemning preget av profesjonalisme. Innledningsvis i intervjuene ble det avklart at alle svar ville bli anonymisert i oppgaven, noe som kan ha påvirket intervjuobjektene utsagn. En effekt her er at intervjuobjektene svarer mer åpent og ærlig enn de hadde gjort dersom de skulle blitt sitert direkte med eget navn. Anonymisering gjør det mulig å unngå at intervjuobjekt forsøker å svare «riktig» på spørsmålene. Samtidig skal hver enkelt intervjuobjekt klare å kjenne seg igjen i sine egne uttalelser. Dette var en vanskelig oppgave, da flere av intervjuobjektene hadde relativt like utsagn.

Undersøkelseeffekter kan som nevnt føre til feilkilder når en bruker kvalitative metoder. Her vil jeg trekke frem intervju-effekten som sentral faktor, da jeg personlig vil påstå jeg til tider kom med markante reaksjoner på intervjuobjektene svar, noe som kan ha ført til forandring eller modifisering av svaret fra intervjuobjektets side. Det var ellers liten til ingen grad av spørsmåls-effekt som følge av en intervjuguide med åpne spørsmål, med minimal til ingen grad av ledende spørsmål. Jeg tilstrebet å unngå å legge ordene i munnen på intervjuobjektene, noe som til tider var vanskelig. Det som imidlertid kan være tilfelle, er en viss grad av kontekst-effekt, noe som gjorde jeg at jeg tenkte nøye gjennom rekkefølgen i intervjuguiden i forkant av intervjuene. Utover intervjuene ble det noe repetisjon og videreformulering av tidligere spørsmål, noe som hadde både fordeler og ulemper. Fordelen var at jeg fikk mer utfyllende svar, og ulempen var at jeg i enkelte tilfeller ble sittende med dobbelt opp av data.

4.0 Empiri og drøfting

I dette kapittelet vil mine viktigste funn fra intervjuene presenteres og drøftes, der hensikten er å redegjør for hvilke meninger og tanker intervjuobjektene har om oppgavens tema. Strukturen i kapittelet vil reflektere rekkefølgen på utvalgt teori og vedlagt intervjuguide.

4.1 Bærekraft

Bærekraft er som nevnt et vidt begrep med flere betydninger og dimensjoner. I denne oppgaven vil hovedfokuset være på dimensjonene miljø og klima, og hvilken sammenheng disse har med den økonomiske dimensjonen sett i lys av organisatoriske faktorer. Dimensjonen «*sosiale forhold*» viste seg å ikke være like aktuell for denne oppgaven, samtidig som det er flere innslag av hvordan sosiale faktorer kan påvirke en arbeidsplass internt. Denne avveiningen mellom dimensjoner er også fastsatt på grunnlag av intervjuobjektens definisjon av begrepet bærekraft.

«Når jeg hører bærekraft er det mest nærliggende å tenke på klima og miljø. For meg er bærekraft et mye videre begrep fordi det også gjelder kommersiell og operasjonell bærekraft. Det at en skal operere på en måte som gjør deg i stand til å operere i fremtiden.» -Intervjuobjekt 2.

Bærekraft er egentlig kjernen i absolutt alt du holder på med. Det er ikke noe du holder på med på siden, det er noe du gjør i kjernen hver eneste dag.

-Intervjuobjekt 6.

Utsagn som definerte bærekraft som en kombinasjon av de miljømessige og økonomiske dimensjonene var gjennomgående for samtlige intervjuobjekt. For å ikke gjengi hvert utsagn er følgende sitat en god oppsummering:

«Bærekraft handler i mitt hodet om mer enn bare utslipp og miljø. Det er veldig fort gjort å tenke kun på det. Bærekraft betyr også at vi må være finansielt bærekraftige, fordi det er fundamentet for at vi kan gjøre alle de andre tingene også. Skal en investere i ny teknologi, og at nye ting skal tas i bruk fremover kreves det kapital. Vi skal være her å tjene penger i dag, og vi skal være her å

tjene penger om 50 år. Men det skal vi gjøre på en samfunnsansvarlig, bærekraftig og miljømessig måte.» -Intervjuobjekt 6.

4.1.1 Alteras bærekraftsmål

Av FNs 17 bærekraftsmål har Altera valgt ut enkelte av målene som blir høyere prioritert enn resten. Årsaken til dette er at ikke alle er relevante for organisasjonens virksomhetsområde. *«Gjennom fokusgrupper de siste par årene har vi vel egentlig landet på hvilke bærekraftsmål som er de viktigste for oss.» -Intervjuobjekt 1.* Til tross for disse fokusgruppene virker det som om Altera ikke har et konkret forhold til bærekraftsmålene i det daglige helt enda.

«Som selskap, av de 17, har vi plukket ut fem/seks som vi har mer fokus på enn de andre. Slik blir det litt lettere å målsette konkrete ting som en kan bli målt på. Men vi er ikke veldig god på de greiene der, vi har vakla litt for mye i vår konkrete målsetting. Vi må være mer konkret, det kan ikke bare være fine ord, det må også kunne måles.» -Intervjuobjekt 6.

I Alteras *«Global Sustainability Policy»*, på norsk *«global bærekraftspolitikk»*, fremkommer det at organisasjonen anerkjenner og støtter FNs bærekraftsmål, og at de blir brukt som en referanseindeks for egen utvikling. Når intervjuobjektene ble spurt om hvordan denne målingen gjøres i praksis var de fleste intervjuobjektene usikre, noe som kan oppsummeres med følgende sitat:

«Det er et veldig godt spørsmål, jeg har ikke et enkelt svar på det. Det vi sliter med i Altera, er å definere enhetlige målsettinger.» -Intervjuobjekt 6. «Jeg synes, når jeg tenker meg om, at vi støtter og har et bevisst forhold til FNs bærekraftsmål. Vår bærekraftsrapportering inkluderer de viktigste indikatorene som vi ser i henhold til hva FNs bærekraftsmål har som overordnede mål.» - Intervjuobjekt 1.

