

Sebastian Bekken Hellum
Joakim Kvello
Frode Reinhardt
Thomas Schøyen Ølberg

Hvordan endrer Equinor seg for å nå klimamålene sine?

How is Equinor changing in order to reach its climate goals?

April 2021

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Bacheloroppgave

2021



Sebastian Bekken Hellum
Joakim Kvello
Frode Reinhardt
Thomas Schøyen Ølberg

Hvordan endrer Equinor seg for å nå klimamålene sine?

How is Equinor changing in order to reach its climate goals?

Bacheloroppgave
April 2021

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

 **NTNU**
Kunnskap for en bedre verden

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Sammendrag	6
Abstract	6
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Presentasjon av problemstilling	7
1.3 Oppgavens disposisjon	8
1.4 Presentasjon av Equinor	8
2.0 Teori	9
2.1 Mål	10
2.1.2 S.M.A.R.T.e mål	10
2.2 Strategi	12
2.2.1 Strategi som posisjon.	12
2.2.2 Strategi som unike ressurser	14
2.2.3 Strategisk fornyelse	16
2.2.4 Samfunnsansvar	16
2.3 Endringsteori	17
2.3.1 Bakgrunn	17
2.3.2 Lewins endringsmodell	18
2.3.3 Reaksjoner på endringer	19
2.3.4 Endringskynismens elementer	21
2.4 Endringsstrategi	22
2.4.1 Mål for endring	23
2.4.2 Ledelsens rolle i endring	24
2.4.3 Innhold i endring	26
2.4.4 Planlegging av endring	26
2.4.5 Motivasjon for endring	26
3.0 Metode	28
3.1 Utvikling av problemstilling	28
3.2 Undersøkellesdesign	30
3.3 Valg av metode	30
3.4 Innsamling av kvalitative data	31
3.4.1 Individuelt, åpent intervju	32
3.4.2 Dokumentanalyse	32
3.5 Utforming av intervjuguide	33
3.6 Utvalg av enheter	33

3.7	Analyse av data	35
3.8	Hvor gode er funnene og konklusjonene?	36
4.0	Empiri	37
4.1	Hva er Equinor sine klimamål, og hvilken strategi har de valgt for å nå disse?	37
4.1.1	Klimamålene	37
4.1.2	Mål og strategi i organisasjon	39
4.1.3	Samfunnsansvar	40
4.2	Hvordan gjennomfører Equinor endringer?	45
4.2.1	Motivasjon	45
4.2.2	Menneskene i organisasjonen	47
4.2.3	Arbeidspraksismodellen ‘etterlevelse og lederskap’	49
4.3	Hva er de ansatte sine erfaringer med de grønne endringene, og hvorfor reagerer de på måten de gjør?	51
4.3.1	Reaksjoner på endringer	51
5.0	Drøftelse	76
5.1	Hvilken strategi har de valgt for å nå klimamålene?	56
5.1.1	Klimamål	56
5.1.2	Strategisk fornyelse	58
5.1.3	Posisjonering	59
5.1.4	Strategi som unike ressurser	60
5.1.5	Samfunnsansvar	61
5.2	Hvordan gjennomfører Equinor endringer?	62
5.2.1	Mål for endring	63
5.2.2	Ledelsens rolle i endring	64
5.2.3	Endringens innhold	65
5.2.4	Planlegging	66
5.2.5	Motivasjon for endring	66
5.3	Hvordan reagerer ansatte i Equinor på endringer? Og hvorfor reagerer de på den måten de gjør?	67
5.3.1	Reaksjoner på endring	67
5.3.2	“Endring for endringens skyld”	69
5.3.3	“Resirkulering av ideer”	70
5.3.4	“Praksisfjerne løsninger”	70
5.3.5	“Manglende synliggjøring av resultater”	71
5.3.6	“Pseudomedvirkning”	71
5.3.7	Lewins endringsmodell	72
5.4	Metodiske svakheter	73
6.0	Avslutning	75
6.1	Forslag til videre forskning	76

6.2 Forslag til tiltak	76
7.0 Litteraturliste	78
8.0 Vedlegg	83
8.1 Intervjuguide	84

Figurliste

Figur 1: Equinors navn gjennom historien	8
Figur 2: Equinors organisasjonsstruktur	9
Figur 3: To ulike perspektiver på strategi	15
Figur 4: Pyramide for samfunnsansvar	17
Figur 5: Lewins 3 faser i organisasjonsendring	19 & 72
Figur 6: Typologisering av reaksjoner på endring	20 & 67
Figur 7: Hybrider av endringsstrategier	23 & 76
Figur 8: 3 områder Equinor kan utgjøre en forskjell	37
Figur 9: Equinors klimaveikart	38
Figur 10: Arbeidspraksismodellen ‘etterlevelse og lederskap’	49

Tabelliste

Tabell 1: Jacobsen: definerende dimensjoner ved endringsstrategi E og O	23 & 63
Tabell 2: Respondenttabell	34

Forord

Dette dokumentet er vår avsluttende bacheloroppgave i studiet økonomi og administrasjon, ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Studiet har spesialiseringsretning innen organisasjon og endring. Oppgaven ble skrevet våren 2021.

I løpet av studiet har vi tilegnet oss ny kunnskap og erfaringer som vi har tatt i bruk i vår oppgave om Equinor. Vi som gruppe har i denne oppgaven tatt steget inn i en næring de fleste av oss hadde lite kjennskap til fra før. Denne oppgaven har vært utrolig spennende og utfordrende. Det har vært utrolig lærerikt å få innblikk i de endringene som skjer i Equinor på veien mot deres klimamål i 2050. Ved å ferdigstille denne oppgaven har vi fått dyp innsikt i Equinor, og veien deres mot en grønnere fremtid. Dette er kunnskap vi kommer til å få bruk for senere i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til våre respondenter i Equinor som har vært til god hjelp gjennom denne oppgaven. Vi vil også rette en takk til våre kontakter som hjalp oss med å komme i kontakt med respondentene. Samtidig vil vi takke våre veiledere Anne Guri Solem og Synnøve Hitland ved NTNU Handelshøyskolen.

Til slutt håper vi at leseren av denne oppgaven vil tilegne seg ny kunnskap om et spennende felt.

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven om Equinor er skrevet med bakgrunn i problemstillingen “Hvordan endrer Equinor seg for å nå klimamålene sine?”. Vi endte opp med 3 forskningsspørsmål knyttet opp mot problemstillingen. Teoriene anvendt har til hensikt å underbygge forskningsspørsmålene knyttet til problemstillingen.

Gjennom dokumentanalyse og kvalitative, individuelle intervju har prosjektgruppa fått innsikt i ansattes synspunkter på mål, strategier og endringer i selskapet. Av dokumentanalysen fant vi Equinors klimaambisjoner, uttalelser og deres initiativ mot å bli et mer bærekraftig energiselskap.

Det var allmenn enighet om at Equinor utviste tilstrekkelig samfunnsansvar blant våre respondenter. Flere viste til at Equinor er en sterk bidragsyter for velferdsstaten Norge, og illustrerte samfunnsansvaret gjennom deres grønne satsinger og prosjekter. Omtrent halvparten av respondentene mente at staten kan ta en mer aktiv rolle i det grønne taktskiftet. Overvekten av respondentene trakk informasjon knyttet til endringer fram som en kilde til misnøye. Dette fordi det enten var for lite informasjon, for dårlig informasjon eller at informasjonen kom for sent. Tilnærmet alle respondentene tok uoppfordret opp at det forelå et forbedringspotensiale i det å ta ut læring i selskapet. Dette bunner ut i at læringen i større grad må tas ut etter endring eller arbeid, for så å deles på tvers av avdelinger. Vår forskning avdekket at Equinor tar i bruk en forhandlingsstrategi for å endre seg.

Abstract

This bachelor thesis addresses Equinor's change towards achieving its climate ambitions by 2050. We formulated three research questions in order to answer this thesis. The purpose of the theory applied in this thesis is to support our research questions.

Through document analysis and qualitative interviews with Equinors employees, the project group gained insight into their viewpoints on goals, strategies, and change. The group discovered Equinor's climate ambitions and initiatives towards becoming a more sustainable energy company through a literature study.

There was a consensus that Equinor exhibits sufficient corporate social responsibility. Several respondents highlighted how Equinor is a solid contributor to the Norwegian welfare state and illustrated social responsibility through their green initiatives and projects. About half of the respondents thought that the state could take a more active role in Equinor's sustainable development. The predominance of respondents cited information related to changes as a source of dissatisfaction. There was either a lack of information, inadequate information, or information concerning changes came too late. Almost all respondents unsolicitedly mentioned that there was potential for improvement in taking out learning in the company. This means that learning must be taken out after change or work to a greater extent and then divided across departments. Our research revealed that Equinor uses a negotiation strategy to implement change.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

En undersøkelse gjort av European Perceptions of Climate Change viser at omtrent 6 av 10 nordmenn mener at det «å være miljøvennlig er en viktig del av den jeg er» (Understanding Risk Research Group, 2016). Parisavtalen setter tydelige klimakrav som verden må forholde seg til (FN.no, 22 desember 2020), og vi ser nå en tydelig endring mot et mer klimavennlig og bærekraftig fokus. Ifølge Anders Opedal, haster endringen mot et mer bærekraftig samfunn. Han sier at "*Å komme til 2030 eller 2035 og si: «Oi, her var det faktisk andre energiformer som blir etterspurt!»*, da er det for seint. Da kan du bare pakke ned og slukke lyset" (Equinor.u.å.e).

Samfunnet hatt stor glede av oljereservene Equinor har funnet og produsert til velferdsstaten Norge. Nå satser Norges mest verdifulle selskap (Næss, 6 april 2021) på fornybar energi og har ambisjoner om å bli klimanøytralt innen 2050. Selskapet går inn i en spennende endringsprosess for å bli et energiselskap som er ledende i det grønne taktskiftet (Equinor, u.å.l).

1.2 Presentasjon av problemstilling

Endringen Equinor begir seg ut på pekte seg tidlig ut som et spennende felt for alle fire. Det var derfor naturlig at vi endte opp med en problemstilling rundt Equinors omstilling fra å være et rent oljeselskap til å bli et selskap som skal bli ledende innen grønn energi. Valget falt på dette temaet fordi vi ser på denne endringen som svært interessant, og vi ønsket en bredere forståelse av hvordan det jobbes med endringer både internt og eksternt i selskapet.

Problemstillingen vi endte opp med fikk denne ordlyden:

“Hvordan endrer Equinor seg for å nå klimamålene sine?”

For å kunne belyse problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål. Disse tar utgangspunkt i teori, og har til hensikt å besvare problemstillingen.

1. Hva er Equinor sine klimamål, og hvilken strategi har de valgt for å nå disse?
2. Hvilken endringsstrategi bruker Equinor?
3. Hvordan reagerer de ansatte på endringene, og hvorfor reagerer de som de gjør?

1.3 Oppgavens disposisjon

Vi har valgt å strukturere oppgaven i kapitler, med tilhørende delkapitler. Oppgaven begynner med introduksjon og redegjørelse av relevant teori, som belyser problemstillingen og respondentenes svar fra intervjuene. Videre følger metodelen, der leser introduseres leser for metodologisk teori, og valg av metode begrunnes. Deretter følger presentasjon av empiri, samt en analyse og drøftelse av denne. Til slutt trekkes slutninger rundt hovedfunnene og . Dette suppleres med forslag tiltak for Equinor og forslag til videre forskning.

1.4 Presentasjon av Equinor

Equinor er et internasjonalt energiselskap som ble opprettet i 1972 med navnet Den Norske stats Oljeselskap AS (Statoil). Navnet Statoil ble beholdt frem til mai 2018 med unntak av en liten periode som Statoil Hydro. Navnebytte til Equinor er en del av endringen for å bli et energiselskap.



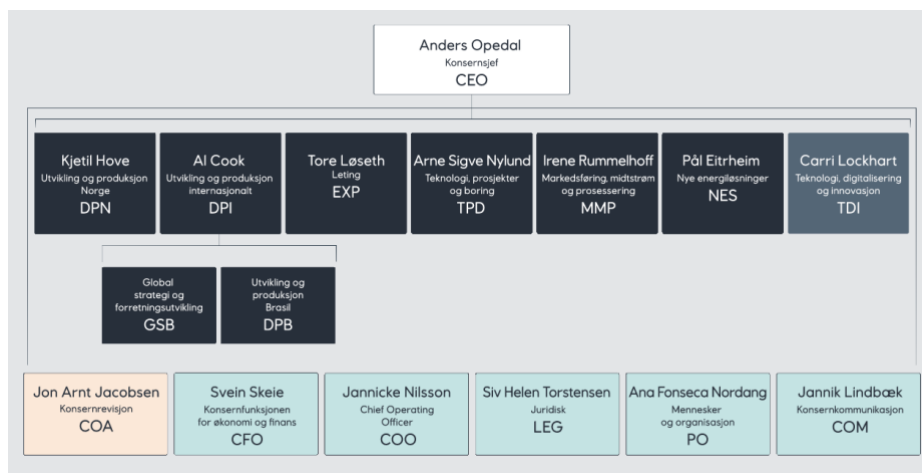
Figur 1: Equinors navn gjennom historien

Equinor utvikler olje og gass, i tillegg til fornybar energi, og har over 21 000 ansatte i mer enn 30 land. Selskapet er den største operatøren på norsk sokkel og produserer om lag 2 millioner fat med oljeekvivalenter daglig. Equinor leverer også fornybar energi til 1 million europeiske hjem og ble notert på Oslo børs og den Amerikanske børsen i 2001 (Equinor, u.å.g).

Equinor deltar i hele energi-verdikjeden. «Equinor ASAs virksomhet er å drive undersøkelse etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum, avledede produkter og andre energiformer, samt annen virksomhet» (Regjeringen.no, 2019).

November 2020 tiltrådte Anders Opedal som konsernsjef. Opedal fronter bærekraftig utvikling av selskapet og sier at Equinor må ta en ledende rolle i det grønne taktskiftet. Equinor har en ambisjon om å bli et klimanøytralt selskap innen 2050 (Equinor, u.å.l).

Nedenfor er organisasjonsstrukturen til Equinor fremstilt.



Figur 2: Equinors organisasjonsstruktur

2.0 Teori

2.1 Mål

Mål er en angivelse av en ønsket tilstand i fremtiden (Etzioni, 1982, s.15). Mål kan ha ulikt tidsperspektiv, inneholde ulike grader av realisme og ha ulik konkretisering. Dette kan illustreres i det som ofte kalles målhierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.37). Øverst i målhierarkiet har vi formålet, også omtalt som eksistensformål. Det er under formålet organisasjoner prøver definere hensikten til at den eksisterer. Formålet berører ikke kun det organisatoriske, men synliggjør også hvilken samfunnsmessig funksjon organisasjonen skal oppfylle. Hovedpoenget med en formålsdefinisjon er at den inneholder det som gjør den forskjellig fra andre typer organisasjoner (Jacobsen, Thorsvik 2013, s.38).

På bakgrunn av eksistensformålet definerer organisasjoner visjoner, hvilket vil illustrerer *den ideelle situasjon* for organisasjonen i fremtiden (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.38). Disse er sjeldent knyttet til konkrete datoer, og består heller av deskriptive bilder eller metaforer som skal beskrive hva organisasjonen ønsker i fremtiden. For at visjonen ikke bare skal være et svevende ønske, er det viktig med tydelig konkretisering av aktiviteter som må gjennomføres for å kunne strekke seg etter visjonen. Konkretiseringen må bestå av ulike nivåer. Hovedmål er det øverste nivået, etterfulgt av delmål som må være utformet på bakgrunn av hovedmålene. Dette skaper et målhierarki; en sekvensiell sammenhengende rekke mellom fremtidige mål og midlene for å nå dem. Hensikten med et målhierarki er at delmål skal fungere som klare retningslinjer, og sørge for at all drift bidrar til å realisere de overordnede målene.

2.1.2 S.M.A.R.T.e mål

Doran (1981) regnes av mange som opphavet til akronymet “S.M.A.R.T.e” mål. Denne målformen har til hensikt å effektivisere og utvikle velutviklede mål. Hovedessensen her er å bryte ned de overordnede målene, til mer tydelige og konkrete mål for virksomheten. Ved å gjøre dette vil det være enklere å rette fokuset mot arbeidsoppgaver, og hvilke mål de involverte skal strebe etter å oppnå. Doran (1981) adresserer viktigheten av de “S.M.A.R.T.e” målene slik: “The establishment of objectives and the development of their respective actions

plans are the most critical steps in a company's management process”(Doran, 1981, pp. 35-36). Med dette forstår vi hvor stor betydning Doran mener målene har, og betydningen av arbeidet som ligger bak utviklingen av de rette målene. Under vil vi redegjøre for de ulike egenskapene innenfor “S.M.A.R.T.e”mål, og definere hver enkelt egenskap og dens betydning for utformingen av mål. Hver enkelt bokstav i akronymet S.M.A.R.T er å regnes som en egenskap.

Specific (Spesifikke)

Her er det viktig at målet er spesifikt, og ikke generelt. Dette ettersom generelle mål er vanskelige å forholde seg til, og spesifikke mål er lettere målbare. Et spesifikt mål vil peke ut en kurs og retning. Videre vil dette bidra til økt motivasjon, da de ansatte vet hva som kreves for å nå målet. Desto enklere og smalere målene er, desto enklere vil målet være forståelig og motiverende for de ansatte.