Når intervjuobjekt 1. her refererer til bærekraftsrapportering mener vedkommende ESG-rapportering, noe jeg vil komme tilbake til lenger nede.

Det viste seg imidlertid at en av intervjuobjektene jobbet med et rammeverk som skulle redusere usikkerheten rundt bærekraftsmålene.

«We are building a framework now, and hope to launch it by the end of the year. A framework that will define clearly internally and externally, and to our

stakeholders: «this is what we prioritize, and these are the goals we have set for ourselves». Then I think for 2022 that we will define a clearer roadmap for how to achieve these goals. As of today, we probably haven't used the Sustainable Development Goals in a comprehensive way to track our sustainability performance, because we weren't exactly sure what our sustainable performance were supposed to be.» -Intervjuobjekt 5.

Når det kommer til konkrete mål for bærekraftig utvikling innen shipping er det i hovedsak mål rettet mot utslippsreduksjon som er de mest sentrale. Som et globalt og overordnet mål har FNs sjøfartsorganisasjon; IMO (International Maritime Organization), et mål om å redusere shipping industriens utslippstall (CO2) med 40% sammenlignet med 2008-tall. Videre skal utslippstallene reduseres til 50% av 2008-tall innen 2050 (IMO, u.d.). Her har Norge tatt det enda et steg lengre, og satt som mål å redusere utslipp med 50% innen 2030, samt å stimulere til null- og lavutslippsløsninger i alle fartøyskategorier (Klima- og miljødepartementet, 2019). Altera er tydelig på at bærekraft er direkte knyttet til organisasjonens langsiktige suksess. Dette kommer frem ved organisasjonens visjon om å være ledende innen bærekraft. Altera har selv satt som mål å redusere utslippene med 50% innen 2030, altså 10% mer enn det som er bestemt internasjonalt. *«Vi har som mål at vi skal kutte utslippene med 50% innen 2030. Det er noe vi jobber konkret mot. Det er hovedsakelig utslipp, både til luft og vann.»* - Intervjuobjekt 3. Dette fremstår som et klart tegn på ambisjonsnivået og satsingen til Altera.

4.1.2 Alteras ESG

I Alteras globale bærekraftspolitikk finner man i tillegg til henvisningen til FNs bærekraftsmål enkelte retningslinjer for hvordan Altera skal forholde seg til de tre dimensjonene i ESG. Her blir det innledningsvis fremhevet at bærekraft er direkte knyttet til Alteras langsiktige suksess. Gitt oppgavens avgrensning er det første punktet, Environment, som er aktuell for videre drøfting. På dette punktet fantes det etablerte rapporteringsrutiner. *«I bærekraftsrapporten vår så rapporterer vi på spesifikke indikatorer som er rettet inn mot det som egentlig heter ESG rapportering. Vi har konkrete ESG mål og indikatorer som vi rapporterer på, helt sykt mange faktisk.»* - Intervjuobjekt 1.

4.2 Alteras organisasjonskultur

Spørsmål knyttet til organisasjonskultur viste seg å være opplysende og bidro til flere interessante funn. Flere av intervjuobjektene åpnet med å si hvor viktig organisasjonskultur er og hvor avgjørende rolle det faktisk spiller for å oppnå målsettinger og strategier, også de rettet mot bærekraft. To av intervjuene fremhevet dette ved å innlede temaet med følgende sitat (-Intervjuobjekt 2 og 6):

«Culture eats strategy for breakfast!»

Sitatet *«Kultur spiser strategi til frokost»* beskriver hvor viktig sammenhengen mellom kultur og strategi er. Dette samsvarer med teorien som beskriver hvordan organisasjonskultur kan brukes som et sentralt verktøy for å belyse en organisasjons samlede ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det nytter ikke å ha en godt utarbeidet og optimistisk strategi dersom det ikke finnes en kultur som støtter denne. *«Du kan ha alle de gode strategiene du ønsker, men hvis du har en motsiende organisasjonskultur, så hjelper ingen ting. Kulturen må være der, det må være den rette kulturen. Så det er utrolig viktig.»* -Intervjuobjekt 2. En av oppgavens utgangspunkt er påstanden om at dersom en visjon skal være mulig å etterleve i virkeligheten, må det foreligge en organisasjonskultur som støtter denne.

Organisasjonskulturen i Altera kan etter observasjon og intervju anses å være god og støttende mot visjonen som er satt. De fleste virker å være klar over at de selv er med på å påvirke kulturen, noe som ledelsen tydelig uttrykker.

«Det er gjerne litt floskel at «Culture eats strategy for breakfast», men det er faktisk veldig mye i det. Vi påvirker alle kulturen rundt oss. Når du går inn døren om morgenen påvirker du kulturen, enten du vet det eller ikke. I mine intervju er jeg ikke så interessert i hvilke karakterer de har på skolen, men heller hvordan deres personlighet er. Rett og slett om de drar opp laget, eller drar ned laget. Vi er alle påvirket av de vi har rundt oss. Så kultur er ekstremt viktig.» - Intervjuobjekt 1.

I sitatet ovenfor blir det nevnt at organisasjonskultur blir tatt i betraktning allerede ved rekrutteringsprosessen, noe som tydelig viser at ledelsen i Altera har et bevisst forhold til at det å sikre en god organisasjonskultur kan være avgjørende for måloppnåelse.

I teorien finner man støtte for at organisasjonskultur er en sentral og viktig faktor for å forklare en organisasjons suksess, og at det finnes grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. En god kultur kan betraktes som et viktig strategisk fortrinn, og kan bidra til å styrke en organisasjons konkurransevne. Altera er en relativt nystøpt organisasjon, hvor det har vært viktig å bygge opp en ny kultur med elementer fra den tidligere organisasjonen. Hensikten er å innføre en kultur som samsvarer med den nye visjonen. *«Vi er jo relativt nystøpt som selskap, og ennå i ferd med å sementere Altera sin egen kultur.»* - Intervjuobjekt 3. *«Vi har ikke en veldig utpreget kultur, idet organisasjonen ennå er såpass ung. Vi har vel klippet og limt litt fra tidligere versjoner av oss selv.»* - Intervjuguide 3.