Measurable (Målbare)

Underveis er det vesentlig at målet er målbart, slik at du kan måle fremgangen og vite når målet er nådd. Uten et målbart mål, vil det bli vanskelig å kunne måle fremgangen, samtidig som det kan påvirke motivasjonen. Med dette forstår vi viktigheten av kvantifiserbare mål, i form av absolutte størrelser som tid, vekt, mengde eller andre enheter. Hvordan vet jeg når målet er oppnådd og hvordan resultatene måles bør fremgå under denne egenskapen. Her bør det også bli gjort rede for hvilke avvik som er akseptable.

Assignable (Mulighet for tildeling)

I tillegg til dette er det nødvendig at målet er noe virksomheten faktisk ønsker å nå. Er det et mål organisasjonen ikke anser som attraktivt og oppnåelig vil det være vanskeligere å motivere ansatte. Målet bør være ambisiøst, men samtidig realistisk nok til at man er villig til å gjøre det lille ekstra for å strekke seg etter det. Kartlegging av ressurser, vanskelighetsgrad og aksept fra alle involverte parter er nøkkelfaktorer for å kunne oppnå et attraktivt mål. Hvorvidt dette målet stemmer overens med andre relevante mål er også essensielt.

Realistic (Realistiske)

Et realistisk mål er nøkkelen til motiverte ansatte. Et mål er å anse som realistisk dersom det er innenfor din rekkevidde, dine evner, innen den tidsfristen som er satt og med bruk av de ressursene som er tildelt. Først når disse spørsmålene kan besvares med et ja, vil målet være

kvalifisert som et realistisk mål. Videre vil forpliktelsen til målet spille en rolle, da det kan dukke opp støy underveis som må ofres av hensyn til målet.

Time-related: (Tidsavgrenset)

Målet skal ha en tidsfrist, som viser når målet skal bli nådd. Equinor skal være klimanøytrale innen 2050 er et eksempel på et tidfestet mål. Et mål uten tidsfrist bidrar til lite fremdrift, da man ikke vet hvor lenge man skal holde på. Ikke er det målbart eller motiverende heller. En konkret dato, et årstall eller en måned er å anbefale som tidfestet mål. Milepæler eller delmål vil være fornuftig, da dette bidrar til å bryte ned det langsiktige målet til mer spesifikke delmål underveis. Dette vil føre til økt motivasjon og fremgang. Doran (1981) poengterer at S.M.A.R.T har til hensikt å fungere som et hjelpende verktøy, og ikke en ufravikelig regel. Riktignok hevder han at jo nærmere man er å oppfylle de fem egenskapene/kriteriene, desto bedre og smartere blir målene.

2.2 Strategi

Strategi er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.42). Med dette forstår vi at strategien er selve veien mot målet. Primært skilles det mellom to ulike perspektiver på strategier; generiske strategier og ressursbaserte strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.42). Det generiske perspektivet tar for seg hvordan organisasjonen posisjoner seg ift andre konkurrenter i markedet. Den ressursbaserte strategien har til motsetning fokuset rettet mot interne forhold i bedriften, og hvilke konkurransefortrinn organisasjonen kan skape av de ressursene den innehar internt.

2.2.1 Strategi som posisjon.

Michael E. Porter er sentral innenfor utviklingen av strategivalget. Utgangspunktet for en strategi er å forstå konkurransesituasjonen organisasjonen befinner seg i (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.42). Dette betyr at man må få orientert seg angående eksisterende og nye konkurrenter i markedet. En må få oversikt over produkter og tjenester som kan erstatte produkter man allerede produserer, og forstå hvilken påvirkningskraft de forskjellige leverandørene og kundegruppene har. Når det gjelder hvordan en organisasjon kan posisjonere seg ift konkurrenter i samme bransje, trekker Porter frem tre hovedtyper strategier; kostnadsledelse,

differensiering og fokusering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.42). I følge teorien innebærer kostnadsledelse å produsere og distribuere produkter eller tjenester til en pris lavere enn sine konkurrenter.

Differensiering henspiller på at organisasjonen forsøker å lage noe som fremstår som unikt i hele bransjen (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.43). Differensiering kan sterkt relateres til merkevarebygging, da det her er snakk om organisasjoner som produserer noe forskjellig fra konkurrentene. Klarer man å skille seg ut, kan man også forlange en høyere pris (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.43). Differensierte organisasjoner skiller seg gjerne ut gjennom ekstra god service, design eller eksklusive kvalitetsprodukter.

Fokusering er den siste av Porters tre hovedtyper av strategier. Den innebærer at en organisasjon konsentrerer hele sin virksomhet om en liten del av markedet, ofte kalt segment (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.43.). Akkurat hvor denne avgrensningen går kan variere, men bedriftsmarked kontra privatmarked er en hyppig brukt avgrensning. Etter en avgrensning er blitt foretatt, vil man innenfor det valgte segmentet kunne avgjøre videre hvorvidt man ønsker å operere som kostnadsleder eller føre en differensiert strategi innenfor segmentet.

En annen strategiteori er studien til Miles og Snow (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.43). I følge Jacobsen (2013, s.43) påviste forskerne “at bedrifter i stor grad kunne deles inn i fire grupper, alt etter hva slags strategiske valg de hadde gjort i sine bransjer”. Under følger en redegjørelse for de fire ulike gruppene:

Oppfinnere: Organisasjoner som er tidlig ute, bruker sin markedsposisjon til å være først ute med det siste. Dette blir også kalt for innovasjonsstrategi.

Analytikere: Analyserer konkurrenter i bransjen sine handlinger. Følger med på nye innovasjoner, og tilpasser seg raskt de innovasjonene som bransjen opplever. Hovedmålet er å være en god nummer to, med fokus på å slippe unna risikoen knyttet opp mot kostnader forbundet med utvikling av nye produkter og tjenester.

Forsvarere: Organisasjoner som baserer seg på å forsvare sin posisjon i markedet. Forsvar ved å utvikle en effektiv produksjon (lave kostnader), ved å hindre konkurrenter å komme inn på

markedet, eller ved å bruke store summer på markedsføring til å oppnå en sterk posisjon i markedet.

Etternølere: Organisasjoner uten noen tydelig strategi, der de kun tilpasser seg endringer etter press fra omgivelsene.

2.2.2 Strategi som unike ressurser

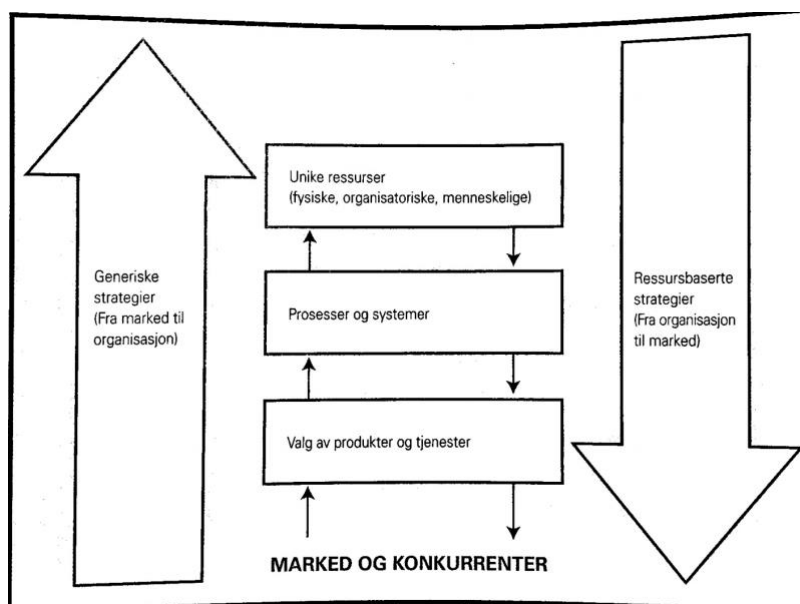
Kritikken mot Porters, og Miles og Snows perspektiv på strategi retter seg mot at den ikke vil være med på å skape vedvarende konkurransefortrinn. En kostnadsleder vil kunne tjene godt ved å ha en lav pris, men konkurrentene vil forholdsvis enkelt kunne kopiere prisene. Enkelte hevder at kilden til langvarig effektivitet og konkurransefortrinn ligger i de ressurser organisasjonen kontrollerer, ikke nødvendigvis i de strategier som velges (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.44). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s.44) er det viktigste strategiske valget i et slikt perspektiv å opparbeide seg spesielle ressurser som ingen andre i bransjen har. Ressursene kan bestå av tre ulike typer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.44).:

1. Fysiske ressurser som maskiner, data, bygninger, tilgang på råmaterialer og fysisk lokalisering, samt tilgang på kapital.
2. Menneskelige ressurser som kompetanse, innsikt, erfaring og intelligens hos ansatte og ledere.
3. Organisatoriske ressurser knyttet til både formelle elementer som struktur og systemer, samt uformelle elementer som relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen.

Ressursene må i følge (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 45) tilfredsstillende tre krav, for at de skal utgjøre et strategisk fortrinn i forhold til konkurrentene. Ressursene må være viktige, i den forstand at det må være ressurser organisasjonen kan bruke til å utnytte muligheter i markedet. Eventuelt at ressursene har egenskaper til å nøytralisere trusler fra omgivelsene. Videre stilles det krav til at de må være knappe, slik at det ikke er noe alle som er lett tilgjengelig for alle i bransjen. Avslutningsvis må ressursene være krevende å kjøpe, etterligne, kopiere eller finne substitutter til.

En organisasjon som klarer å utvikle slike ressurser, vil kunne oppnå et konkurransefortrinn. Slike fordeler vil være vanskelig og tidkrevende å kopiere for konkurrenter. Kompetansen blir fremhevet som den viktigste ressursen en organisasjon er i besittelse av. Den kunnskapen og evnen enkeltindivider i organisasjonen har til å videreformidle denne kunnskapen og erfaringen med kollegaer kan skape konkurransefortrinn. Jacobsen og Thorsvik (2013, s.46) hevder at enhver bedrift kan tilegne seg kompetanse ved å kjøpe personell med spesifikk utdanning, men at den organisasjons spesifikke kunnskapen ikke vil bli overført til den nye organisasjonen. Kultur og tillit er to nøkkelressurser som ikke kan kopieres over kort tid, og kan gi organisasjoner varige konkurransefortrinn.

De to førstnevnte perspektivene fremstilles ikke som direkte ulikheter. Porter sin teori tar i betraktning seg ressurser organisasjonen allerede besitter, og hvordan ressursene kan brukes for å oppnå konkurransefortrinn. "Forskjellene mellom de to tilnærmingene ligger mer i hva man mener bør være de viktigste elementer når en organisasjon velger sin strategi" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.46). Begge tilnærmingene ser først på de eksterne markedsforholdene, for så å tilpasse organisasjonen og ressursene den besitter med omgivelsene. Dette kalles gjerne en «utenfra og inn» -strategi, ettersom den først ser på de eksterne forholdene. Det motsatte ressursbaserte strategiperspektivet er «innenfra og ut»-strategi, som ser på ressursene organisasjonen besitter, før man ser hvordan eksterne forhold oppfører seg. Dette vises ved modell under:



Figur 3: 2 To ulike perspektiver på strategi.

2.2.3 Strategisk fornyelse

To ytterpunkter ved endringsledelse trekkes frem av (Erichsen et al., 2018). Det ene er strategisk fornyelse og det andre er strategisk forsterkning. Ved strategisk forsterkning er selskapets søkelys på å forsterke og optimalisere bruken av ressurser. Virksomhetens tankesett og atferd blir her bekreftet og styrket, ved å forbedre og utvikle egen praksis. Det sentrale her er å kommunisere behov, se på hva som ikke fungerer samtidig som man viser respekt for motstand.

Strategisk fornyelse baserer seg på at virksomheten utfordrer eksisterende strategi, struktur og praksis». (Erichsen et al., 2018, s.300). Strategisk fornyelse gjør at ledelsen må legge bort sin «gamle tankegang» og tenke nytt. Men selv om selskapet fornyer seg, bør bedriften holde på det som gjøres bra og forsterke dette. Det er flere eksempler på selskap som har tviholdt på og videreutviklet sin gamle kompetanse, i stedet for å utfordre eget tankesett, og opprette den nye kompetansen markedet har krevd (Erichsen et al., 2018).

2.2.4 Samfunnsansvar

Samfunnsansvar eller CSR («Corporate Social Responsibility») har vokst frem til å bli en stadig mer betydningsfull faktor for hvordan organisasjoner opptrer. I (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.62) gjøres de fire ansvarsområdene innenfor samfunnsansvar rede for:

1. Økonomisk – Produserer varer og tjenester folk behøver, og er villige til å betale for.
2. Legalt – Ansvarlig for å følge de rammer og lovverk som er gjeldende i det samfunn organisasjonen opererer i.
3. Etisk – Organisasjoner har også et ansvar for å handle innenfor normer og regler i det samfunnet de opererer i.
4. Filantropisk – Organisasjoner bidrar til det lokale samfunnet med tilbud og sponing av ulike aktiviteter. Dette gjøres med den hensikt å påføre lokalsamfunnet nytte, og ikke for egen vinning.

Utvisningen av samfunnsansvar utvider organisasjonens ansvarsområde, der det ikke kun er eierne som skal gjøres fornøyde. Det er flere interessenter som må ivaretas på en fornuftig måte. Empirisk forskning har vist at svært mange private bedrifter legger relativt mye vekt på å få frem sin virksomhetsstyring og sitt samfunnsansvar i offisielle dokumenter som

årsrapporter og dokumenter. (Jacobsen & Thorsvik, 2103, s.62). I hvilken grad dette samsvarer med organisasjonens daglige drift er derimot vanskeligere å fastslå.

Figuren under er utarbeidet av forskeren A.B. Carroll (1999), og illustrerer hvordan enhver organisasjon befinner seg innenfor en bestemt sfære. Han mener at organisasjonen må godta de krav og forutsetninger sfærene rundt stiller. Pyramiden kalles for «The pyramid of corporate social responsibility». Figuren skal illustrere graden av samfunnsansvar ved pyramidetrinn. En organisasjon som utøver samfunnsansvar vil befinne seg på trinn 3 eller 4 i pyramiden. Dette ettersom de to første trinnene viser organisasjoner som imøtekommer de økonomiske og juridiske aspektene. De nederste kravene er å anse som nødvendige for en organisasjons drift. Carroll (1999) viser til at det først ved inntreden i de to øverste sfærene blir utvist samfunnsansvar.



Figur 4: Pyramiden for samfunnsansvar (Carroll, 1999)

2.3 Endringsteori

2.3.1 Bakgrunn

Ifølge Jacobsen må endring anses å være en strøm av handlinger og hendelser som bringer en organisasjon fra ett punkt til et annet (2018, s.19). Enhver endringsprosess er et sammensatt fellesskap mellom ulike individer og grupper, og aksjonen og reaksjonen til disse menneskene

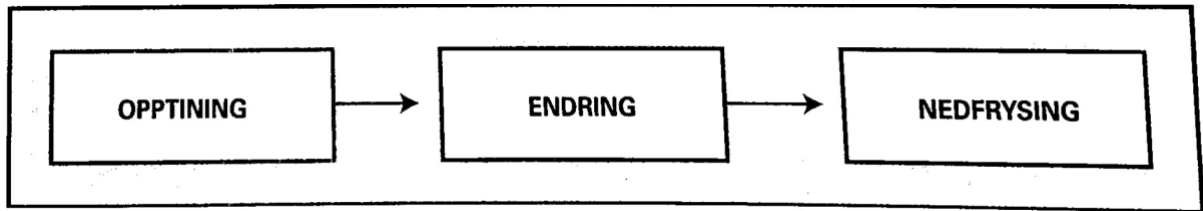
er umulig å forutsi helt perfekt. Beer og Nohria (2000) hevder at opp til 70% av alle endringsinitiativ mislykkes. For å øke sjansene for å lykkes hevder Beer og Nohria (2000) det er avgjørende for ledere å forstå prosessene i organisasjonsendring i mye større grad.

Det er flere perspektiver som representerer ulike forståelser av hvorfor endringer skjer. Jacobsens første perspektiv på endring er det han ser på som en planlagt endring. Her legges det til grunn at årsaken til endring er at mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse dem og videre iverksetter løsninger (Jacobsen, 2018, s.32). Planlagte endringer resulterer ikke alltid i det ønskelige utfallet, og mye av grunnen til dette er forbundet med endringen i de sosiale systemene. Organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål. En slik tilnærming bygger på noen helt spesielle forutsetninger om at endringen er intensjonal. Dette betyr at noen har analysert situasjonen og funnet ut at den ikke er god nok, eller at det finnes andre muligheter for organisasjonen. Man har i tillegg utarbeidet løsninger for å møte problemene og dernest iverksette tiltak for å løse disse. Dette blir sett på som en analytisk og rasjonell tilnærming til endring. (Jacobsen, 2018, s. 32).

2.3.2 Lewins endringsmodell

Man antar at det i hvert system er treghet, også i organisasjoner. Det er viktig å skape klima og en atmosfære for endring. Det blir satt søkelys på holdningsendring og oppfatninger. En effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det finnes mange ulike modeller innenfor organisatoriske endringer som beskriver gangen fra nåværende tilstand til ønsket tilstand. En modell som er mye brukt, er modellen til Kurt Lewin.

Kurt Lewin 1951 (Jacobsen & Thorsvik, 2013), som er grunnleggeren av OU tradisjonen beskriver endringsprosessen med tre faser man må gjennom. Det er opptiningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysning fasen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kurt Lewin ser på opptiningsfasen i endringen som spesielt viktig. I en endringsprosess må kreftene bak endringen være sterkere enn motkreftene. Det vil si at det er viktig med god støtte innad i organisasjonen før endringsprosessen starter (Jacobsen, 2018).