I forbindelse med nyetableringen har Altera en unik mulighet til å sette standarden for hvordan kulturen bør være.

4.2.1 Menneskelig atferd i Altera

Organisasjonskultur er som nevnt noe som påvirker alle i organisasjonen, derav har hver og en et ansvar for å bidra til en positiv og bærekraftig kultur. Det er likevel ledelsen som sitter på det største ansvaret. Det er ledelsen som ofte setter tonen gjennom strategier og visjoner for hvilken kultur en organisasjon ønsker å ha. Ledelsen har derfor et ansvar for å tilrettelegge for en kulturutvikling som samsvarer med de overordnede målene. Det var delte meninger blant utvalget om hvordan organisasjonskulturen i Altera er per dags dato. Generelt var folk enige om at kulturen var god, med høy grad av inkludering og godvilje mot organisasjonens beste, samtidig som flere påpekte forbedringspotensialer. *«Fragmentert, det er ikke en helhetlig kultur. Jeg føler nok at det er ulike selskaper i selskapet.»* -Intervjuobjekt 2. *«Vi har en lang vei å gå, vi har masse vi burde forbedre selvfølgelig, men jeg tror i utgangspunktet at vi har en sunn og god kultur her i Altera.»* -Intervjuobjekt 3.

Organisasjonskultur kan i stor grad være definerende for menneskets identitet og gi en følelse av tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enkelte intervjuobjekt påpekte at Alteras bærekraftige arbeid kunne bidra til en bedre samvittighet for de ansatte. Altera er en organisasjon innenfor oljebransjen, en bransje som stadig får kritikk for å være en av de største kildene til forurensing.

Det faktum at Altera erkjenner dette og iverksetter målrettet tiltak, tror jeg betyr mye for integriteten og tilhørigheten for de ansatte i organisasjonen. *«Alle har jo en samvittighet. Som ansatt så jeg at dette var noe en kunne stå innenfor, i forhold til integritet.»* -Intervjuobjekt 2.

«Jeg tror vi alle lider av, i gåseøyne, å mer eller mindre grad å gå fra å være prestisje-bransje til å plutselig ble sett på som å være omtrent tobakksbransjen, med at vi er olje og gassrelatert. På grunn av all motvinden vi får i media, politisk og hva som opptar den unge generasjonen. Det at vi systematiserer, fokuserer og kommuniserer på bærekraft tror jeg har vært en lettelse for en del. At man kan lettere synliggjøre de positive tingene vi gjør, de positive bidragene, vi kan fortelle historien rundt det vi holder på med i litt bedre lys.» -

Intervjuobjekt 1.

En positiv konsekvens av økt integritet og tilhørighet kan være økt lojalitet blant de ansatte. Ved økt lojalitet kan det være mer naturlig for de ansatte å være gode ambassadører for Altera. En felles oppslutning om mål og verdier kan skape motivasjon da enkeltindivider kan få en følelse av å arbeide mot et «større mål» som går utover seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det å jobbe mot et større mål og gode verdier kan føre til at de ansatte handler mer etisk riktig. Den allmenne økende interessen for etiske spørsmål i samfunnet som tidligere nevnt i teorikapittelet er altså intet unntak hos Altera.

For å etterleve visjonen holder det ikke at kun ledelsen tenker bærekraft. Hver enkelt ansatt må ta bærekraft i betraktning i sin arbeidshverdag og ved sine beslutninger. For å oppnå dette må ledelsen ha tillit til at hver enkelt ansatt vil handle på en bestemt måte, uten at de skal gå rundt å bruke pekefingeren.

«Ja det starter jo på toppen med en forkjemper i vår øverste sjef, selvfølgelig, og det har vi. Vi har en veldig sterk visjon, det har vi. Vi må få etablert strategien som sier noe på kort-, mellom- og på lang sikt; hvilke mål er det vi skal nå. Sånn at det til syvende og sist kan være KPI-er på avdelingsnivå som sier hva de skal levere på.» -Intervjuobjekt 1.

Denne tilliten kan skapes ved å etablere en sterk kultur i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tillit fører også ifølge Jacobsen & Thorsvik til bedre samarbeidsevne, både mellom grupper og hierarkiske nivå. For å nå mål og strategier innenfor bærekraft må de være forankret på tvers i hele organisasjonen. Det kan diskuteres at det viktigste er en forankring i topp, likevel kommer det frem ved intervju at en forankring i hver enkel avdeling kan være vel så viktig.

«Men vi må ha strategien, vi må ha mål og KPI-er som må forankres nedover i organisasjonen. Det er det vi trenger, for da tror jeg du får en større grad av autonomi på det i alle avdelinger. Da trenger ikke alle en bærekraftsdirektør som kommer og vifter med fingeren. Det viktige er at alle får et bevisst forhold til det de jobber med, for å oppnå de målene vi har satt oss.» -Intervjuobjekt 1.

Forankring på avdelingsnivå kan resultere i at det oppstår et ønske for hver enkelt å heller jobbe for felleskapet enn for egeninteresser. En annen fordel med dette er at det gir mulighet for mer autonomi i arbeidet med bærekraft, noe som bidrar til kostnadseffektivitet ved å erstatte deler av administrativ styring og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.2.2 Innovasjon og nytenking

Gjennom teori, observasjon og intervju kan det argumenteres for at det finnes en betydelig sammenheng mellom bærekraft og innovasjon. Det er gjennom nytenking og innovasjon en organisasjon kan kontinuerlig forbedre og optimalisere drift og rutiner, noe som fører til effektivisering og besparelser. Innovasjon kan dermed anses som en avgjørende faktor for den grønne omstillingen.