Figur 5: Lewins 3 faser i organisasjonsendring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403)

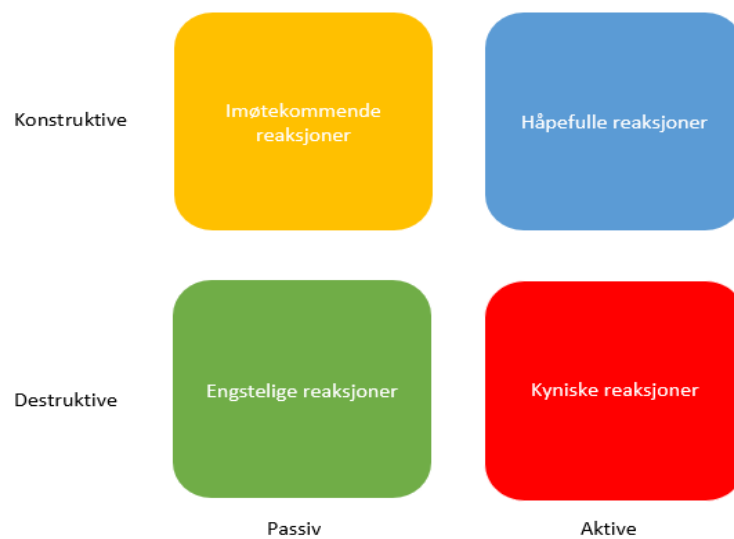
1. I opptiningsfasen skal det motiveres for endring. Her skal det skapes en holdning om at situasjonen i dag er gal, og at man må endre seg for at det ikke skal gå galt. Her er det også viktig med psykologisk trygghet slik at man reduserer redsel og uvilje mot endring. Dette kan være å beskrive hva som ikke skal endres og legge vekt på hva som forblir stabilt. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)
2. I endringsfasen skal tiltakene iverksettes. Her skapes nye holdninger og atferd. Dette blir for eksempel gjort via kursing, opplæring, kommunikasjon, strukturendringer og endring av lederstil. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)
3. I nedfrysning fasen er det som det ligger i ordet søkelys på å stabilisere endringen som er blitt gjort. Her blir rutinene, nye prosedyrer innarbeidet, og det blir undersøkt om det er samsvar med ny kultur og faktisk atferd. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

I virkeligheten ville gjerne ikke fasene i endringen foregått så punktvis som i Lewins modellen. Det er derfor viktig å kjenne flere modeller. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser blant annet til Kotters 8-steps-strategi. Denne er mulig å se på som en utviklet modell av Kurt Lewins tre fase modell, men blir ikke tatt med i denne oppgaven.

2.3.3 Reaksjoner på endringer

Motstand for endring antas å oppstå fordi det ikke er gjort en god nok forberedende jobb i fra ledelsen før endringene startet. Med det menes at informasjon og påvirkning ved hjelp av prinsipper fra kognitiv endringsteori og klassiske informasjonsprosesserings modeller har vært mangelfull. (Amundsen & Kongsvik, 2016). Destruktiv endringsmotstand må håndteres riktig for å redusere usikkerhet og avklare misforståelser. Man bør gå tidlig ut med rett informasjon. Endringsmotstand trenger ikke nødvendigvis å være negativt. Det kan bidra til at organisatoriske mål blir realisert. Det kan også føre til debatter som gir ny og viktig informasjon det ikke var tenkt på tidligere. Til slutt kan motstand vise endringsagentene hvordan de bør tilpasse og justere strategiene for endring.

Mishra og Spreitzers (2009,1998) har en modell som er bygget på studier blant dem som er igjen i virksomheter etter det har blitt gjort nedbemanning. Her ser vi fire «arketyper» av reaksjoner fra arbeidstakerne som kan illustreres slik. (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 28)



Figur 6: Typologisering av reaksjoner på endring (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 28).

- Konstruktive reaksjoner – Man ser ingen farer ved endring og de er villig til å samarbeide.
- Destruktive reaksjoner – Her ser man på endring som en trussel og er lite eller mindre imøtekommende for samarbeid.
- Passive reaksjoner – Dette er reaksjoner som viser manglende tro på at man kan påvirke endringssituasjonen.
- Aktiver reaksjoner – Dette er reaksjoner som viser tilstedeværende tro på at man kan påvirke endringssituasjonen.

Dette er en verdiladet modell. Amundsen og Kongsvik (2016) forteller at blant de som er igjen i virksomheter etter at det er gjort nedbemanning, kommer det frem at endringskynisme er et dominerende trekk. Ser vi på modellen over, så sammenfaller likevel ikke dette med at man ikke har troen på at man kan påvirke situasjonen. Amundsen og Kongsvik (2016) sier at en tilstand av endringskynisme kan være både aktiv og passiv tilpasning til det materialet som er blitt brukt til endring.

2.3.4 Endringskynismens elementer

Jacobsens første perspektiv om endring blir lagt til grunne for valget av å utrede for endringskynismens fem elementer. I Amundsen og Kongsvik (2016) trekker de frem at gjennomføring av planlagte endringer også vil kunne benevnes som innføring av utviklingskonsepter. I introen til endringkynismens elementer presenteres dette som en praksisnær tilnærming i den forstand at de vil beskrive endringskynisme som begrep og fenomen ved hjelp av ansatte eller det de kaller “sluttbrukere” av nettopp disse utviklingskonseptene som de også velger å trekke inn under en planlagt endring. I vår oppgave er det viktig å presisere at det er snakk om å behandle det som en planlagt endring.

Det første elementet i Amundsen og Kongsviks (2016) teori om endringskynisme, er “endring for endringens skyld”. Her fremhever de problemet om at det kan oppstå motstand og endringskynisme, hvis man som ansatt føler at endringen er her utelukkende fordi det absolutt skal skje en endring, uten å ha fått noe informasjon eller forklaring på hvorfor endringen skjer. Det vil også ofte komme reaksjoner på at disse nye endringene og verktøyene som følger med har en selvstendig funksjon som ikke har noe med forbedringer i organisasjonen å gjøre. De trekker også frem at varigheten og hyppigheten av endringer er en viktig faktor som spiller inn. Amundsen og Kongsvik (2016) forteller at høy endringstakt kan medføre endringstrøtthet og metning.

Videre tar de for seg det de kaller for “resirkulering av ideer”. Dette handler om en oppfatning om at nye utviklingskonsepter ofte ikke representerer noe grunnleggende nytt, men bare gamle ideer i ny innpakning. Neste element går ut på det de velger å kalle “praksis fjerne løsninger”. Dette kan knyttes opp mot “endring for endringens skyld” da de har mange like trekk ved seg. Men der de skiller seg fra hverandre, er at det ofte vil komme tydeligere fram at man føler et fravær av mening knyttet til endringene, og at det de får av informasjon er for abstrakt og vanskelig å forstå. Dette oppstår fordi endringene ikke knyttes til noe de har kjennskap til, eller noen “kjente størrelser” i en eller annen forstand. (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Det neste elementet er “manglende synliggjøring av resultater”. Dette kan oppstå i situasjoner hvor informanter uttaler at hyppige organisasjonsendringer «skygger for» refleksjon rundt endringene som gjennomføres. Problemet utpekes å være hyppigheten og konsekvensen av

dette, nemlig at det ikke blir mulig å se resultater av hver endring. Det pekes også konkret på behovet for evaluering av omorganiseringer og videre på den manglende oppfølgingen av erfaringene som er gjort.

Det siste elementet de tar for seg er “pseudomedvirkning”, eller “tilsynelatende medvirkning.” Medvirkning og involvering er en sentral, gjerne nødvendig, betingelse for å lykkes i endringsprosesser (Amundsen & Kongsvik, 2016, s.145). Enhver leder må forholde seg til en form for medvirkning, men hvorvidt dette preger organisasjonen positivt eller negativt er det uenighet om. I følge Amundsen og Kongsvik (2016, s.146) finnes det verken blant praktikere eller teoretikere en fullstendig og rungende enighet om hvor fruktbart det er med medvirkning i endringsarbeidet. I Amundsen og Kongsvik (2016, s.146) eksemplifiseres dette, der Irgens omtaler medvirkning ironisk som «det store trylleordet» når det gjelder organisatoriske endringsprosesser (Irgens 2000). Det kan da oppstå problemer hvis den medvirkningen ikke føles reell av de ansatte, og at de på denne måten ikke føler noe eierskap til endringen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 67). Videre belyser de fordelene av at ansatte er medvirkende i endringsarbeidet med; *«Gjennom at de ansatte aktivt er med på å forme nye løsninger, blir de samtidig eiere av dem. Dette gjør at løsningene lettere kan tas i bruk, og at motstand vil framkomme på et tidlig tidspunkt når det er investert lite av tid og penger»* (Amundsen & Kongsvik, 2016, s.141).

2.4 Endringsstrategi

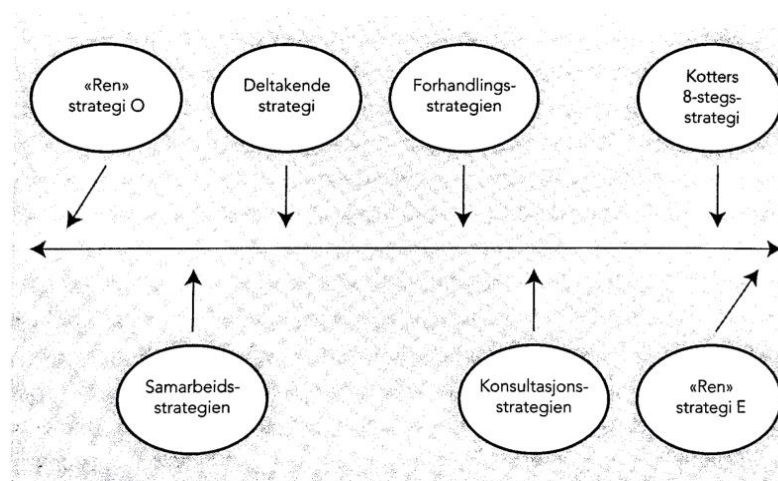
Beer og Nohria (2000) forteller om to grunnleggende ulike endringsstrategier; endringsstrategi E og endringsstrategi O. Disse bunner ut i en antakelse om at endringer er mulige å styre. Dette forutsetter at man har valgt endringsstrategien som er tilpasset den intenderte gjennomføringen og at endringen ledes på kontekstuell og riktig måte (Jacobsen, 2018, s.146).

Jacobsen (2018, s.146, s.174) setter opp følgende tabell for å fremheve de definerende dimensjonene ved to hovedtypene av måter å organisere endringsprosesser på.

	Strategi E (økonomi og resultater)	Strategi O (organisering og prosesser)
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Yre motivasjon, bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 1: Jacobsens definerende dimensjoner ved endringsstrategi E og O

Jacobsen (2018, s.219) forteller at disse endringsstrategiene ikke må sees på som dikotomier. Han hevder strategiene markerer ytterpunkter på en skala, og at hver av ytterpunktene viser idealtypene. Jacobsen (2018, s.218) forteller at strategitilnærmingene lar seg kombinere til å danne forskjellige hybridløsninger. De forskjellige hybridløsningene er vist under på en skala fra ren strategi O til venstre over til ren strategi E til høyre. Hver hybrid er fremhevet i hver sin boble. Plasseringene av hybridene bestemmes ut fra sammensetningen av strategi E- og strategi O-komponenter.



Figur 7: Hybrider av endringsstrategier

2.4.1 Mål for endring

Mål ved endringsstrategi E er primært økonomiske rettet og kvantitativt formulert (Jacobsen 2018, s.148). Fokuset på klare og målbare mål medfører at det er enkelt å evaluere om målet er nådd eller ikke. Man unngår vage og uklare beskrivelser som kan være vanskelige å måle. Dette vil medføre at målforskyvninger i endringsprosessen i større grad unngås.

Endringsstrategi O teori baserer seg på at organisasjoner må betraktes som levende organismer som aldri står i ro. Målet for endringsstrategi O er at organisasjonen er en lærende organisasjon, og dermed må være i stand til å foreta kontinuerlige endringer og forbedringer (Jacobsen, 2018, s.161). Fokuset i denne endringsstrategien rettes innover i organisasjonen, på de menneskelige egenskapene og sosiale prosessene. Sentralt her er individets evne til å lære og gruppers evne til å kommunisere og gjennomføre endringer. Dette er nødvendig for å oppnå gode resultater og for å skape en lærende organisasjon.

Senge (1991) introduserer tiltak som må gjennomføres for å skape en lærende organisasjon (Jacobsen 2018, s.163). Læringsevnen er viktig for å kontinuerlig imøtekomme og tilpasse seg endringer som skjer eksternt i omgivelsene og internt i organisasjonen (Jacobsen 2018, s.161). Tett knyttet til organisasjonens evne til å lære er dens evne til å tilegne seg nye ressurser, samt utvikle og kombinere eksisterende ressurser i organisasjonen (Teece et al.,1997). Dette vil igjen kunne gi konkurransefortrinn.

Det første tiltaket Senge (1991) trekker fram flere tiltak for å skape en lærende organisasjon. Det første er å kontinuerlig undersøke og være klar over hvordan sine grunnleggende antakelser påvirker organisasjonen og omverdenene. Jacobsen kaller dette å kritisere sine mentale modeller (2018, s.163). Tiltak nummer to er å utvikle personlig mestring. Dette er hjørnesteinen i en lærende organisasjon, og handler om å kontinuerlig videreutvikle de ansattes personlige evner slik at de kan oppnå personlige, ønskede resultater. Dette innebærer å sette mål og stadig evaluere disse ut fra relevant og riktig informasjon (Senge, 1991). Det tredje tiltaket Senge (1991) trekker fram er at man må tenke i systemer, hvilket vil si at organisasjonen må ses på som en helhet hvor alle delene er avhengig av hverandre. Det fjerde tiltaket Senge (1991) introduserer handler om å sette felles visjoner som fungerer som en drivkraft. Det siste tiltaket er at organisasjonen tilrettelegger både for individuell- og gruppelæring (Senge, 1991). Fri utveksling av meninger og åpne diskusjoner i en gruppe er sentralt her. Kommunikasjonen blant de ansatte må være fri og strukturen bør ha et desentralisert preg.

2.4.2 Ledelsens rolle i endring

Ledelsens rolle i endringsstrategi E er en "top-down" tilnærming (Jacobsen, 2018, s.151). Dette vil si at toppledelsen står svært sentralt i en endringsprosess. Fem årsaker trekkes frem til hvorfor ledelsen innehar en så sentral rolle (Jacobsen, 2018, s.151). Den første årsaken er

faktumet at ledelsen har størst tilgang på informasjon. Toppledelsen har således oversikt over potensielle trusler og muligheter som eksisterer i omgivelsene. Det andre er at toppledelsen er det eneste organet i selskapet som har helhetsperspektivet på organisasjonen. For det tredje er toppledelsen den eneste gruppen som har den formelle makten til å drive gjennom en endring med tvang hvis motstand oppstår. Den fjerde årsaken er fordi ledelsen er den eneste gruppen i selskapet som har myndigheten til å inngå kompromisser på bakgrunn av forhandlinger. Den siste årsaken er at toppledelsen gjerne besitter symbolsk makt, og deres handlinger tillegges stor symbolsk betydning. Dette kan påvirke hvordan de ansatte oppfatter behovet for endring.

Ledelsens rolle i endringsstrategi O er en “bottom-up” tilnærming (Jacobsen, 2018, s.164).

Dette medfører at ledelsen fokuserer på å skape engasjement og endringsvilje blant de ansatte i organisasjon. Hovedpunktet her blir at ledelsen begrenser sin rolle ved å kun sette visjonen for endringen, for så å tilrettelegge for deltakelse og innflytelse fra de ansatte. Dette åpner for at motstand mot endring reduseres, følelsen av eierforhold kan skapes og et mer nyansert bilde av problemer og løsninger kan dannes.

2.4.3 Innhold i endring

Endringsstrategi E trekker fram organisasjonens formelle karakteristikker som virkemidlene som vil kunne oppnå bedre resultater (Jacobsen, 2018, s.153). Innholdet i en slik endringsstrategi begynner med å endre de formelle elementene i organisasjonene, for deretter å følge opp med en kulturendring. Endringer i organisasjonens formelle elementer – herunder strukturer, teknologi og mål – er endringer ledelsen kan gjennomføre ganske raskt (Galbraith, 2000).

Endringsstrategi O setter menneskene og de menneskelige relasjonene organisasjonen i fokus (Jacobsen, 2018, s.166). I en endringsstrategi O er innholdet i endringen “*det personlige engasjementet til de ansatte, og deres identifikasjon med organisasjonen og dets visjon (...)* *det sentrale*” (Nonaka et al., 1996, s.844). Jacobsen (2018, s.166) hevder at hvorvidt en organisasjon har endringsvilje eller ikke, beror på endringsferdighetene og endringsønsket hos de ansatte i organisasjonen. En organisasjonsendring betyr dermed endring i de ansattes interpersonlig kompetanse, samarbeidsevne, konflikthåndtering evne, følelser og verdier (Bennis, 1969, s.15). Et sentralt poeng ved denne endringstilnærmingen stammer fra

antakelsen om at varig endring må komme innenfra, og være noe den enkelte ansatte i organisasjonen ønsker (Jacobsen, 2018, s.168).

2.4.4 Planlegging av endring

I endringsstrategi E legges det mye fokus på den formelle planleggingen av endringen (Jacobsen, 2018, s. 155). Denne strategien anser endring som en rasjonell prosess og følger som regel en lineær form. Mål og visjoner settes i forkant av planleggingen. Dette følges opp med å definere tiltak for å nå målet og milepæler settes for å kontinuerlig måle progresjonen underveis i prosessen. En SWOT-analyse av interne og eksterne forhold er en mye brukt teknikk for å skaffe seg oversikt over mulighetene og begrensningene ved en eventuell strategi. Gjennomgangen av en slik analyse faller utenfor denne oppgavens fokusområdet, og vil ikke bli redegjort for ytterligere. Ved en slik endringsstrategi vil tydelige “oppskrifter” og milepæler være viktige verktøy for å muliggjøre styringen av endringen (Jacobsen, 2018, s.156).

Endringsstrategi O baserer seg i likhet med endringsstrategi E på en visjon på hvorfor man skal endre seg og hva som er ønskelig fremtidig tilstand (Jacobsen, 2018, s.169). Videre skiller endringsstrategiene seg, der endringsstrategi O anser planlegging som en serie ikke-lineære sammenvevde delbeslutninger (Quinn, 1998, s.676). Denne sammensetningen av små, inkrementelle skritt gjør det svært utfordrende å ta “store” beslutninger og gjennomføre raske endringer (Jacobsen, 2018, s.169). En slik tilnærming aksepterer tiltak som ligger innenfor visjonens rammer, og tilrettelegger for en eksperimenterende holdning til planlegging og endring.

2.4.5 Motivasjon for endring

Motivasjon for endring tilrettelegger for aksept for endring hos hver enkelt ansatt, og danner interesse og engasjement for å endre seg. I tillegg er motivasjon en faktor som reduserer potensiell motstand mot endring.

Motivasjonen i endringsstrategi E skjer gjennom bruken av finansielle incentiver (Jacobsen, 2018 s. 157). Finansielle belønninger er hoveddrivkraften for å skape endring, og må settes opp før endringen iverksettes. Et viktig moment er at selskapet må evne å ha en god blanding av individuelle, grupperettede og organisatoriske belønninger. Dette vil sørge for at

individene i organisasjonen ikke blir mer opptatt av å maksimere egen vinning på bekostning av selskapet, men heller setter organisasjonens interesser først. Belønningene bør også samsvare mellom det den enkelte ansatte oppfatter som godt og hva organisasjonen oppfatter som godt (Jacobsen, 2018, s.158). Finansielle belønninger er utfordrende og kan skape negative følelser ettersom individer alltid vil sammenligne seg med hva andre får, og en følelse av urettferdighet kan føre til skepsis og økt motstand.

Motivasjonen i endringsstrategi O kommer innenfra, ifølge Herzberg (1968). Han hevder at motivasjon komme fra “en følelse av at man gjør noe som er spennende og utviklende for en selv” (Jacobsen, 2018, s. 171). Fokuset på indre motivasjon betyr ikke at finansielle incentiver ikke er relevant her. Jacobsen (2018, s.172) presenterer dog en antakelse om at ytre motivasjon for endring, som finansielle incentiver, ikke er like egnet som indre motivasjon i endringsprosesser. Han mener mennesker motiveres til endring gjennom involvering og ved å gi dem en følelse av at de er medeiere i endringsprosessen. Deltakelse vil over tid skape aksept enhver endring fører med seg (Jacobsen, 2018, s.172). Belønninger i endringsstrategi O er mer symbolske enn materielle (Kotter & Heskett, 1992).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valget av og teorien bak metodevalget vår. I hver av disse fasene vil vi fremstille vurderingene vi har tatt. Vi har valgt å ta utgangspunkt i fasene i en undersøkelsesprosess fra “Hvordan gjennomføre undersøkelser?” (2015) av Dag Ingvar Jacobsen. Metodevalget er en svært sentral del ved gjennomføringen av en undersøkelse. Den forteller om tilnærmingen vi har valgt for å samle inn empirien. Forskningen og dataen vår har som hensikt å frembringe en gyldig og troverdig fremstilling av virkeligheten, noe som forutsetter en systematisk og strukturert tilnærming. En grundig redegjørelse av forskningen vår vil kunne sikre at undersøkelsen er etterprøvable, og tvang oss til å stille kritiske og reflekterte spørsmål ved valgene vi tok underveis.

3.1 Utvikling av problemstilling

En problemstilling er det forskeren tar utgangspunktet i når man ønsker å finne mer ut om et tema. Dette er et svært sentralt aspekt i metoden, ettersom den avgrensner hva forskeren skal fokusere på og legger føring for hele studien. Avgrensningen er fundamental for at problemstillingen skal være mulig å undersøke empirisk. Dette bør skje eksplisitt, og bør bestå av fire elementer:

- Undersøkellesvariabler
- Enhetene i undersøkelsen
- Avgrensning av undersøkelsens fysiske rammer
- Avgrensning i tid og gyldighetsområde

Med utgangspunkt i problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål. Disse har til hensikt å hjelpe oss trekke slutninger til problemstillingen vår og fungere som utgangspunktet for intervjuguiden vår. Forskningsspørsmålene lyder som følger:

1. Hva er Equinor sine klimamål, og hvilken strategi har de valgt for å nå disse?
2. Hvordan reagerer de ansatte på endringene, og hvorfor reagerer de som de gjør?
3. Hvilken endringsstrategi bruker Equinor?

Jacobsen (2015) skiller mellom tre dimensjoner ved analysen av en problemstilling:

- A. Om problem stillingen er klar eller uklar
- B. Om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv)
- C. Om vi ønsker å generalisere eller ikke

En klar problemstilling utarbeides på bakgrunn av mye forkunnskap rundt et fenomen, eksempelvis på bakgrunn av godt gjennomarbeidede teorier. En uklar problemstilling innebærer som regel at man har lite forkunnskap om fenomenet, og man søker å avdekke ny kunnskap om dette. På bakgrunn av mangelfull forkunnskap om hvordan Equinor endrer seg for å nå klimamålene, falt valget ned på en uklar og eksplorerende problemstilling. En slik problemstilling betegnes som teori- og hypotese utviklende. Slike problemstillinger har som hensikt å avdekke ny kunnskap, konkretisere innholdet i fenomenet og være grunnlaget å utvikle en teori ut i fra. Motsatt søker en forklarende problemstilling å kartlegge hva som er årsakene til at noe skjer. Jacobsen (2015, s.82) skriver at forklaring forutsetter beskrivelse. Valget falt således på en beskrivende problemstilling, ettersom vi ikke har tilstrekkelig fundament for å velge en forklarende problemstilling.

Generalisering går ut på om funnene i studiene er representative og overførbare til andre deler av populasjonen. Kvantitative metoder har generelt bedre mulighet for å generalisere fra respondenten til populasjonen ettersom disse har høyere eksterne gyldighet. Kvalitative metoder har sin styrke i teoretisk generalisering. Dette går ut på å avdekke fenomener ut i fra et mindre antall observasjoner og danne generelle teorier om virkeligheten basert på disse. Det er sistnevnte generalisering som er relevant for vår forskning.

Jacobsen (2015, s. 77) hevder enhver problemstilling bør oppfylle tre krav. Det første er at problemstillingen skal være spennende, hvilket vil si at det skal ikke være mulig å forutsi utfallet av undersøkelsen i forkant. Den andre er at den er enkel, hvilket vil sørge for at problemstillingen er oversiktlig og innsnevret. Dette gjør det enklere for forskere og lesere å få en forståelse av hva det er vi ønsker å få svar på. Til slutt bør problemstillingen være fruktbar, hvilket vil si at den er empirisk gjennomførbar og kumulativ. Vi mener vår problemstilling oppfyller disse kravene.

3.2 Undersøkellesdesign

Etter at problemstillingen er utformet, er det avgjørende å finne det undersøkelsesdesign som er best egnet for å besvare problemstillingen. Av ressursmessige hensyn er det ofte umulig å gjennomføre det “ideelle” undersøkelsesopplegget; et opplegg som tar for seg mange enheter og mange variabler. Et valg må derfor tas i utformingen av undersøkelsesdesign, hvor Jacobsen (2015, s.91) skiller mellom intensive og ekstensive undersøkelsesdesign. Designvalget er viktig ettersom det vil ha stor påvirkning på undersøkelsens validitet.

Et ekstensivt undersøkelsesdesign vil gi gode muligheter for statistisk generalisering. Et slikt opplegg kjennetegnes av få variabler, mange enheter og høy ekstern validitet. Hensikten med dette designet er at det vil kunne gi et representativt bilde av hva populasjonen mener. Et intensivt undersøkelsesdesign gir mulighet for teoretisk generalisering. Et slikt opplegg vil ha høy intern validitet ettersom opplegget tar for seg mange variabler med relativt få enheter. Hensikten med dette opplegget er å gå i dybden og få en grundig og “virkelighetsnær” forståelse av fenomenet som forskes på. Et intensivt design vil være ønskelig når man ikke vet hva som er relevant før man gjennomfører studien. Dette er grunnen til at vi har valgt å anvende et intensivt undersøkelsesdesign.

3.3 Valg av metode

Når det kommer til valg av metode, er det nødvendig å ta stilling til om man ønsker å samle inn data i form av tall eller i form av ord. Kvantitativ datainnsamlingsmetode kjennetegnes ved at dataen enkelt kan kvantifiseres. Kvalitativ data er data i form av ord. Ved en kvalitativ metode vil dataene være åpen og nyansert, ettersom intervjuobjektene selv bestemmer informasjonen forskeren får inn. Vårt valg falt ned på kvalitativ metode ettersom vi mente det var den ideelle metoden for å forstå hvordan Equinors endrer seg for å nå klimamålene sine.

Ifølge Jacobsen (2015, s.129) vil en kvalitativ metode gi en stor grad av nærhet mellom forskeren og den som blir undersøkt. Denne vekten på nærhet vil også kreve en stor grad av åpenhet, det vil si at forskeren i liten grad har bestemt på forhånd hva han eller hun skal lete etter. Den enkelte respondenten vil kunne gi og utdype sine tolkninger, synspunkter og meninger. Kvalitative tilnærminger vil derfor ofte ha høy relevans. En fordel med kvalitativ

metode er at det vil gi oss mulighet til å endre problemstillingen underveis, ut i fra hvilke data vi får av respondentene. Dette vil også gi oss mulighet til å endre datainnsamlingsmetoden, noe vi kaller en interaktiv prosess.

Kvalitativ metode medfører enkelte ulemper. Innsamling av kvalitativ data krever mye ressurser, og inngående intervjuer tar ofte lang tid. Hvis forskeren har begrenset med ressurser, må en ofte nøye oss med få respondenter. En annen ulempe kommer i form av et generaliseringsproblem. Det at man bare rekker over et lite utvalg, gjør at vi får et problem med representativiteten for en større populasjon. Dette betyr at man ikke kan være sikker på om svarene man får inn, er representativt for andre enn respondentene selv. På bakgrunn av dette kan man si at kvalitativ metode som regel vil ha problemer med den eksterne validiteten.

Fleksibiliteten ved kvalitative studier kan også være en utfordring. Mange vil føle at de aldri blir ferdige, da man hele tiden vil komme over ny informasjon som man synes er interessant. Dette gjør det lett å havne i en ond sirkel der man ikke evner å avslutte forskningen, og der problemstillingen til det uendelige endres. Dette kan resultere i at forskningen ender opp langt bort fra det man i utgangspunktet hadde planer om å forske på.

3.4 Innsamling av kvalitative data

Når man skal i gang med innsamling av kvalitativ data, må en ta stilling til hvilken av metodene som skal velges. Jacobsen (2015, s.145) skiller mellom fire ulike datainnsamlingsmetoder, hvorav vi har valgt to av disse. Åpne, individuelle intervjuer var et naturlig utgangspunkt for forskningen vår. Vi var interessert i den enkeltes synspunkter om hvordan Equinor endrer seg for å nå klimamålene sine, og derfor var kvalitative data den mest egnede tilnærmingen. Det var ønskelig å supplere med dokumentanalyser ettersom Equinor har utgitt enkelte dokumenter vi mente tilførte forskningen vår mer tyngde. Oppgaven vår er av relativt ny art ville det vært umulig for oss å utelukkende basere oppgaven på data fra intervjuene.

3.4.1 Individuelt, åpent intervju

Et åpent, individuelt intervju kjennetegnes ved at en undersøker og en respondent prater sammen i sedvanlig maner. I forbindelse med gjennomføringen av intervjuene forelå det faktorer vi var nødt til å ta hensyn til. Covid-19 medførte at intervjuene måtte gjennomføres og tas opp på Microsoft Teams, da intervjuer ansikt til ansikt ikke var fysisk gjennomførbart. Det positive ved dette var at respondentene fremdeles hadde mulighet til å gjennomføre intervjuene i sin naturlige kontekst. Dette sikret at vi i størst mulig grad unngikk kunstige svar i kunstige omgivelser, såkalt konteksteffekt. Videre valgte vi spørre hver respondent først skriftlig i forkant, og deretter muntlig i starten av intervjuet om det var i orden at vi tok opptak av intervjuet. Dette ga oss mulighet til å kontrollere at utsagn og tolkninger ble riktig i etterkant.

I forkant av intervjuene ønsket vi representanter som kunne belyse problemstillingen vår på best mulig måte. For å sikre oss tilstrekkelig, og best mulig informasjon valgte vi å ta intervjuene med hvert enkelt intervjuobjekt alene, da det kan være vanskelig for enkelte å åpne seg opp i et gruppeintervju. Ettersom vi ønsket hver enkelt ansatt sine synspunkter på hvordan Equinor endrer seg for å nå klimamålene sine, var det naturlig å gjennomføre åpne, individuelle intervjuer. Vi mente dette vil gi oss det beste utgangspunktet for å innhente de dataene vi trenger for å drive forskningen vår videre. Denne åpne intervjumetoden kalles også for et dybdeintervju. Valget falt på dette da vi hadde som mål å undersøke i dybden gjennom et lite utvalg, fremfor i bredden.

3.4.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse eller dokumentundersøkelse er en datainnsamlingsmetode som er knyttet til benyttelse av sekundærdata; kilder for data som andre har samlet inn (Jacobsen, 2015. s.145). I vårt tilfellet hadde Equinor flere dokumenter vi mente var viktige å inkludere i forskningen. Anvendelsen av skriftlige rapporter utgitt på vegne av selskapet ga oss muligheten til å undersøke om hvor godt selskapets uttalelser stemmer overens med enkelte ansattes uttalelser. Ved enkelte tilfeller ønsket ikke eller kunne ikke respondentene besvare våre spørsmål direkte, og viste heller til offisielle tekstkilder fra selskapet som svar. Det var således nødvendig å ta i bruk dokumentanalyse for å innhente informasjon.

3.5 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er en temaliste som intervjuholder skal gjennom i løpet av intervjuet. Intervjuets strukturingsgrad avgjør hvor styrt samtalen vil bli. Vi valgte en middels strukturingsgrad (Jacobsen 2015, s.151). Spørsmålene var i en fast rekkefølge samtidig som det var tilrettelagt for åpne svar. Dette var et bevisst valg for å sikre at alle mulige syn på spørsmål ville bli avdekket, og at ikke viktig informasjon gikk tapt på grunn av for høy strukturingsgrad.

Forskningsspørsmålene våre var utgangspunktet for intervjuguiden. Etersom vi har tre forskningsspørsmål var det naturlig å dele intervjuguiden i tre deler. Spørsmålene tilhørende hvert forskningsspørsmål ble grundig gjennomgått av gruppen, i tett samarbeid med veileder, for å sikre at man fikk så nyttig og presis data som mulig. Vi fulgte malen for gjennomføring av intervju (Jacobsen 2015, s.154) for å sikre at intervjuet ble gjennomført på en god måte og at elementære feil ble unngått. Dette innebar at vi begynte med å fortelle om hensikten med intervjuet, hvem vi var og hvordan informasjonen vi innhentet ville bli benyttet. Under intervjuet inntok en forsker rollen som ordstyrer og de tre resterende inntok en lyttende posisjon, og tok notater. Det var ønskelig at flere forskere tok notater ettersom intervjuguiden tilrettela for åpne svar, og dette ville sikre at essensen i svarene ble utvunnet.

3.6 Utvalg av enheter

Etter at datainnsamlingsmetoden er klar, er det naturlig å redegjøre for hvordan enhetene i utvalget ble gjort. Vi skiller mellom personer med indirekte kjennskap til fenomenet - informanter - og personer med direkte kjennskap til et fenomen - respondenter. Vi var interessert i førstehåndserfaringer fra intervjuobjekter som har direkte kjennskap til hvordan Equinor opererer, og derfor var det et naturlig valg å bruke respondenter i vår forskning.

En av styrkene ved kvalitativ metode er at det er stor grad av fleksibilitet i utvalgsfasen. Utvalgsriteriet vi fastsatte var at respondenten må være en god informasjonskilde. Dette er utfordrende ettersom vi ikke besitter kunnskap om menneskene i organisasjonen vi var interessert å lære mer om. Av den grunn mente vi det ville være hensiktsmessig å intervju respondenter med lengre arbeidserfaring, høye stillinger, men med forskjellig bakgrunn for å fremme forskningen vår. Dette kommuniserte vi til tre kontaktpersoner i Equinor, som hjalp

oss å komme i kontakt med intervjuobjektene. I samarbeid med veileder kom vi frem til at mellom seks og ti respondenter var optimalt. Dette ble bestemt på bakgrunn av teori om teoretisk metning; stadiet hvor ny data ikke vil gi ny forståelse av det studerte området (Hjälmhult et. al., 2014).

Respondentene er i aldersgruppen 25 til 70 år. Arbeidserfaringen blant respondentene varierte i enkelte tilfeller med over 40 år. Lengden på ansettelsesforholdet forteller hvor mye kunnskap hver av respondentene har om bedriften. Majoriteten av respondentene hadde erfaring fra olje-og gasssektoren, men jobbet nå i tilknytning til det grønne skiftet i selskapet. Av identifiseringsårsaker presenterer vi begrenset informasjon om respondentene. Nedenfor ligger en oversikt over den anonyme omkodingen av respondentene.