Altera har som visjon å være ledende i industrien, en posisjon som kan oppnås blant annet ved å være innovativ. Det å være ledende kan også føre til såkalt *«first move advantage»*, noe jeg vil se nærmere på under endringskapitlet. Kultur kan som nevnt ha en avgjørende effekt på organisasjonens innovasjonsevne, hvor den kulturelle typen Ad-hoc-kрати er av spesiell interesse for Altera. I intervjuene var det klare fellestrekk når intervjuobjektene beskrev organisasjonskulturen med egne ord. Altera ble beskrevet som en entreprenør, med høyt fokus på innovasjon og en kultur som i aller største grad støtter dette, noe følgende uttalelser underbygger:

«Man trenger innovasjon, forbedring og effektivisering på alt man gjør sånn at du egentlig i sum ender opp med å bruke færre ressurser til å utføre det samme arbeidet som før.» -Intervjuobjekt 1.

«Det er ingen tvil om at vi er veldig innovative i våre fremgangsmåter, spesielt når det kommer til teknologi.» -Intervjuobjekt 3.

«Det som går på det bærekraftsmessige i det lange løp, da må du tørre å tenke litt annerledes. Den løsningen du hadde for fem år siden, den er garantert ikke en suksess for de neste ti årene.» -Intervjuobjekt 6.

Samtidig uttrykte enkelte intervjuobjekt at det også fantes kulturelle element som utgjør trusler for innovasjonsevnen. Et synonym for teoriens «følg flokken»-mentalitet kan være «konsensuskultur», der en felles virkelighetsforståelse som kulturell norm vil føre til mindre nytenking og innovasjon. Det blir beskrevet av enkelte at det finnes innslag av en konsensuskultur i Altera.

«I Altera er det litt en sånn konsensuskultur, det betyr at folk vil helst være enig. Det er en kultur for at felleskapet skal være enig når du går ut av rommet.» -Intervjuobjekt 6.

Her uttryktes en bekymring for at verdifulle diskusjoner går tapt. Organisasjonen som helhet vil kunne miste kritisk tenking, der færre kritiske røster resulterer i svekkelse av innovasjonsevnen. Det er derfor påpekt at en sterk kultur faktisk kan også ha en negativ effekt på organisasjonens utviklingsevne. En måte å unngå konsensuskultur, er å tilrettelegge og oppmuntre til en kultur hvor drøfting og uenigheter ikke bare er lov, men også ønsket.

Denne konsensuskulturen kan til en viss grad tolkes som konservatisme. *«Tviholder man på det gamle, er for konservativ og synes all endring og det som skjer bare er skummelt, så vil du sakke akterut, mens derimot de som ser endringer og trender, og heller ser mulighetene i de endringene og trendene, tror jeg vil få et fortrinn i forhold til de som er for konservative.» -Intervjuobjekt 1.*

Det er umiddelbart to tanker om hva som kan være grunnen til konservatisme. For det første blir det uttrykt at Altera driver en marginal drift, der organisasjonen i enkelte tilfeller rett og slett ikke har luksusen til å ta seg råd til å være ledende. *«Vi har ikke luksusen. Vi er en «marginal business» her. Det er stødig, lange kontrakter og stabil*

inntjening og utgifter, noe som ikke gir helt enorme marginer å ta av. Det er et enormt kostnadsfokus, og det tar forrang nå i de aller fleste tilfellene. -Intervjuobjekt 1.

For det andre kan snittalderen på menneskene i organisasjonen ha innvirkning på problematikken.

«Vi er jo avhengig av å tenke litt langt frem, vi skal jo ikke bare tenke neste kvartal, de neste seks månedene eller det neste året. En bærekraftig organisasjon for meg er at vi må løfte inn de rette talentene som kan ta oss videre og se de tingene som kanskje ikke «vi» ser.» -Intervjuobjekt 6.

Her tolker jeg «vi» som den godt etablerte arbeidsstyrken i Altera som har lang fartstid i organisasjonen.

Ved intervju kommer det frem et tydelig ønske om å motarbeide konsensuskulturen, da det uttrykkes: *«Jeg har jo veldig sansen for en kultur der det virkelig er lov med åpen dialog, og jeg ønsker motstand og diskusjon. Det må ikke være personlig, men det må være saklig. Det er da en kan komme frem til de gode tankene og ideene»* -

Intervjuobjekt 6.

Innovasjon er derfor noe som bør oppmuntres og tilrettelegges for, noe organisasjonskulturen må underbygge. *«All empiri viser at det er veldig få selskap som har suksess over veldig lang tid. Å holde innovasjonskraften er kjempeviktig.»* - Intervjuobjekt 6.

4.3 Organisasjonsendring

Organisasjoner som klarer å tilpasse seg utviklingen i sine omgivelser, er også de som har best forutsetning for å være vellykkede over lengre tid. For Altera foreligger det et høyt press fra både kunder, myndigheter, investorer og eiere om å drive virksomheten på en mest mulig bærekraftig måte. Her er det fokus på samtlige dimensjoner, altså både det sosiale, finansielle og miljømessige. En av oppgavens påstander er at for å være bærekraftig, må en organisasjon også klare å kontinuerlig forbedre seg. Dette kapittelet vil se på hvordan Altera forholder seg til organisasjonsendring, og hvordan det påvirker deres arbeid mot å være en ledende bærekraftig aktør i industrien.

«At man evner å endre kursen i takt med der vinden blåser.»

-Intervjuobjekt 1.

4.3.1 Alteras endringsdimensjoner

Felles for intervjuobjektene var en stort sett positiv holdning til endring. Det var klart for alle at en organisasjon ikke kommer langt dersom den er for konservativ og ikke følger utviklingen i sine omgivelser. *«De selskapene som tilpasser seg, er de som vil være vellykkede. Tviholder man på det gamle, er for konservativ og synes all endring og det som skjer er bare skummelt, så vil du sakke akterut. De som derimot ser endringer og trender som muligheter, tror jeg vil få et fortrinn i forhold til de som er for konservative.»* -Intervjuobjekt 1.