Respondentnr.	Kjønn	Ledernivå
R1	Kvinne	Prosjektleder
R2	Mann	Prosjektleder
R3	Mann	Linjeleder
R4	Kvinne	Mellomleder
R5	Mann	Toppleder
R6	Kvinne	Toppleder
R7	Mann	Toppleder
R8	Mann	Linjeleder

Tabell 2: Respondenttabell

3.7 Analyse av data

Nyanserikdommen ved kvalitativ tilnærming kan være en utfordring, ettersom dette bringer med en økt kompleksitetsgrad. I motsetning til kvantitativ data kan ikke kvalitativ data like enkelt kvantifiseres. Dette medfører at dataene kan oppfattes som svært ustrukturert. Det vil være lett å miste oversikt over alt som samles inn, og følgelig vanskelig å tolke. Jacobsen (2015) trekker frem et spørsmål alle må stille seg etter å ha samlet inn ulike fortellinger: “Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?” Det sier seg selv at noe av det første man må gjøre da, er å forsøke å redusere noe av kompleksiteten. Noe mange stusser på i denne situasjonen er at man tenker at hensikten med en kvalitativ tilnærming er å få et mangfold av ulike perspektiver, nyanser og synspunkter. Dette stemmer for såvidt, men et viktig poeng er at det finnes grenser for hvor mange nyanser et fåtall mennesker evner å håndtere.

Ved å gå gjennom de forskjellige intervjuene, dokumenter eller andre observasjoner kan man finne mønstre, regulariteter, avvik eller underliggende årsaker. Det sentrale er å sørge for at informasjonen som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen, trekkes frem i lyset. Dette gjør at man ser på en kvalitativ analyse som en kontinuerlig veksling mellom de enkelte detaljene og helheten.

Under intervjuene hadde vi stort fokus på å notere underveis, slik at vi tidlig fikk silt ut det vi mente var viktig og hva som kunne hjelpe oss videre i oppgaveskrivingen. Der mange velger å transkribere hele intervjuer i etterkant bestemte vi oss for at vi ville ha en muntlig framtoning av intervjuene. Dette medførte at vi kun renskrev viktige sitater som belyste problemstillingen vår. Grunnen til dette er at vi følte at man mistet litt essensen av det man faktisk snakket med intervjuobjektene om hvis vi skulle gå tilbake å renskrive hele intervjuet. Det var også en kollektiv bekymring at vi potensielt kunne drukne i informasjon hvis vi skrev ned alt. Dette ga en oss en utfordring med at man ofte kan bli litt fortapt i sin egen data der man sliter med å finne hva man egentlig var på utkikk etter. For å kategorisere sitatene plukket vi ut sitater og satte de sammen i temaer for å holde orden i sitatene, før vi videre koblet de opp mot forskningsspørsmålene vi hadde utarbeidet.

3.8 Hvor gode er funnene og konklusjonene?

Det er viktig å være oppmerksom på undersøkelseeffekten. Med dette menes at undersøkelsen i seg selv potensielt kan skape spesielle resultater. Dette kan resultere med at en måler noe man selv har skapt, i stedet for det respondenten ytrer. Det kan være problematisk å vite om intervjuobjektet svært ærlig på alle spørsmål, særlig rundt intime eller vanskelige temaer.

Å forholde seg til fremmede i intervjusituasjoner kan skape en usikkerhet hos intervjuobjektet, og således er det viktig at tillit mellom til intervjuer opprettes relativt raskt. På motsatt side kan det oppstå utfordringer rundt forskerens nærhet til intervjuobjektene. Problemer kan oppstå hvis forskeren “blir en av gjengen” og følgelig mister sin evne til kritisk refleksjon. Det foreligger en fare for at man begynner å forsvare det et eller flere intervjuobjekt sier og gjør, i stedet for å forholde seg objektivt til informasjonen man mottar. Jacobsen (2015, s. 132).

4.0 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere de viktigste funnene som ble gjort i intervjuene og i dokumentanalysen. Dette vil utgjøre grunnlaget for drøftelsen i kapittel 5, og underbygge våre påstander i avslutningen. Hver av respondentene har blitt omkodet av anonymisering hensyn. En oversikt over respondent kodingen ligger under kapittel 3.6 “Utvalg av enheter”.

4.1 Hva er Equinor sine klimamål, og hvilken strategi har de valgt for å nå disse?

4.1.1 Klimamålene

I dette delkapitlet vil vi redegjøre for Equinor sine klimamål. I de videre delkapitlene vil det deretter bli redegjort for hvordan Equinor endringer seg for å nå disse.

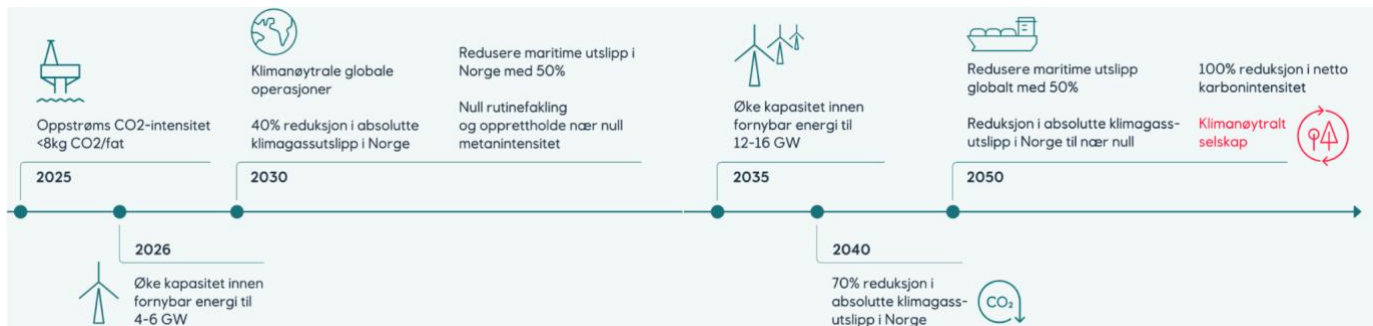
Equinors overordnede klimaambisjon er å bli et klimanøytralt selskap innen 2050, *“hvilket ganske enkelt betyr at selskapet ikke skal bidra til global oppvarming”* (Equinor, u.å.l). Dette forteller administrerende direktør i Equinor, Anders Opedal på Equinors hjemmesider. Visjonen deres er *“Vi former energiframtiden”*, og poengterer at *“Vår visjon setter en klar retning og framhever hva vi ønsker å oppnå. Den samler oss og inspirerer oss”* (Equinor.u.å.m). Opedal forteller om bakgrunnen for hvorfor selskapet har lagt denne visjonen: *“Å komme til 2030 eller 2035 og si: «Oi, her var det faktisk andre energiformer som blir etterspurt!», da er det for seint. Da kan du bare pakke ned og slukke lyset.”* (Equinor.u.å.e). Visjonen bygger på tre pilar; *alltid konkurransedyktig, forandre olje- og gassindustrien og lavere energi til lavutslippssamfunnet*. Opedal trekker frem følgende tre områder Equinor kan utgjøre en forskjell (Equinor.u.å.l).



Figur 8: 3 områder hvor Equinor kan utgjøre en forskjell.

Videre fremgår det at ambisjonen Equinor har for fremtiden er å *“ta en ledende rolle i det grønne taktskiftet”* (Equinor, u.å.l). Om sine forpliktelser forteller selskapet at *“Vi har*

forpliktet oss til å støtte Paris-avtalen og FNs bærekraftsmål, samt redusere utslippene fra vår egen olje- og gassvirksomhet” (Equinor, u.å.n). Equinor forteller at de satser stort på bærekraftige grønne energiløsninger som vind-, hydrogen-, karbon fangst- og solcelleløsninger (Equinor, 19.03.2021) . Selskapets verdier går på å fremme åpenhet, samarbeid, modighet og omtenkksomhet (Equinor, u.å.k). Om sin strategiske retning viser Equinor til sitt strategisk veikart som vist under (Equinor, u.å.i).



Figur 9: Equinors klimaveikart (Equinor, u.å.i)

Equinor forteller om konkrete prosjekter de går inn i som underbygger klimaambisjonene deres. Et av disse er NorthH₂-prosjektet, som er Europas største prosjekt for grønt hydrogen (Equinor, 7 des. 2020). Om prosjektet forteller Pål Eitrheim, konserndirektør for Nye energiløsninger i Equinor:

“NorthH₂ passer godt med Equinors erfaring og posisjon som en av verdens ledende havvind operatører. Hydrogen vil være en sentral del av å skape konkurransedyktighet for fornybar energi gjennom økt verdi og ved å tilby markedets alternativer. Vi må begynne utviklingen av ren hydrogen i stor skala i dag for å møte målene fra Paris-avtalen” (Equinor.u.å.f).

Opedal forteller også om viktigheten prosjektet for fremtiden:

“Dette er et banebrytende prosjekt, hvor Equinor ser fram til å bidra. Prosjektet kan bli en viktig del av vårt arbeid med å bygge en konkurransedyktig posisjon innen hydrogen samt skape fremtidig verdi og industrielle muligheter” (Equinor.u.å.f).

Et annet pågående prosjekt Equinor er tungt investert i er Hywind Tampen. Dette er et prosjekt Equinor anslår vil redusere årlig CO₂ utslipp med utslipp tilsvarende 100 000 personbiler (Equinor, u.å.p). Equinor forteller følgende om prosjektet:

“Sammen med våre partnere utvikler vi verdens første flytende havvindpark med forsyning av fornybar kraft til olje- og gassinstallasjoner til havs (Equinor.u.å.p)

4.1.2 Mål og strategi i organisasjon

Gjennom dokumentanalyse av Bærekraftrapporten 2020 (Equinor, 19.03.2021) kommer det frem at Equinor satser på å bli et klimanøytralt energiselskap med fokus på utvikling av ny grønn energi. Styreleder i Equinor, Jon Erik Reinhardsen, forteller følgende om strategien fremover:

“Verdens energisystemer er i endring, og det er god forretningsstrategi å posisjonere Equinor for å skape verdi og være et ledende selskap i det grønne skiftet. Vi tok viktige steg i 2020 for å forme selskapets framtid” (Equinor, 19.03.2021)

Konsernsjef i Equinor, Anders Opedal utdyper:

«Equinor skal være et ledende selskap i det grønne skiftet. Det er en god forretningsstrategi å sikre langsiktig konkurransevne i en tid med store endringer i globale energisystemer og i en verden som beveger seg mot klimanøytralitet. Vi vil i månedene fremover oppdatere vår strategi for å skape verdier for våre aksjonærer og realisere ambisjonen om klimanøytralitet.» (Equinor, u.å.o)

Med dette som grunnlag ønsket vi å kartlegge om det Equinor kommuniserer gjennom toppledelsen samsvarer med de ansattes uttalelser. Respondentene ble stilt spørsmålet: “Hva mener du ligger i det grønne taktskiftet Equinor snakker om på sin hjemmesiden?”

Respondent R1 forteller:

“Det handler om å gå fra å jobbe med å redusere utslipp i produksjonen selv, til og også ta ansvar for det som er utslipp av produktene vi produserer.(...) Gjøre det vi kan for å redusere utslipp langs hele verdikjeden.”

R3 forteller om det grønne taktskiftet:

“Jobber der det forurenses mest (..) minimerer oljesøl og effektiviserer produksjonen”

R8 bekrefter det R3 sier, og tilfører:

“Vi har konkrete endringer som er blitt gjort ifølge det grønne skiftet. Vi har sluttet med å ha turbinene liggende inne med spinning reserve for å være robust. Vi ligger nå med en spinning reserve på 3 Megawatt i stedet for 15-20 MW vi gjorde før.”

R5 forteller sin oppfattelse av det grønne taktskiftet:

“Det (grønne taktskiftet) er en grunn til at jeg selv har skiftet beite. Jeg opplever både hvordan Anders (Opedal) uttaler seg og hvilke grep han gjør i organisasjonen, som positive innspill med tanke på å snu Equinor fra å være et olje- og gasselskap til bli et energiselskap.”

Videre forteller R4 om viktigheten med det grønne skiftet:

«(Det grønne taktskiftet er) En viktig endring vi skal være med å drive fremover. Den verden vi lever i dag er ikke bærekraftig.»

Respondent R6 støtter opp om viktigheten med det grønne skiftet og trekker frem de nye områdene Equinor har fokus på:

“(…) fornybare energikilder har fått et helt annet fokus i Equinor. Det er vindkraft og sol der vokser vi ekstremt og har utrolig høye ambisjoner, og ikke minst å ha investorer som tror på oss (…).” Og så er det grønn hydrogen og blå hydrogen, carbon capture storage og batteriteknologi er vi inne på. Opprettet NES i 2016 som en egen avdeling, som første gang fra nå så rapporteres resultater fra fornybar som en egen enhet”.

Equinor forteller at fossile brennstoff er viktig for det grønne skiftet (Equinor, u.å.e):

“Det grønne skiftet er vår viktigste oppgave. Derfor fortsetter Equinor med olje og gass.”

4.1.3 Samfunnsansvar

Equinor kommuniserer på sin hjemmeside et tydelig ønske om å utvise samfunnsansvar. Samfunnsansvar eller CSR («Corporate Social Responsibility») har vokst frem til å bli en stadig mer betydningsfull faktor for hvordan organisasjoner opptrer (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.62). Vi fremhever to eksempler på samfunnsansvar Equinor forteller om på sin hjemmeside og i bærekraftrapporten 2020.

I det første eksemplet forteller Equinor om deres bevissthet over miljøutfordringene, og sier at det haster med å satse på nye energikilder:

“I Equinor er vi enige i at overgangen til et mer bærekraftig energisystem går for sakte. En temperaturstigning på godt under togradersmålet gir ikke rom for flere forsinkelser i arbeidet som gjøres av politikere, næringsliv og forbrukere for å redusere utslippene. Vi erkjenner at energikildene verden bruker i dag i stor grad må legges om dersom vi skal lykkes med avkarbonisering – og vi jobber for å fremskynde denne prosessen”. (Equinor, u.å.a)

I eksempel nummer 2 forteller Equinor om hvordan de tar samfunnsansvar gjennom å satse på morgendagens helter.

“Morgendagens Helter er vårt sponsor- og talentutviklingsprogram der vi støtter unge mennesker som har en sterk indre motivasjon og som legger ned maksimalt med innsats for å få til noe ekstraordinært — enten det er i klasserommet, på en idrettsarena eller på en scene”
(Equinor, u.å.c)

Videre vil det fremlegges to kritiske eksempler ved Equinors samfunnsansvar. Det første eksemplet er Brennpunkt Dokumentaren “Equinors farlige eventyr” (NRK, 9.12.2020).

Dokumentaren stiller blant annet spørsmål rundt Equinors deling av informasjon rundt kjemikaliene som brukes i fracking. Det fremgår i dokumentaren at gjennom nettsiden for kartlegging av kjemikalier Equinor bruker i fracking (www.fracfocusdata.org), har Equinor brukt 100 stoffer markert *confidential* 6000 ganger totalt (NRK, 2020 32:16 - 35:00).

Equinors USA-sjef Hans Jacob Hegge forteller i dokumentaren at Equinor “har fått skryt fra regulator på åpenhet, og anerkjennelse fordi vi opplyser om miljøkonsekvenser” (NRK, 2020 36:30 - 38:00). Han formidler at deres leverandører “anser oppskrifta som en av del av det konkurransemessige forholdet” og at man må forstå at “oppskriften er et dilemma. Man oppgir ikke blandingsforholdet” (NRK, 2020 36:30 - 38:00). Påstandene som blir rettet mot Equinor i dokumentaren blir tilbakevist av Equinor selv i dokumentaren.

Det andre eksemplet er nyheten NRK nyheter meldte den 8 mai 2020 (Omvik et.al, 2020).

NRK Nyheter meldte at Equinor hadde et regnskapsmessig tap grunnet olje og gassprosjekter i USA i overkant av 200 milliarder kr (Omvik et.al, 2020).

For å få en forståelse av Equinors samfunnsansvar ønsker vi å belyse følgende fakta. Equinor er Norges største selskap på omsetning før resultat, med 566 342 milliarder kroner (Næss, 06.04.21). Equinor har over 21 tusen ansatte (Næss, 06.04.21). Den største eierandelen av selskapet holdes av Olje og Energidepartementet med 67% eierskap (Dagens Næringsliv, 14.04.21). Resterende 33% av selskapet omsettes på børs. Av de 9 andre største eierne som i alt eier 12,8%, består dette av anerkjente banker og fond, derav folketrygdfondet som eier 3,6 % (Dagens Næringsliv, 14.04.21).

Med dette som grunnlag ønsket vi å finne ut respondentenes syn på Equinors samfunnsansvar og deres synspunkter på fracking. På spørsmål om Equinor påtar seg tilstrekkelig samfunnsansvar ift sin posisjon forteller respondent R1:

“(Equinor) Tar definitivt tilstrekkelig ansvar, men jeg har god forståelse at alle ikke oppfatter at vi tar tilstrekkelig samfunnsansvar (...) “Interessant å trekke frem angående samfunnsansvar er ansvaret for å opprettholde arbeidsplasser, og ikke minst at vi er en viktig bidragsyter for velferdsstaten og velferdsordningen i Norge”

R5 nevner Hywind Tampen som et eksempel på samfunnsansvar:

“Hywind Tampen er den første vindkraft som er koblet opp til plattform. (...) Hywind Tampen bidrar til å redusere utslipp som tilsvarer 100 000 biler i året “

R6 er enig med respondent R1 i at Equinor tar samfunnsansvar, men savner større samspill med myndighetene. Respondent R6 sier følgende:

“(Equinor tar) Veldig stort samfunnsansvar. Savner større samspill med myndighetene; synes de er alt for treg i forhold til å tilrettelegge med bedre rammer for å sikre at den kompetansen vi har på subsea og offshore markedet blir overført til offshore wind for eksempel og at vi som land er mye sterkere på banen”.

R3 savner også at staten kunne vært mere tydelig, samtidig som det kommer frem en stolthet over den grønne utviklingen i eget selskap. R3 sier:

«Tilstrekkelig og vel så det, tenker at myndighetene som stor eier av selskapet kunne vært tydeligere som eiere» (...) For oss så fremstår det som at selskapet ønsker å ha en ledende posisjon innenfor samfunnsansvar og ser det som nødvendig ikke bare for at avtrykket etter

oss skal være minst mulig, men for å overleve i fremtiden så må vi dreie over til grønn energi fordi energibehovet i verden er der og vil være der det er bare snakk om hvilken energi det er. Vi i Equinor ønsker å være med. Vi er glade og stolte over å få være i et selskap som satser så mye på å få være med videre»

R7 forteller om at Equinor “de gjør det de har kapasitet til” (vedrørende det å ta samfunnsansvar). Vi spurte spesifikt hvilken rolle staten spiller i det grønne skiftet. R7 svarer:

“I forhold til staten og Norge så er det store spørsmålet hvilke vilkår det blir for offshore vind i Norge. (...) Så er det jo hvilke rammebetingelser som blir lagt til grunn for dette og det er jo staten som legger premissene der og hvor de ender opp vet vi ikke, men dette blir veldig spennende. Historien fra dansk og engelsk side tyder jo helt klart på at en aktiv rolle fra staten for å få dette til har vært helt nødvendig for å få brakt bunnfast vind opp på et nivå der de trenger veldig lite subsidier”

Oppfølgingsvis spurt vi respondentene om de mente fracking var en god match ift. Equinors visjon “Vi former energiframtiden” og “Vi skal være et forbilde for endring i olje- og gassindustrien”?

Empirien viser at de fleste intervjuobjektene kjente nok til fracking til at de ville uttale seg om det. Enkelte fortalte de ikke hadde nok kunnskap om temaet, og viste heller til offisielle uttalelser. Samtlige var kjent med Brennpunkt Dokumentaren. Respondent R4 forteller sitt syn på dokumentaren:

«Syns at dokumentaren tegner et svartmalt bilde av den industrien. Jeg tror at for mange er kanskje Equinor synonymt med den industrien fordi man tenker på olje og gass som litt «dårlig» slik at man ikke ser hele bildet, så syns dette er litt uheldig. Syns ikke vi kom så dårlig ut av dokumentaren, vi svarte godt for oss og vi har gode systemer, og vi har vært åpne om fracking i USA”

R6 er enig med det respondent R4 sier:

«Tror fracking har fått et ufortjent dårlig rykte iallfall ut ifra hvordan Equinor gjør det. Viktig å forstå at fracking ikke forsvinner selv om Equinor går ut av det” (...) “Hvis vi selv ikke hadde

hatt troa på at dette er greit å drive med så hadde vi ikke gjort det. Vi har moral og det kan ikke gå på tvers av det vi fronter”

Respondent R7 lanserer sin oppfatning om fracking:

“På en generell basis så vil en sikkert finne eksempler på at man har gått inn i ting som man i ettertid sier at man kanskje kunne latt være å gjøre. Man må se på når beslutningene ble tatt for å vurdere hvor gode eller dårlige de var. “

R1 forteller sin mening om hvorvidt fracking matcher Equinors visjon:

“Det er nå engang sånn at i et olje og gasselskap er det ikke alt som er 100 % match med det å være helt grønn (...) fracking har mye positivt med seg, men er avhengig av vann og behovet for tilgangen på rent vann i (produksjon av skiferolje) verden er en utfordring”

Respondent R6 forteller sin mening om fracking:

”Det som er ille med fracking er hvis man skulle få lekkasjer (...) Selvfølgelig er det noe med de områder det bygges på, men dette er ikke nødvendigvis Equinor sin beslutning å ta siden det allerede er industri der fra før, dette er selvfølgelig en utfordring. Hadde myndighetene hatt et sterkere eierskap til dette så kunne det sikkert ha blitt gjort på en bedre måte.

R2 følger opp med sin mening om fracking:

” Hvis man skal bidra kan man ikke sitte på sidelinja, fracking kan være en god match gitt at man gjør konkrete tiltak for å vri bransjen i riktig retning.” (...) “Det å involvere seg i fracking generelt er ikke nødvendigvis negativt.”

Respondent R4 avslutter med å si at selv om Equinor har blitt ugunstig fremstilt i dokumentaren så tror ikke respondenten oljeskifer satsingen i USA har en plass i det grønne skifte. Respondenten forteller følgende:

“Tror ikke dette har en plass i det grønne skiftet, og vi solgte oss ut av bakken i USA. Dette setter en tydelig retning for selskapet, som skal optimalisere olje og gass porteføljen, slik at blir så god den kan være. Da må vi gå ut av de feltene vi opplever ikke tilfredsstillende kravene vi har satt for oss selv, for å nå de klimaambisjonene vi har som selskap. (...) (Equinor) Solgte oss ut av bakken i USA, noe som setter en tydelig retning for selskapet.»

4.2 Hvordan gjennomfører Equinor endringer?

Her vil vi presentere empiri knyttet til hvordan Equinor gjennomfører endringer.

4.2.1 Motivasjon

Vi ønsket å kartlegge respondentenes motivasjon. Dette operasjonaliserte vi gjennom spørsmål om mål, deltakelse, takhøyde og trivsel på arbeidsplassen.

Vi ønsket å få en forståelse rundt bruken av mål og målsettingen i organisasjonen. Dette sier Respondent R4 om målene i Equinor:

“Vi har en veldig resultatorientert kultur. (...) Vi har styringsverktøy for å se på (hver ansatt sin) måloppnåelse. Jeg må hvert år sette meg noen mål for min stilling som skal bidra til målet som funksjonen min har, som forretningsområdet mitt har og som selskapet har. Jeg blir målt og vurdert flere ganger i året (...). Dette gjøres for å se hvor langt man har kommet og hvor gapene er.”

Respondent R1 er enig med førnevnt respondent, men antyder at ikke alle har et like bevisst forhold til bruken av konkrete delmål:

“Vi er veldig tydelig på å sette delmål. Min enhet er kanskje litt nerdete på det, så finnes det andre som ville ha sagt «nei, vi jobber ikke godt nok med mål. Vi har ambisjoner fra ledelsen uten at vi oversetter dem til noe spesifikt detaljert med mål. Vi bruker mye tid på å fremheve små delmål og anerkjenner hverandre for godt arbeid.”

På spørsmål om sammenhengen mellom mål og motivasjon forteller Respondent R4:

“Jeg opplever at det er lettere å engasjere flere på prosjekt når man har et tydelig mål. Jeg synes det er veldig motiverende å identifisere de tiltakene som skal til for å oppnå det målet. (...) Jeg synes jo det er digg når du er ferdig med en milepæl, men det stopper ikke da.”

Respondent R3 er enig at mål er viktig for motivasjonen:

“Vesentlig (for motivasjonen) at det som gjøres i det daglige, henger sammen med det overordnede målet”

Respondent R8 forteller om sammenhengen mellom trivsel, takhøyde og motivasjon på arbeidsplassen:

“Arbeidsmiljø og trivsel er (...) et av fire satsing elementer for 2021 (på Gullfaks). Hvis folk virkelig trives på jobb så blir folk motivert, da har de lyst (til å jobbe). Takhøyden blir mye høyere ift å tørre sette ord på ting og folk skal kunne føle seg trygge. Hvis man har et veldig godt arbeidsmiljø, og folk vet at de bidrar og får tilbakemelding når de gjør en god jobb er det (det som motiverer). (...) arbeidsmiljø og trivsel er pri 1 nesten hos oss. “

På et åpent spørsmål om hva som motiverer respondenten, uttrykker respondent R5:

“Det å være med på å bygge noe nytt synes jeg er veldig spennende. (...) Stolt av at vi bygger Norge og av at vi har et av verdens beste samfunn og (vite at) jeg har vært med på det.”

Respondent R2 forteller om sin motivasjon:

“Pensjonen min, balanse mellom oppgaver i form av vekst; enten ny energi, nye områder eller utlandet, og lønn. Lønn er viktig for meg.”

På spørsmål om respondentene opplever at det er takhøyde for kritikk, forteller et Respondent R1 representativt svar:

“Klart ja, det er takhøyde. Klare rammer for hva man tar opp internt på jobb, og også utad i media.”

Respondent R8 er den eneste respondenten som har hadde noe mer å tilføye angående takhøyde i alle ledd:

“Det spørsmålet er todelt. På plattform tror jeg det er god takhøyde til å ta opp hva det måtte være. Hvis du ser noen nivå over meg tror (jeg) de vil si at det er god takhøyde, men det er det egentlig ikke. (...) Tror det er litt sånn restriktivt litt opp i systemet; det har vi erfart mange ganger. Lengre opp blir det litt upopulært å være umusikalsk ift det som foregår (...) og da setter det begrensninger for andres mening”

4.2.2 Menneskene i organisasjonen

For å forstå de ansattes rolle i endringsprosesser, vil vi fremstille respondentenes synspunkter knyttet til involvering og bruken av verktøyet prestasjonsutvikling på arbeidsplassen.

I dokumentanalysen vi gjennomførte i forkant av intervjuene, fant vi at Equinor bruker et verktøy for personalutvikling ved navn prestasjonsutvikling. Equinor innførte bruken av dette verktøyet i sammenheng med deres nye medarbeider- og ledelsesstrategi i 2017 (Statoil, 14 mars 2018). Et sentralt aspekt ved prestasjonsutvikling er bemyndigelse og medvirkning blant de ansatte (Rasen & Reiersen, 2018). Arbeiderne må ledes til å lede seg selv for gjennom dette å skape et større engasjement for organisasjonens mål og visjon. Lederne har i tillegg som oppgave å utvikle medarbeidernes ferdigheter og tillit slik at de tar mer ansvar for eksempel ved medbestemmelse (Erichsen et al., 2018). I årsrapporten fra 2017 forteller daværende Statoil følgende om målsettingen med verktøyet (Statoil, 14 mars 2018):

“Å gi ansvar til våre medarbeidere er en viktig del av det å sette Statoils skjerpede strategi ut i livet”. (...) “Hovedmålsettingen er å utvikle en sterkere kultur, med kontinuerlig tilbakemelding, veiledning og utvikling. I stedet for å fokusere på resultatene for året som ligger bak oss, fokuserer vi på løpende tilbakemelding, styrkebasert utvikling og belønnings- og talentresultater med innspill fra flere kanter. People@Statoil er vår felles prosess for personalutvikling, innplassering, ytelse og belønning. Det er en integrert del av vår prestasjonsutvikling og gjelder alle ansatte.”

Empirien vår viser at samtlige respondenter var positive til prestasjonsutvikling som verktøy i arbeidshverdagen. Respondent R1 uttrykker tilfredshet med prestasjonsutviklingsverktøyet.

“Alle ansatte setter egne mål inn i verktøyet vi bruker for personaloppfølging. Vi skiller mellom hva du skal levere og hvordan du skal levere. Det er veldig kjekt å diskutere (hvordan man skal levere) med folk, og ikke bare hard facts. Ved å snakke om hvordan man leverer, får man langt bedre diskusjon for å drive prestasjonsutvikling. Jeg liker at det er fokus på måten det jobbes på.”

Respondent R8 deler synet til Respondent R1:

“Vi jobber med prestasjonsutvikling av all personell. (...) Ansvarsområder og det å få være med, å få lov til å få ansvar, å også få ros og tilbakemeldinger må ligge på det laveste mulige

nivå. Det er ikke noen skal fortelle deg at du skal gjøre sånn og sånn, hvis du selv kan si det. Det nærmere du er en problemstilling, det bedre er du til å kunne vite noe om det selyfølgelig. (...) Vi ønsker at folk skal ta ansvar, vi ønsker at de skal få lov til å utvikle seg uten at alle vi andre blander oss inn “.

Videre tar samme respondent oss igjennom et eksempel på en stor endringsprosess som pågikk i perioden intervjuene ble gjennomført.

“Akkurat nå pågår det en endring i organisasjonsstruktur. Den er helt hemmelig for oss. Ingen her vet noe om det. Det er ledelsen som har hatt en arbeidsgruppe, presentert det for en del sentrale tillitsvalgte. Taushetsplikt. (Så) jobber de fram en konkret sak og så legger de den ut. Jeg synes mange ganger det er like bra (...). Jeg skulle mange ganger ønske jeg var med der selv, men jeg er ikke det og da tenker jeg at det er egentlig greit.”

Vi ønsket respondentenes synspunkter på hvordan de involveres i selskapets strategiutforming. Respondent R4 deler sin mening:

“De ansatte bidrar på veldig mange ulike nivåer i en strategiutforming (...) . Det er en kombinasjon av top-down og bottom-up arbeid vil jeg si. Jeg tror veldig mye ligger i den evnen de som sitter på toppen og utformer strategien, har til å ha øret til bakken, til organisasjonen (...) men samtidig også ha det eksterne perspektivet som vi hele tiden må innrette oss etter for å kunne posisjonere organisasjonen godt strategisk”

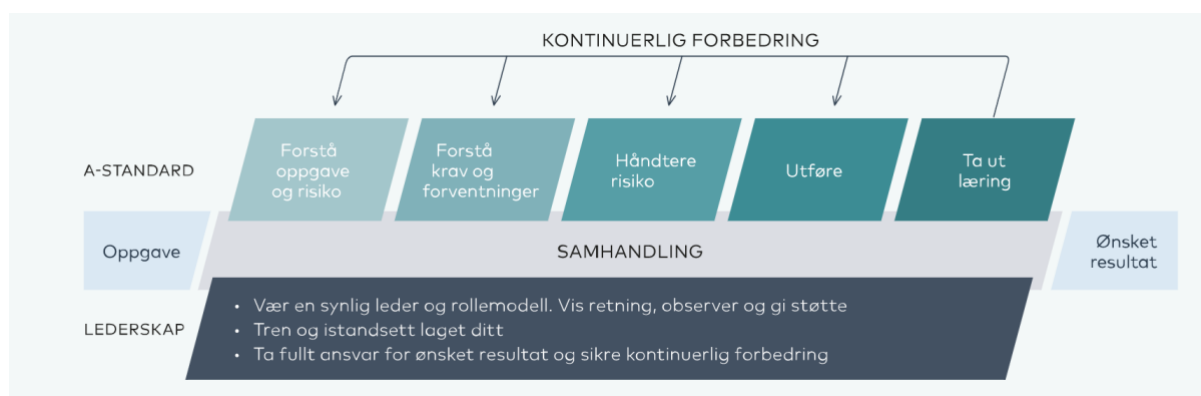
Flesteparten av respondentene delte respondent R4 sin oppfatning av at de ansatte har påvirkningskraft på selskapets strategier, men på sine nivåer. Respondent R3 deler sin mening om ansatte involveres i selskapets strategier:

«I liten grad er de ansatte med å sette strategi for selskapet på det store overordnede. Lokalt(...) får vi komme med innspill på hvordan den skal se ut og sånt, men retningen og hovedpunktene er satt.”

4.2.3 Arbeidspraksismodellen ‘etterlevelse og lederskap’

På sin hjemmeside informerer Equinor om arbeidspraksismodellen ‘etterlevelse og lederskap’ som de bruker på arbeidsplassen. Dette er en modell som skal bidra til sikker og effektiv drift, samt sikre “leveranser med jevn og høy kvalitet hver gang” (Equinor, 19 mars 2020). Equinor uttaler at “kontinuerlig forbedring skal være et felles mantra” (Equinor, 19 mars 2020). Dette skal de å oppnå ved å bruke sin arbeidspraksismodell ‘etterlevelse og lederskap’. Equinor sier følgende om modellen:

“Ved å se på de konkrete trinnene i etterlevelse- og lederskapsmodellen kan vi alle bidra til en tryggere arbeidsplass. Etterlevelse og lederskap er ikke en kortsiktig kampanje, det er måten vi jobber på.” (Equinor, u.å.b)



Figur 10: Arbeidspraksismodellen ‘etterlevelse og lederskap’ (Equinor, u.å.b)

Vi ønsket respondentenes synspunkter på bruken av arbeidspraksismodellen i selskapet. Vi trekker frem respondent R6 sitt svar, da dette var et representativt svar for respondentene:

“Jeg synes det er et helt fantastisk verktøy (...) at en gruppe setter seg ned og diskuterer hva denne oppgaven egentlig går ut på, det gir utrolig stor verdi. Hele denne prosessen gjør at du får en helt annen forståelse for hele oppgaven”.

På spørsmål om dette verktøyet blir brukt mye i arbeidshverdagen, svarer respondent R1:

“Jeg tror jeg er periodevis god og periodevis dårlig, at det svinger fryktelig. Enkelt perioder husker jeg det, og bruker jeg det mye og ser nytten. Andre ganger glemmer jeg det helt ut, og så handler det bare om fremdriften og å komme i gang med ting.”