Det kommer frem ved foregående drøfting hvordan organisasjonskulturen i Altera kan tilrettelegge for innovasjon, noe som fører til utvikling av nye produkter og tjenester som kan gi konkurransemessige fordeler. Dette er tydelig tegn på at organisasjonen ikke er redd for å ta i bruk nye metoder for å utføre oppgaver, anvende ny teknologi, samtidig som de dynamisk justerer mål og strategier fortløpende. En endringsprosess kan enten ha en klar og tydelig start og stopp, eller være en kontinuerlig prosess.

«Det er ikke noe start og stopp på det, organisasjonsendring er der alltid. Det er en kontinuerlig «tweak» på organisasjonen. Som ledelse har vi mye mer gjennomgang av organisasjonen enn en gjerne tror. En tar for seg avdeling for avdeling, person for person, og hvordan ting er rigget for å avklare hva vi kan gjøre bedre og hva vi er gode på. For meg er det en prosess som aldri stopper.»

-Intervjuobjekt 6.

Det har også vært diskutert hvordan en samlende og god organisasjonskultur kan bidra til økt legitimitet internt, mens organisasjonsendring kan bidra til økt legitimitet eksternt. Ved at organisasjonen tilpasser seg og anerkjenner krav fra sine omgivelser, for eksempel FNs bærekraftsmål eller de ulike utslippsmålene, vil det synliggjøre at Altera er en seriøs aktør som tar sitt samfunnsansvar på alvor. Endring vil som forklart i teorikapitlet alltid berøre de ansatte, noe som gjør at det lett kan oppstå motstand. Dette er intet unntak for Altera.

Intervjuobjektene ble spurt om de har opplevd motstand for endring, enten internt eller eksternt. Det var enighet om at det ikke er ekstern motstand, samtidig som enkelte var noe kritisk til interne endringsprosesser. *«Når det kommer til organisasjonsendringer generelt så er det egentlig veldig lite som blir endret. Av og til kutter vi ned og bygger opp igjen, kutter ned og bygger opp igjen. Det går i sånn bølger. Det er veldig ofte at en går tilbake til slik som ting var.»* -Intervjuobjekt 3. Dette kan muligens ha en sammenheng med de konservative innslagene i organisasjonskulturen. Det finnes altså negative sider med endring, hvor det kan bli brukt ressurser på tiltak og prosjekter som viser seg å ikke være like nødvendige eller gunstige som først antatt. *«Men så er det også en fare for at du trår feil hvis du er for fremoverlent; At man hopper inn i noe nytt for tidlig, så det må jo balanseres.»* -Intervjuobjekt 1.

4.3.2 Proaktiv arbeid

Altera jobber for være ledende i industrien, med høyt fokus på bærekraftig utvikling. Det er tidligere diskutert hvordan det å være tilpasningsdyktig kan føre til styrket konkurransevne. En kan skille mellom å tilpasse seg proaktiv eller reaktiv. Når utvalget ble spurt om Alteras arbeid rettet mot bærekraft var proaktiv eller reaktiv, var det enighet om proaktiv holdning. Dette er noe som svarer til organisasjonens visjon og globale bærekraftspolitik.

«Policyen vår er konkret, og den skal si noe om at vi skal erkjenne at vi er del av en industri som er del av problemet for verden i forhold til utslipp. Vi skal jobbe for løsninger for å gjøre dette bedre. Den i seg selv er proaktiv og jeg håper og tror at vi tar aktive valg, i hvert fall når det kommer til fremtidige nybygg og den type prosjekter.» -Intervjuobjekt 1.

«Det har vært det samme mantra i alle år; en skal ikke være en «follower», man skal være en «leader»! Så er det jo en diskusjon om det er mer lønnsomt å være en follower eller en leader. Spør du andre redere er det nok delte meninger rundt akkurat det. Vi har tatt et bevisst valg, og det tror jeg mange respekterer.» -Intervjuobjekt 6.

Altera kan gjennom innovasjon og proaktivt arbeid utvikle produkter og tjenester som gir dem konkurransefortrinn i markedene. De kan med andre ord tilby differensierte og unike løsninger til sine kunder sammenlignet med konkurrentene.

Til tross for den potensielle gevinsten, er det likevel en risiko ved proaktivt arbeid. Årsaken til dette er at proaktivt arbeid tar utgangspunkt i fremtidige forhold, der det ikke er en garanti for at verden utspiller seg slik som organisasjonen først antok. Samtidig kan de løsningene og produktene Altera kommer frem til lett kopieres av konkurrenter. *«At vi har kommet med ny teknologi, og hatt en høy innovasjonstakt, har nok gjort oss ledende i industrien. Men ting blir fort kopiert, så en kan ikke leve lenge på det.»* -Intervjuobjekt 6. Det ble også uttrykt bekymring rundt det å anvende teknologi som ikke er ferdig utviklet. *«I operasjonen ser vi at ting er ikke alltid er ferdig utviklet. Det er noe vi sliter en del med. Dette gjelder for hele industrien.»* -Intervjuobjekt 3.

4.3.3 Suksesskriterier for vellykket endring

Det finnes som tidligere forklart enkelte trekk som kjennetegner vellykkede endringsprosesser. Disse trekkene kan anses å være suksesskriterier, og gjennom observasjon og intervju kan det diskuteres for at Altera oppfyller flere av disse. Det første punktet tar for seg hvordan det å skape en følelse av «krise» er nødvendig for å drive endring. Jeg opplevde ikke noe følelse av krise internt i organisasjonen, men det er tydelig gjennom sekundærdata at Altera anerkjenner «klimakrisen» som foregår globalt, og viser vilje til å bidra positivt. Det andre punktet tar for seg viktigheten av en klar visjon om hva organisasjonen vil oppnå. Her er det klart at Altera oppfyller kravet, med en klar og tydelig visjon rettet mot bærekraft. Denne visjonen er godt kommunisert både internt og eksternt.

Det viser seg imidlertid å være mangel på en klar strategi som kommuniseres ut i hele organisasjonen, noe Altera jobber med å få på plass. *«We are trying to find a way to coordinate all of those activities together. We have tried putting this framework together, not only to structure our thinking, but also as a communication tool. So that people like you, and the employees, our external stakeholders, potential investors, can see the sustainable priorities.»* -Intervjuobjekt 5.

Disse prioriteringene må videre brukes til å formulere konkrete mål, slik at det blir lettere å forholde seg til noe konkret, og som gjør måling av fremgang enklere. *«Jeg tror det å få til en forankring på tvers av organisasjonen, å få etablert strategien, målene og KPI-er, slik at det blir tydelig for alle. Det trengs også en kontinuerlig*

generell bevisstgjøring av tema, og hva bærekraft betyr for Altera.» -Intervjuobjekt 1.
Kommunisering av konkrete mål kan ha en motiverende effekt på endringsarbeidet.

En annen motivasjonsfaktor er belønningssystem. Når mål nås må dette kommuniseres ut i organisasjonen, og ansatte som presterer bør belønnes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her har Altera potensiale. *«Vi har bonusordninger i selskapet som går på måloppnåelse innen sikkerhet, kommersielt og innovasjon. Jeg mener helt klart at å oppnå lavere klimautslipp også burde inngå i bonusordningen, da vil alle få et forhold til det.» - Intervjuobjekt 1.*

Det siste punktet som belyser viktigheten og sammenhengen mellom nytenkning og kultur er allerede diskutert i foregående delkapittel. Det er likevel enkelte utsagn som kan vise til at Altera er godt på vei:

«Det må heller være en kontinuerlig forbedringskultur i selskapet.»
-Intervjuobjekt 1.

«Den ligger godt fremme i pannebrasken hos den enkelte. Når det er en diskusjon, om det er i kantinen, i møte med kollega osv., og du har et godt initiativ, så oppsummerer vi med «Ja, vi skal jo lede industrien!».» -Intervjuobjekt 2.

«Vi har en lang vei å gå, vi har masse vi burde forbedre selvfølgelig, men jeg tror i utgangspunktet at vi har en sunn og god kultur her i Altera.» -Intervjuobjekt 1.

4.4 Oppsummering

Dette kapittelet hadde som hensikt å presentere og drøfte de viktigste funnene som ble gjort gjennom intervju og observasjon. Innledningsvis ble begrepet bærekraft definert. Gjennom empiri ble det avklart å avgrense fokus til klima, miljø og den økonomiske dimensjonen som følge av utvalgets egen oppfatning av begrepet. Videre ble det drøftet hvorvidt Altera tar hensyn til FNs bærekraftsmål og hvilke målsettinger som blir prioritert, samt organisasjonens forhold til ESG-rapportering.

Neste delkapittel tok for seg organisasjonskultur, hvor flere interessante funn ble diskutert. Det er tydelig at Altera er bevisst på viktigheten av å ha en god kultur, og at det er noe som må jobbes aktivt med. Mye tyder på at Altera har en god organisasjonskultur, men enkelte funn belyste hvilke forbedringspotensialer som finnes. Gitt Alteras nystøpte organisasjon, foreligger det en unik mulighet til å bygge opp en ny kultur som støtter den nye visjonen. Den nye visjonen hadde også en positiv effekt på de ansattes integritet, noe som bidrar til økt lojalitet. Organisasjonskulturen støtter i stor grad organisasjonens innovasjonsevne, med unntak av den beskrevne konsensuskulturen som enkelte intervjuobjekt påpekte. Samtidig kan innovasjon og nytenking medføre risiko, noe som til tider skaper konservatisme.

Det siste delkapittelet omhandlet organisasjonsendring, og tok for seg hvordan Altera kan kontinuerlig forbedre seg for å sikre bærekraft, konkurransefortrinn og økt legitimitet. Altera jobber proaktivt for å være ledende i industrien, noe som kan gi organisasjonen en «*first move advantage*». Avslutningsvis blir funn satt opp mot suksesskriterier for endring, hvor det kommer frem at Altera er godt på vei, men at det finnes forbedringspotensialer.

5.0 Diskusjon av påstander

Oppgavens problemstilling har som hensikt å avdekke sammenhengen mellom bærekraft, organisasjonskultur og organisasjonsendring ut i fra en organisatorisk vinkling. Videre skulle to påstander konkretisere denne vinklingen ytterligere. Jeg vil gjerne repetere disse for videre diskusjon:

1. Det må eksistere en organisasjonskultur som støtter bærekraft for at mål og visjon skal være oppnåelig for rederiet.
2. For å etterleve en visjon om å være ledende innen bærekraft, må rederiet ha god evne til å kontinuerlig endre seg.

Det kom frem ved drøfting at påstanden om at organisasjonskultur er viktig for etterlevelse av visjonen, stemmer godt overens med virkeligheten. Uten en god organisasjonskultur, hjelper det ikke med gode strategier og mål. Det kan dermed sies at organisasjonskultur kan påvirke organisasjonens suksess, både positivt og negativt. For enkeltindivider kan en god organisasjonskultur føre til økt legitimitet og lojalitet. Dette kan resultere i bedre omdømme av organisasjonen både internt og eksternt. Samtidig kan det være en motivasjonsfaktor som igjen fører til økt effektivitet. På gruppenivå fører god organisasjonskultur til bedre forutsetning for samarbeid. Altera er bevisst på hvordan en organisasjonskultur kan være avgjørende, og jobber kontinuerlig med å utforme en kultur som støtter visjonen.