Respondent R8 forteller at verktøyet er mye i bruk, men at det er et forbedringspotensial i hvordan det brukes:

“Det er veldig mye i bruk. Det er et brennhett tema som er oppe på møtene våre hver eneste dag. (...) Det er en betydelig endring fra dag til dag og det blir bedre og bedre. (...) Den siste boksen (å ta ut læring) er den vi er dårligst på. Når jobben er gjort blir den ofte avsluttet uten at det har vært spesielt mye læring (...). Vi er ikke veldig gode på det å ta ut læring, det blir gjerne sånn på større jobber prøver vi å skjerpe oss på det”.

Tilnærmet alle respondentene tok uoppfordret opp at å ta ut læring var et forbedringspotensiale. De samme respondentene hevdet dog fokuset på læring og utvikling i organisasjonen er tilstrekkelig. Respondent R6 forteller et representativt svar:

“Ja veldig (fokus på læring), for det er noe vi har sett at vi er dårligst på. Vi er sykt gode på å gjøre granskninger og forstå hva som har skjedd, og komme med masse tiltak. (...). Vi er ikke så gode på å sikre læring på tvers, så det er et ekstremt stort fokusområde i Equinor. Vi leter etter den gode metodikken.”

Respondent R5 deler respondent R6 sitt syn:

«Vi har høyt fokus på dette (læring). Vi har kompetanseplanen klar ift hvilke kurs vi skal gjennomføre, til hvilke tidspunkt (og) vi er i dialog med Equinor University (ift Hywind Tampen åpning).

I årsrapport for 2020 forteller Equinor følgende om tilrettelegging og fokus på læring i organisasjonen (Equinor, 19 mars 2021):

“I 2020 vil vi fortsette å utvide vår portefølje av opplæringsaktiviteter for medarbeidere i fornybarvirksomheten. Vi er opptatt av at våre medarbeidere skal få de verktøy og muligheter som kreves for å utvikle relevant kompetanse som er tilpasset endringene i teknologi og måten vi arbeider på. I 2021 vil vi lansere programmet «Reskill@Scale», som tilbyr målrettede ansattgrupper muligheten til omskolering til nye fagområder gjennom et seks måneders program basert på mentorveiledning og opplæringsaktiviteter.”

4.3 Hva er de ansatte sine erfaringer med de grønne endringene, og hvorfor reagerer de på måten de gjør?

4.3.1 Reaksjoner på endringer

Ifølge Amundsen og Kongsvik (2016) er strategiarbeid en viktig oppgave for ledere og ledergrupper. Dette være å legge planer for å tilpasse en virksomhet til nye rammebetingelser, for å ta markedsandeler eller for å håndtere nye oppgaver. Dette vil som oftest innebære interne endringer som naturlig nok kommer fra “toppen”. Mange ledere har imidlertid opplevd at det kan kjennes tungt å få det brede lag av ansatte med på «det nye» som en endringsprosess fører med seg. Vi valgte derfor å spørre utvalget vårt om hvordan de stiller seg til endringer og hvordan endringene i selskapet foregår.

På spørsmål om hvordan de reagerer på endringsprosesser i organisasjonen, samt hvordan de oppfatter at andre ansatte i avdelingen reagerer på endringene som skjer, svarer respondent R1 følgende:

“Endringer er vanskelig og mer krevende enn man skulle tro. Vi bruker ofte mye ressurser i igangsettingsfasen, og vi bruker nok kanskje ikke like stor energi og ressurser når det kommer til implementeringsfasen og det å ta ut effekt. Der har vi en liten mismatch, og det må vi forbedre oss på skal vi få mer effekt ut av endringsarbeidet.”

R6 sier seg enig i mye av det R1 uttrykker i så måte at det ofte er mye som skjer i startfasen med mye snakk, men at det blir litt lite handling når det kommer til det stadiet der ting skal tre i kraft:

«Begynner med mye snakk og lite handling; mye bedre nå. Idet det blir kommersielt, ikke bare for å være snill og grei, hjelper endringsprosessene få veldig fart. I det du gjør ting kommersielt det er da man får et push som sender deg videre. Du ser hvor mye industri som bygges opp, fornybart, du har en del ting som tvinger seg opp og dette er industrien flinke til å bygge opp.»

Videre sier R8 dette:

“Noen endringer blir møtt med negativitet, men det jobbes mye med å skape en god «tanke» om det.”

Dette var en gjennomgående mening hos alle respondenter; at det gjerne begynner med litt kritikk og motstand for det som skjer, før det med tid og informasjon blir bedre etter hvert.

Ved spørsmål om endringsprosessene kunne ha blitt gjennomført på en annen måte delte respondent 5 sin oppfatning:

“(Man)... kjenner til diskusjoner fra kaffebarer i olje og gass, der man til tider kan gi uttrykk for ikke å forstå eller ser behov for pålagte endringer. Jeg føler allikevel at organisasjonen evner å gjøre disse endringene, om vi alltid er like endringsvillige er en annen sak. Dette medfører også at det til tider blir litt for hektisk, fordi vi fortløpende har en endringsagenda uten at vi som ledere helt er satt i stand til å forstå årsaken og formålet med endringene og derfor klarer å kommunisere dette ut og videre en god måte”.

Respondent R2 deler dog ikke respondent 5 sine meninger:

“(Equinor) setter ofte mye ressurser inn i det og det blir derfor ofte veldig bra. Jeg synes de er flinke på endringer.”

Videre uttrykker R3 at de kan bli flinkere til å se hva de kan lære av tidligere endringsprosesser:

«Det som er gjort er gjort, men greit å se i kjølvannet for å kunne se hvor du har vingla, så kanskje du kan gjøre det bedre neste gang. Ikke bra nok her».

R3 trekker også frem viktigheten av at man må forstå hvorfor endringen skjer hvis man skal kunne akseptere den, men at det ikke er noen som aktivt jobber imot det som skjer i selskapet:

*«Skal en akseptere en endring må en forstå hvorfor, og det er jo fortsatt folk som mener det grønne skiftet ikke er nødvendig, (...) og som mener det fortsatt ikke er et problem. Og det å få de til å akseptere endringen er nesten umulig. Og det er nok en del i offshorebransjen og næringen vår som ikke tror på det (klimaendringene) som vi hører om i kaffebarer og sånn. (...) Når du på tross av forskning motsier deg en endring, (ref. Klimamålene) jobber man kanskje ikke på rett sted, om man er totalt uenig. Men det er ingen som jobber **imot** det.»*

Videre sier R8 dette:

«Vi blir forholdsvis godt informert om endringen, men når noen får informasjon som de kanskje ikke er helt enig i, så får man ofte kommentarer om at dette burde vi vært involvert i for lenge siden»

Videre valgte vi oss et konkret eksempel på en endring/ et nytt satsningsfelt og spurte hvordan tiltroen til et slikt prosjekt var blant de ansatte da det startet:

R3 uttalte seg slik da han fikk spørsmålet:

«Det var lunken stemning (i begynnelsen) , 30% positiv og 70% kritiske, men nå har det snudd til det mer positive.»

Dette bygger opp under antagelsene om at det gjerne starter med en kritisk tilnærming før de nye løsningene vokser på folk som vi var inne på litt ovenfor.

Videre kommer R7 og bygger opp under samme oppfatning:

«Ved introduksjon for partene, var responsen veldig varierende. Ikke noe pålegg om elektrifisering, og dette vil koste penger med negativ nåverdi og økt usikkerhet ift regularitet på plattformene»

Videre stilte vi spørsmål om de har opplevd motstand mot den grønne endringen. Til dette svarer R6:

“Oppdaget at det kreves modning, folk er ofte skeptiske og redde for arbeidsplasser da dette er en stor snuoperasjon”

R6 fortsetter å sette fokus på at noen ansatte går med en usikkerhet rundt egen arbeidsplass og posisjon i selskapet:

«Folk er Ikke nødvendigvis negative til fornybar energi, men hva skjer med olje og gass, og hvor lenge vil det være en etterspørsel etter det vi holder på med.»

R3 sier seg enig i deler av det, men har personlig ingen oppfatning av at folk går rundt og er bekymret for arbeidsplassene sine:

«Nei, men at det er diskusjoner i kaffepausen hender. Når de går fra møtet er det ingen som jobber direkte imot. De fleste ser muligheter, og anser ikke dette som en trussel mot sine arbeidsplasser.»

Mens R1 svarer slik på spørsmålet:

«De aller fleste har en realistisk tilnærming, men det er mange ulike oppfatninger av hva som skal til og hva som er de riktige stegene.»

En annen betydelig endring som har skjedd i selskapet de siste årene er bytte av navn, det lå derfor veldig naturlig for oss å stille spørsmål om hvordan det nye navnet ble mottatt av de ansatte i selskapet:

R1 uttaler at det ble møtt med forvirring, vitsing og harselering med det nye navnet i starten:

«I starten var det mye forvirring, vitsing og harselering. Vi ble gitt en ekstremt dårlig forklaring som var teoretisk tung, og var en dårlig inngang på navneskiftet. Det som ledelsen hadde rett i den gangen var at det ikke var viktig hva vi heter, men at vi fyller navnet med betydning etter hvert, knyttet til denne «transformasjonen».»

R6 sier seg enig i det R1 sier, og legger til at det nok var mye større motstand innad, enn utad:

«Mye større motstand innad enn utad tror jeg, i begynnelsen tenkte jeg herregud hva er det vi holder på med, men etter modning er jeg innforstått med at det er et kult navn.»

Også R8 støtter opp under det både R1 og R6 sier:

Oppfølgingsvis fikk respondentene følgende spørsmål: “Synliggjøres resultatene i løpet av endringsprosessen tilstrekkelig? Respondent R3 forteller følgende:

“Nei, da det ikke blir evaluert grundig nok før man setter i gang med neste endring. Det som er gjort, er gjort holdning. (Vi) burde se mer tilbake på hva som faktisk er gjort.

På tilsvarende spørsmål svarer Respondent R2 at det foreligger forbedringspotensialet, men at det er blitt mye bedre:

“(synliggjøring av resultatene) kan av og til være et forbedringspunkt, (men) de har blitt bedre og bedre. Er blitt gitt mye informasjon angående den siste organisasjonsendringen.

Blitt mye mer måling som visualiserer ting, og de er lett tilgjengelig. Mye mer åpenhet og synlig at du leverer nå enn før. Resultatene hentes fra verktøy som vi bruker til rapportering.

Respondent R4 fremhever viktigheten av mål og synliggjøringen av disse opp mot langtidsambisjonene:

«Vi har satt en ambisjon som går tretti år frem i tid (...) noe som fører med seg en del usikkerhet sammen med muligheter. Og der må vi gjøre en jobb for å mobilisere våre ansatte og vise de hvordan de bidrar inn i totaliteten.»

Når vi avslutningsvis spurte om det var noe annet de hadde lyst til å fremheve som kunne være relevant sa R3 dette:

“Selskapet er flinkere på endring i 2021 enn de var på 90-tallet, og har lært fra de tidligere prosessene. Skal man akseptere en endring, må man skjønne hvorfor. Mer underlag for endringene nå, og hvorfor vi må endre og dreie retning.”

5.0 Drøftelse

5.1 Hvilken strategi har de valgt for å nå klimamålene?

5.1.1 Klimamål

Equinor sin visjon er “*Vi former energiframtiden*” (Equinor, u.å.m). Denne visjonen er symbolsk og retningsgivende for organisasjonen inn mot fremtiden, og samsvarer med teorien om visjon i Jacobsen og Thorsvik (2013, s.38). Dokumentanalysen bekrefter at Equinor har satt seg flere hoved- og delmål for å nå deres visjon og klima ambisjon om å bli klimanøytral innen 2050 (Equinor.u.å.i). Dette samsvarer med teorien om at visjoner må konkretiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.38). Delmålene skal fungere som tydelige retningslinjer for arbeidet, og bidra til at aktiviteter er med på å realisere overordnede mål (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.38). Respondentene forteller at delmål er godt fundamentert i måten det jobbes på i selskapet.

I intervjuene kommer det frem at respondentene er innforstått med hva som ligger i det grønne taktskiftet til Equinor. Respondentene forteller at det daglig jobbes med å redusere utslipp langs hele verdikjeden og effektivisering av produksjonen. Flere av respondentene bekrefter at satsingen på fornybare energikilder har fått et helt annet fokus i Equinor, og trekker frem NES og Hywind Tampen som eksempler for å underbygge dette. Empirien tyder på satsingen på grønn teknologi er allment kjent og at de ansatte kjenner til Equinor sine ambisjoner inn mot 2050. Respondentene beskriver det grønne skiftet som viktig og det er en enighet om at den verden vi lever i dag er ikke bærekraftig. Dette kan tyde på at Equinor har klart å få til at det er en samlet forståelse og eierskap til målet om klimanøytralitet i 2050.

S.M.A.R.T.e mål:

Hensikten med S.M.A.R.T.e mål er å etablere definerte og velutviklede mål, slik at ansattes bevisstgjøring rundt arbeidsoppgaver og mål forsterkes. Utformingen av et godt mål mener Doran (1981) skjer ved å nedbryte dette til 5 ulike egenskaper. En grundig spesifisering av målene vil være avgjørende, da dette legger føringer for resten av egenskapene til målet. Flere av respondentene belyser viktigheten av delmål, og at det er lettere å motivere ansatte dersom tiltakene som skal gjennomføres blir identifisert. Det kan dermed se ut til at Equinor har fokus

på spesifikke mål, der de ansatte er klar over hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres for å nå målene.

Et målbart mål vil være nødvendig for å kunne følge utviklingen av arbeidet underveis. I tillegg til dette vil det være krevende å motivere ansatte mot et ikke målbart mål. Av empirien fremgår det at administrerende direktør i Equinor, Anders Opedal, formidler Equinors overordnede klimaambisjon slik; Equinors overordnede klimaambisjon er å bli et klimanøytralt selskap innen 2050, *“hvilket ganske enkelt betyr at selskapet ikke skal bidra til global oppvarming.”* (Equinor, u.å.1). Anders Opedal tydeliggjør med denne uttalelsen at Equinor ikke skal bidra noe som helst til Global oppvarming i år 2050. Her gis det ikke rom for noe avvik, som gjør det enklere å konkludere om målet er nådd eller ikke.

Videre vil det være vesentlig at Equinor virkelig har lyst til å nå målet de har utarbeidet. Equinor har som nevnt klimaambisjon om å være klimanøytrale innen 2050. Av respondentene stiller samtlige seg positive til det grønne taktskiftet, og dermed også Equinor sin klimaambisjon. Respondent R5 sier at Equinors grønne skiftet var selve grunnen til at vedkommende skiftet beite. Dette antyder at Equinor har satt et ambisiøst mål, motiverende og realistisk mål. Dette bidrar til at de ansatte i Equinor vil gjøre det som kreves for å nå målet. Aksept fra alle involverte parter vil også prege sannsynligheten for å kunne nå dette målet. Hvorvidt andre involverte enn ansatte i Equinor har gitt sin aksept til dette målet er oss ikke kjent.

De to siste egenskapene ved et godt utarbeidet mål mener Doran (1981) er hvor realistiske målene er, og i hvilken grad målene har en tidsavgrensning. Empirien viser til flere innovative prosjekter, der hensikten er å redusere utslipp ved produksjon av energi. Hvorvidt det er realistisk med et nullutslipp i 2050, er det derimot vanskelig å for oss å ta stilling til. Ingen av respondentene reagerer på målet med nullutslipp i 2050, og realismen i målet kan derfor forsvares. Viktigheten av at de ansatte opplever målet som realistisk er kritisk, da det er de som skal bidra til innfridd mål. Tidsavgrensning er nødvendig for å kunne planlegge framdrift av prosjekter og for å ha en deadline. Equinor har satt en konkret deadline for nullutslipp med år 2050, og alle ansatte er dermed inneforstått med hvilke tidsavgrensninger de jobber etter. Dette bidrar til kontinuitet i det daglige arbeidet, samtidig som det setter målet i perspektiv for de ansatte.

5.1.2 Strategisk fornyelse

Funn gjennom dokumentanalyse viser at Equinor ønsker å bli en ledende aktør innen det grønne skiftet (Equinor, u.å.o). Med sin ambisjon om å bli klimanøytral 2050 tvinger det selskapet til å tenke nytt. Opedal sier på hjemmesiden: «Å komme til 2030 eller 2035 og si: Oi, her var det faktisk andre energiformer som blir etterspurt! da er det for seint». Da kan du bare pakke ned og slukke lyset" (Equinor, u.å.l). Dette kan tolkes dit at Equinor er innforstått med at den strategiske fornyelsen er uunngåelig og nødvendig (Equinor, u.å.e).

Equinor forteller at de satser på bærekraftige grønne energiløsninger som vind, hydrogen, karbon fangst og solcelle (*Equinor, 19.03.2021*), (Equinor.u.å.e). Funnene virker å samsvare med teorien som sier at strategisk fornyelse innebærer at virksomheten utfordrer egne eksisterende plattform og praksis ved å legge bort deler av sin eksisterende tankegang ved å tenke nytt (Erichsen et al., 2018, s.300). Empiri fortalte oss at Hywind Tampen skal produsere strøm til plattformer knyttet til Tampen feltet, slik at disse i mindre grad er avhengig av å produsere strøm selv via sine turbiner. Resultatet av dette vil bli en stor miljøbesparelse i form av redusert CO2 utslipp tilsvarende 100 000 biler i året. Dette kan tolkes dit at Equinor allerede er godt i gang med sin strategiske fornyelse.

Men selv om selskapet fornyer, bør bedriften holde på det en gjør bra og forsterke dette. (Erichsen et al. 2018). Gjennom dokumentanalyse (*Equinor, 19.03.2021*), (Equinor.u.å.e., u.å.i) fant vi at forsterkning av allerede eksisterende virksomhet pågår. Dette gjøres ved å effektivisere eksisterende prosjekter til å bli mest mulig bærekraftig og ved å fjerne prosjekter som ikke passer til Equinor sin profil. Empirien underbygger dette. En respondent fortalte at: «(Equinor) Solgte oss ut av bakken i USA, noe som setter en tydelig retning for selskapet.»