Organisasjonskultur kan også ha en klar og avgjørende effekt på innovasjon. Det er en sammenheng mellom innovasjon og effektivitet, noe som kan føre til at ressurser blir brukt på en måte som både er økonomisk og miljømessig gunstig. Denne gevinsten kan forsømmes ved tilfeller av konsensuskultur, hvor det er lite som stimulerer til nytenking og innovasjon, noe som fører til tapt potensiale for Altera. Til tross for at det kun var enkelte som uttrykte bekymringer rundt konsensuskulturen, er det fortsatt et signal på at det kanskje er mer utbredt enn man tror. Det kan diskuteres om det gjerne er behov for mer åpenhet og at ledelsen bør være mer bevisst på dette. Tapt potensiale kan direkte overføres til svekkelse av arbeidet mot visjonen om å være en ledende bærekraftig aktør. Dette kan for eksempel gjøres ved å ta den kulturelle typen Ad-hoc-krati i betraktning, som kan bidra til å sikre Altera god innovasjonsevne.

Endring har i nyere tid blitt betegnet som uunngåelig for moderne organisasjoner. Hvordan organisasjoner takler endringspress kan være avgjørende for selskapets overlevelse. Det kan sies at bærekraft går hånd i hånd med endring, for havner man bakpå og er for konservativ kan organisasjonen bli utkonkurrert, noe som ikke er bærekraftig. En av definisjonene av bærekraftbegrepet var å sikre drift for fremtiden. Endring kan bidra til innovasjon og økt legitimitet, men kommer ikke uten risiko for tap, motstand og konflikt. Dette er noe ledelsen må være bevisst på, nemlig kostnaden og risikoen knyttet til det å være ledende, og at det i enkelte tilfeller ikke finnes nok midler til å finansiere innovasjon og grønne tiltak. Risikoen knyttet til endring må derfor balanseres ut i fra den potensielle gevinsten. Det kan på grunnlag av teori og drøfting hevdes at en god evne til organisasjonsendring kan være avgjørende for å oppnå målene og visjonen til Altera.

5.1 Kritisk evaluering

Jeg sitter igjen med en bedre forståelse for at bærekraft er et vidt begrep med flere dimensjoner. Følgelig kunne jeg jobbet enda mer med å avgrense hvilken del av bærekraftbegrepet som skulle undersøkes i forkant av datainnsamlingen.

Gjennom arbeidet med organisasjonskultur og endring, kom jeg til å innse at begrepene er nærmest vel så vide som bærekraft. Disse teoretiske temaene er egne fagfelt hver for seg, og jeg ser nå i etterkant at det gjerne hadde vært fordel å avgrense det teoretiske utgangspunktet i større grad enn det jeg gjorde. Det viste seg at det gjerne hadde vært tilstrekkelig med kun en av de to organisatoriske teoriene, gitt forskningsprosjektets ressursramme. I det tilfelle kunne det vært interessant å fokusere nærmere på sammenhengen mellom innovasjon og bærekraft. Her kunne jeg diskutert fordelene og ulempen ved å jobbe proaktivt versus reaktivt, eller avklart ytterligere hvilke effekter konservatisme og konsensuskulturen har for organisasjonen.

5.2 Fremtidig arbeid

Det hadde som nevnt vært interessant å sett nærmere på hvordan organisasjonskultur påvirker organisasjonens innovasjonsevne for å avklare om det finnes noe tapt potensiale.

Denne oppgaven tok utgangspunkt i organisatoriske forhold, og et utvalg intervjuobjekter som utelukkende har stillinger på rederiets kontor. Det som kunne vært interessant å se på videre er hvordan arbeidet mot visjonen oppleves ombord på rederiets skip, og hvordan den etterleves i det daglige her. Operasjon og drift av skip er å anse som rederiets første linje, og avgjørelsene som blir tatt her har direkte effekt på organisasjonens resultat. En ting er hvordan mål, strategier og visjoner utformes, en annen ting er hvordan de etterleves. Denne oppgaven sammenligner organisatoriske faktorer for å belyse etterlevelse på land, mens i det store bildet må et rederi også ta i betraktning det operasjonelle til sjøs.

Det kan også være av interesse å følge opp arbeidet med rammeverket for bærekraft som organisasjonen nå utarbeider. Her vil det være interessant å se hvordan målsettinger og tiltak vil bli brutt ned på avdelingsnivå, og følgende hvilke KPI-er og konsekvenser som vil medfølge.

6.0 Konklusjon

Det finnes flere sammenhenger mellom bærekraft, organisasjonskultur og endring. Oppgavens påstander stemmer godt overens med virkeligheten. Bærekraft er et begrep med flere dimensjoner som viste seg å være kjernen i hele organisasjonens virksomhet. Organisasjonskultur viste seg å ha veldig stor påvirkningskraft, både positivt og negativt. Organisasjonsendring regnes å være uunngåelig for moderne organisasjoner, og er intet unntak for Altera. Etter drøfting og diskusjon kan det argumenteres for at det er sammenhengen mellom disse tre punktene som vi være avgjørende for å om organisasjonen klarer å «*change or die*».

For Altera er det mye som tyder på at organisasjonen er på riktig vei når det kommer til visjonen om å være en ledende bærekraftig aktør i industrien. Det kommer tydelig frem gjennom observasjoner, intervju, intern og ekstern kommunikasjon, at organisasjonen jobber bevisst og målrettet med bærekraft. Til tross for at ikke alle målsettingene er på plass, tar organisasjonen et klart og tydelig ansvar for å handle og operere på en mest mulig bærekraftig måte. Samtidig er organisasjonen åpen og bevisst på sitt forbedringspotensiale. Arbeidet rettet mot bærekraft blir støttet opp av en god organisasjonskultur og organisasjonens endringsevne, men det er likevel enkelte kulturelle faktorer som kan spille en avgjørende rolle for Alteras fremtidige suksess. Her kan det observeres en konsensuskultur og til en viss grad konservatisme som kan svekke organisasjonens fremgang. Samtidig er organisasjonen innovativ og jobber proaktiv med bærekraft, noe som kan resultere i en «*first move advantage*».

Bibliografi

- Altera Infrastructure, u.d. *Who we are*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://www.alterainfra.com/who-we-are>
- Bothner-By, H. & Ulseth, T., 2021. *Store Norske Leksikon: Videokonferanse*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://snl.no/videokonferanse>
[Funnet 8 Desember 2021].
- Busch, T., 2013. *Akademisk skriving: for bachelor- og masterstudenter*. 1. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- European Commission, u.d. *European Commission: Reducing emissions from the shipping sector*. [Internett]
Tilgjengelig ved: https://ec.europa.eu/clima/eu-action/transport-emissions/reducing-emissions-shipping-sector_en
[Funnet 10 Desember 2021].
- FN sambandet, 2021. *FN sambandet: Bærekraftig utvikling*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
[Funnet 8 Desember 2021].
- FN sambandet, 2021. *FN sambandet: FNs bærekraftsmål*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
[Funnet 8 Desember 2021].
- GlobeNewswire, 2020. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2020/03/24/2005239/0/en/Teekay-Offshore-Partners-L-P-changes-its-name-to-Altera-Infrastructure-L-P-as-part-of-global-group-rebranding-initiative.html>
- IMO, u.d.. *IMO: Initial IMO GHG Strategy*. [Internett]
Tilgjengelig ved:
<https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/Reducing-greenhouse-gas-emissions-from-ships.aspx>
[Funnet 8 Desember 2021].
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.

- Klima- og miljødepartementet, 2019. *Regjeringens handlingsplan for grønn skipsfart*, s.l.: Regjeringen.
- Larsen, A. K., 2007. *En enklere metode*. 1. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- MarkedsPartner AS, u.d. *Markedspartner.no: Ordliste*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://ordliste.markedspartner.no/hva-er/hva-er-en-kpi/>
[Funnet 14 Desember 2021].
- Nordea, u.d. *Nordea: ESG*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://www.nordea.no/privat/vare-produkter/sparing-og-investering/fond/esg.html>
[Funnet 8 Desember 2021].
- Olerud, K. & Halleraker, J. H., 2021. *Store Norske Leksikon: grønt skifte*. [Internett]
Tilgjengelig ved: https://snl.no/gr%C3%B8nt_skifte
[Funnet 10 Desember 2021].
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014. *Strategi - en innføring*. 6. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A., 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave red. Oslo: Gyldendal.
- Vestereng, C., 2019. *DNV: Tanker*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://www.dnv.com/expert-story/maritime-impact/shuttle-tankers-Brazil.html>
- Wæhle, E., Dahlum, S. & Grønmo, S., 2020. *Store Norske Leksikon: Case-Studie*. [Internett]
Tilgjengelig ved: <https://snl.no/case-studie>
[Funnet 6 Desember 2021].

Vedlegg

Punkter å gå igjennom før intervjuet;

- Introdusere meg selv om nødvendig.
- Klargjøre forventninger og tidsbruk, tiltenkt tid er 60 minutt.
- Opplyse om hensikt, tema og problemstilling.
- Få samtykkeerklæringen undertegnet.
- Garantere anonymitet og taushetsplikt.
- Starte lydopptak.
- Avklare om intervjuobjekt har noen spørsmål i forbindelse med intervjuet.

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Generelt

1.1 Hva er din alder?

1.2 Hvor lenge har du jobbet i Altera?

1.3 Hva er din stillingstittel, ansvarsområde og avdeling?

2. Bærekraft

2.1 Hvordan ville du definert bærekraftig utvikling?

2.2 Hvordan er ditt forhold til bærekraft?

2.3 Føler du på noe ansvar for å tenke bærekraftig her på jobben?

2.4 Har du kjennskap til FNs bærekraftsmål?

2.5 I Alteras policy står det at FNs bærekraftsmål blir brukt som en referanseindeks for egen utvikling, hvordan måles det?

2.6 Hva er en bærekraftig organisasjon for deg?

2.6.1 Anser du Altera som en bærekraftig organisasjon?

(Utdyp: på hvilke måter?)

2.6.2 Har Altera noe forbedringspotensialer i forhold til bærekraft?

2.7 Hvordan blir Alteras visjon fulgt opp i det daglige?

2.8 Anser du Alteras fokus rettet mot bærekraft som proaktiv eller reaktiv?

2.9 Hvilke tidshorisonter er knyttet til bærekraft?

2.10 Har dere den kompetansen som trengs til å bli bærekraftige?

2.11 Hva anser du som kritiske faktorer for å lykkes med å være bærekraftige?

3. Organisasjonskultur

3.1 Hvilke tanker har du om organisasjonskultur?

3.2 Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i Altera?

3.3 Støtter organisasjonskulturen Alteras visjon?

3.4 Hvordan skapes en kultur for bærekraftig utvikling?

3.5 Er det gjort noen tiltak rettet mot holdningene til menneskene i organisasjonen?

3.6 Hvordan er dynamikken mellom det kommersielle og bærekraft?

3.7 Hvordan er kommunikasjonen mellom ledelsen og øvrige i Altera?

4. Endring av organisasjoner

4.1 Hvilke tanker har du rundt begrepet organisasjonsendring?

4.2 Har det skjedd noen endringer i organisasjons struktur knyttet til bærekraft?

4.3 Omtrent når eller hva gjorde at du begynte å merke at bedriften tok beslutninger knyttet til bærekraft?

4.4 Har du lagt merke til noe endring i dine arbeidsoppgaver siden den nye visjonen ble satt?

4.5 I hvilken grad blir de ansatte i organisasjonen inkludert i beslutningsprosesser rettet mot bærekraft?

4.6 Har det vært noe motstand mot endringen? Dersom aktuelt, hvordan?
(Eksternt eller internt?)

5. Avslutningsspørsmål

5.1 Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?

5.2 Er det noe du ønsker å tilføye?

5.3 Tusen takk for at du deltok. Dersom det hadde blitt nødvendig, kan jeg kontakte deg?