Respondentene forteller at Equinor jobber daglig med å effektivisere drift og produksjon til å bli så miljøvennlig som mulig. De forteller at de jobber der det forurenses mest og gjør det de kan for å redusere utslipp. Konkrete endringer er blitt gjort og eksempler på dette er at kraftturbinene ikke står og går bare for å ha spinninger reserver (kraft tilgjengelig) i tilfelle noe uforutsett skulle skje. Dette støtter opp om forsterkning av allerede eksisterende virksomhet.

5.1.3 Posisjonering

Det grønne taktskiftet handler om å posisjonere seg for fremtiden. Når det gjelder hvordan en organisasjon kan posisjonere seg ift konkurrenter i samme bransje, trekker Porter frem tre hovedtyper strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.42.). Av den empiri vi har samlet inn, kan det se ut som Equinor ønsker å differensiere virksomheten sin, kombinert med bruk av innovasjonsstrategi. Det er bred enighet blant respondentene om at Equinor ønsker å være et ledende selskap i det grønne skiftet. Samtidig er respondentene også inneforstått med at verden i dag ikke er bærekraftig. Av dokumentanalysen kan vi lese at både konsernsjef Opedal og styreleder Jon Erik Reinhardsen setter en tydelig retning for selskapet, der både klima og bærekraft står sentralt.

Av empirien kommer det tydelig frem at Equinor fokuserer på hvordan de skal posisjonere seg i markedet. Ved bruk av differensiering og som tidligere nevnt innovasjonsstrategi, kan Equinor oppnå deres ønskelige posisjon. Differensiering henspiller på at organisasjonen forsøker å lage noe som fremstår som unikt i hele bransjen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.43). Differensiering har mye til felles med merkevarebygging, da det handler om å skille seg fra mengden på en positiv måte. Equinor gjør dette gjennom ulike bærekraftige prosjekter, som for eksempel Hywind Tampen prosjektet og North₂ -prosjektet (Equinor.u.å.d). Samtlige av respondentene har kjennskap, og stiller seg positive til Hywind Tampen prosjektet. Innsamlet Empiri viser at samtlige av respondentene mener dette prosjektet er et viktig og innovativt prosjekt, som legger føringer for organisasjonens fremtidige retning.

Hywind Tampen er et omfattende og innovativt prosjekt som vil være vanskelig, tidkrevende og svært kostbart for konkurrenter å kopiere. Prosjektets hensikt er å bidra til lavere utslipp, hjelpe Equinor på vei mot klimamålene og posisjonere Equinor som en sterk pådriver for bærekraftig drift. I tillegg til dette er det også sannsynlig at myndigheter vil øke kostnader, målt direkte mot utslipp, slik at Hywind Tampen og andre bærekraftige prosjekter i Equinor kan bidra til fremtidig økonomisk besparelse også.

Videre hjelper Miles og Snow sin studie oss med å belyse Equinor sine strategiske valg. Sett i lys av dokumentanalysen og respondentenes svar, ser det ut til at Equinors strategiske valg er en kombinasjon av oppfinner og analytiker. Equinor som oppfinner fokuserer på å være først ute med det nye, som for eksempel ved Hywind Tampen og North₂ -prosjektet, samt deres

mål om nullutslipp i 2050. Dette kan også kalles en innovasjonsstrategi (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.43).

Equinors inntreden i Hywind Tampen samsvarer godt med kriteriene Miles og Snows studier stiller til analytikere. Her er det tydelig at Equinor har analysert prosjektet og konkurrenter over tid, og dermed ikke har hatt noen kostnader knyttet til utvikling og oppstart av dette prosjektet. Når Equinor senere går inn som investor og partner i prosjektet, bidrar dette likevel til at de opparbeider seg en konkurransedyktig posisjon innenfor hydrogenfeltet, samtidig som det skaper verdi og industrielle muligheter.

5.1.4 Strategi som unike ressurser

Kritikken rettet mot Miles og Snows studie går hovedsaklig på at strategiene ikke skaper noe varig konkurransefortrinn. Dette ettersom konkurrenter enkelt kan kopiere f.eks pris og design. Derimot vil det være svært lukrativt for Equinor og utnytte seg av de spesielle ressursene organisasjonen innehar. Ressursene innad i Equinor, og hvordan disse blir utnyttet kan være en strategi i seg selv. Det er særlig den menneskelige kompetansen internt i Equinor som skiller seg ut - herunder tilgang på kapital, moderne maskiner og lokalisering- som ressurser Equinor kan skape konkurransefortrinn av. Flere av respondentene poengterer at Equinor gjerne utlyser til nye stillinger gjennom interne søk, noe som indikerer at flere av de ansatte innehar en tverrfaglig kompetanse. Respondentene sier videre at det ved nye prosjekter først sees på kunnskapen ansatte i organisasjonen allerede har, før de ser etter konsulenter til å utføre arbeidet.

Equinor virker å benytte seg av en kombinasjon av de to ulike perspektivene på strategi. Gjennom differensiering og kombinasjon mellom oppfinner og analytiker, fokuseres det på strategi som posisjon. Dette kommer tydelig til syne gjennom den grønne satsingen, der Equinor ønsker å være en pådriver for den grønne endringen. Respondentene er samstemte om at målet om nullutslipp i 2050 er veien å gå i fremtiden. Hywind Tampen og North₂ - prosjektene trekker mot en innovasjonsstrategien om å være først ute med det siste. Videre linkes også disse prosjektene opp mot en differensiering Equinor ønsker å oppnå. De forsøker gjennom strategien og skille seg ut fra konkurrenter, og dermed oppnå et konkurransefortrinn. For å kunne posisjonere seg slik Equinor ønsker, velger de å utnytte den kompetansen og

ressursen de har internt i organisasjonen. Dermed ser det ut til at Equinor har valgt å kombinere de to strategiske perspektivene, for å kunne nå klimamålene i tide.

5.1.5 Samfunnsansvar

Hvordan Equinor stiller seg til samfunnsansvar, vil også spille en betydelig rolle for hvordan organisasjonen posisjonerer seg i takt med det grønne skiftet. Samtlige av respondentene anerkjenner behovet for en mer bærekraftig virksomhet. Omkring halvparten av respondentene mener overgangen til å bli en mer bærekraftig energileverandør går for sakte. Samme andel respondenter peker på staten som grunnen til dette, da de hevder det er her forsinkelsene oppstår. Videre ønsker flere av respondentene en tydeligere rolle fra myndighetene sin side, der de mener et bedre samspill ville vært mer effektivt. Rom for forbedringer, av hva angår samspill med staten skiller seg ut som et hovedfunn i oppgaven.

Respondentene er imidlertid svært fornøyde og stolte over hvordan egen organisasjonen utviser samfunnsansvar. Gjennom dokumentanalyse fremheves ulike perspektiver av samfunnsansvar. Deriblant fremheves satsingen på “Morgendagens Helter,” der Equinor støtter oppunder unge og talentfulle mennesker som sponsor til ideer og prestasjoner (Equinor, u.å.c). Morgendagens helter faller inn under det filantropiske ansvarsområde ved samfunnsansvar. Equinor ønsker ikke bare å drive veldedighet med denne ordningen, men ser også verdien av å kunne hjelpe unge og ambisiøse på veien videre. Videre poengterer respondentene at Equinor er en viktig bidragsyter på bakgrunn av de 21 000 arbeidsplasser de skaper for samfunnet.

Equinor er åpne om samfunnsansvaret de påtar seg. Når ord og handlinger ikke samsvarer, vil det kunne åpne for kritikk. Et eksempel på dette er fracking, og informeringen av kjemikaliene som inngår i bruken av dette. Av brennpunktdokumentaren “Equinors farlige eventyr” (NRK, 9.12.20), fremgår det at Equinor skal ha tatt i bruk 100 stoffer markert med “*confidential*” hele 6000 ganger. Equinor selv hevder at dette er på grunn av konkurransemessige årsaker, og peker på leverandørene. Det reiser spørsmål om hvorvidt fracking og hemmelighold av disse kjemikaliene samsvarer med Equinors ambisjon “å ha en ledende rolle i det grønne skiftet” (Equinor, u.å.l).

Momentene fra Brennpunktdokumentaren bryter med det etiske ansvarsområdet Equinor har som organisasjon, og i det samfunnet de opererer i. Det kan argumenteres for at dette også berører det legale ansvarsområdet til Equinor, men det er vanskelig å skille mellom om dette er uformelle rammer som brytes, eller om det er et mer alvorlige lovbrudd som har blitt begått (Carroll, 1999, *Pyramiden for samfunnsansvar*). Uavhengig av dette hjelper ikke hendelsene Equinor, med å posisjonere seg som den aktøren de ønsker å være. Tilnærmet alle respondentene mener at fracking ikke nødvendigvis er en dårlig match med den grønne endringen. Enkelte begrunner dette med at fracking ikke forsvinner, selv om Equinor går ut av det. I tillegg presiserer enkelte andre respondenter at Equinor er blant de som utfører dette arbeidet på en så klimavennlig og kontrollert måte som mulig.

Equinors milliardtap i USA berører også organisasjonens samfunnsansvar. NRK nyheter melder at Equinor hadde et regnskapsmessig tap på olje- og gassprosjekter i USA på overkant av 200 milliarder kr (Omvik et.al, 2020). Dette påvirker tiliten og omdømme til Equinor negativt. Videre er det misvisende overfor den norske stat og andre aksjonærer, med fler å holde “den egentlige størrelsen på og årsaker til tapene (...) skjult for omverdenen” (Ånestad, 11.01.21). Det er direkte motstridende mot tankesettet om å utvise samfunnsansvar gjennom åpenhet og synlighet.

Respondent R4 erkjenner at Equinor kommer lite gunstig ut av dokumentaren. Respondenten meddeler at oljeskifer-satsingen i USA ikke har en plass i Equinors grønne skiftet.

Respondentene poengterer at Equinor har solgt seg ut av bakken i USA, noe som setter en tydelig retning for selskapet. Dette viser at Equinor foretar drastiske og nødvendige endringer underveis for å nå målet om null utslipp innen 2050, selv om dette kan sees som en presset og nødvendig avgjørelse for å være “et ledende selskap i det grønne skiftet” (Equinor, u.å.j).

5.2 Hvordan gjennomfører Equinor endringer?

I dette forskningsspørsmålet vil vi analysere og drøfte de definerende trekkene ved Equinors endringsstrategi. Venstre kolonne i tabellen under utgjør utgangspunktet for hvert delkapittel i denne drøftelsen. Drøftelsen vil brukes for å trekke slutning om hvilken endringsstrategi Equinor bruker (se figur 7 *hybrider av endringsstrategier*). Intervjuene oppdrev ingen data

angående bruken av endringskonsulenter, så dette endringstrekket vil ikke bli analysert

	Strategi E (økonomi og resultater)	Strategi O (organisering og prosesser)
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Yre motivasjon, bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 1: Jacobsens definerende dimensjoner ved endringsstrategi E og O

5.2.1 Mål for endring

Hva Equinor har som klimamål er redegjort for i empirikapittel 4.1, og legges til grunn for den videre analysen. Læringsevne er målet for endringsstrategi O. En av de sentrale faktorene i arbeidspraksismodellen ‘etterlevelse og lederskap’ er å ta ut læring. På spørsmål om det var tilstrekkelig fokus på læring stilte samtlige respondenter seg positive til dette. ‘Equinor University’ ble av flere respondenter fremhevet som en måte Equinor fokuserte på læring i organisasjonen.

Tilnærmet alle respondentene tok uoppfordret opp at evnen til å ta ut læring var et område med forbedringspotensiale. Empirien viser at respondentene var klar over at dette var et område de kunne bli bedre på. Det kan spekuleres i at bruken av arbeidspraksis modellen ‘etterlevelse og lederskap’, deriblant fokuset på kontinuerlig forbedring, er grunnen til så mange av respondentene var bevisste på dette. Videre vil det drøftes om Equinor gjennomfører tiltakene som må til for å skape en lærende organisasjon (Senge, 1991).

Det første tiltaket Senge (1991) trekker fram for å skape en lærende organisasjon er at organisasjonen evner å kontinuerlige kritisere og reflektere rundt grunnleggende antakelser. Prestasjonsutviklingsverktøyet har ført til at kontinuerlig tilbakemeldinger på måten det jobbes på, er utbredt i selskapet. Empirien viser at samtlige respondenter var positive til prestasjonsutvikling som verktøy i arbeidshverdagen. Dette indikerer at Equinor tilrettelegger for kontinuerlig reflektering på hvordan det jobbes i praksis. Det var dog ingen funn på om de mentale modellene blant de ansatte ble kontinuerlig kritisert eller reflektert over.

Tiltak nummer to går på å utvikle personlig mestring. Flesteparten av respondentene var stolte og opprømt av satsingen som pågår i selskapet, og uttrykte at de ønsket å utvikle seg selv og medarbeiderne sine. Sentralt i arbeidspraksis modellen ‘etterlevelse og lederskap’ som Equinor opererer med, er kontinuerlig forbedring i alle ledd. Et viktig aspekt ved personlig mestring er å sette mål og stadig evaluere disse ut fra riktig og relevant informasjon. En respondent formidlet hvordan de konkrete delmålene flere ganger i året vurderes for å kartlegge potensielle gap. Dette forteller om et bevisst og reflektert forhold til mål og utvikling, både på individuelt og felles plan. Drøftingen trekker mot at tiltak to er oppfylt.

Det tredje tiltaket handler om å få organisasjonen til å tenke i systemer. Dette innebærer at alle i Equinor forstår at selskapet er en helhet som er avhengig av hver delkomponent. Empirien viser at de ansatte føler de påvirker på sine lokale nivåer, og ledelsens evne til å ha øret til bakken oppfattes som god. Dette trekker mot at Equinor har en forståelse av gjensidig avhengighet, og oppfylder tiltak tre. Det fjerde tiltaket handler om å sette felles drivkraftige visjoner. Empirien vår viser godt samsvar mellom toppledelsens og ansattes oppfatning av at visjonene motiverer og driver selskapet som helhet fremover. Respondentene opplever visjonen som drivkraftig og ambisiøs, og tiltak fire er således oppfylt.

Det siste tiltaket var at kommunikasjonen i selskapet er fri og tilrettelagt for diskusjon. Data fra intervjuene viser at ingen av respondentene var redde for å uttale seg. Syv av åtte respondenter oppfattet takhøyden i organisasjonen som god, mens en respondent mente det var litt mer restriktivt “opp i systemet”. Dette taler for at Equinor i all hovedsak har et trygt og tillitsfullt arbeidsmiljø, og oppfylder det siste kravet.

5.2.2 Ledelsens rolle i endring

Respondentene forteller at det jobbes med prestasjonsutvikling av personell i Equinor. Innføringen av prestasjonsutvikling har medført økt fokus på delegering, utvikling, samarbeid og dynamikk på arbeidsplassen (Rasen & Reiersen, 2018). Følgende sitat fra respondent R8 får klart frem hvordan det jobbes med delegering i selskapet: *“Ansvarsområder (...) må ligge på det laveste mulige nivået. Vi ønsker at folk skal ta ansvar, vi ønsker at de skal få lov til å utvikle seg uten at alle vi andre blander oss inn”*. Empirien fant at samtlige respondenter var tilfredse med prestasjonsutvikling verktøyet i arbeidshverdagen. En slik myndiggjørende

atferd underbygges av vår empiri, og kjennetegner en endringsstrategi O “bottom-up” tilnærming.

Empirien viser videre at selskapets overordnede mål og hovedpunkter var satt, uten at respondentene hadde direkte mulighet til å påvirke disse. Isolert sett er dette et trekk på en endringsstrategi E-lederrolle. En av respondentene mener selskapet bruker en kombinasjon av top-down og bottom-up endringsstrategier. Respondenten mente mye ligger i toppledelsens evne til å ‘ha øret til bakken’. Dette underbygges av flere respondenter, som forteller at de opplever å bli hørt hvis de uttrykte seg lokalt på sine nivåer. Dette trekker mot respondentene har indirekte påvirkning på overordnede mål og hovedpunktene. Ledelsens rolle har trekk fra begge tilnærmingene, men empirien vår viser i hovedsak kjennetegn fra en endringsstrategi O tilnærming.

En respondent trekker dog frem et eksempel på en stor endringsprosess hvor alt ble hemmeligholdt og kun var åpent for innspill fra sentrale tillitsvalgte, før saken skulle legges frem. Dette perifere funnet var ikke typisk blant respondentene, men viste likevel en endringsprosess i organisasjonen vi ikke kjente til. Når toppledelsen oppfattes å være selve drivkraften, og driver gjennom sentrale beslutninger med lite rom for deltakelse, vil det vitne om en top-down endringsstrategi E tilnærming. Dette antyder at selv om deltakelse og delegering oppfattes å være utbredt, er det ikke utelukkende en delegerende lederstil som utøves.

5.2.3 Endringens innhold

Innholdet i en endring i endringsstrategi E trekker fram organisasjonens formelle elementer. Teknologi, struktur og strategi fremheves som de mest sentrale virkemidlene for å oppnå best mulig resultat. Endring i formelle elementer vil kunne vitne om en handlekraftig og proaktiv organisasjon. Den typiske responsen fra respondentene antydte at det var endring i strategi og struktur som var de sentrale virkemidlene for å oppnå bedre resultater.

Dette trekker mot en endringsstrategi E tilnærming i endringens innhold.

Ved en endringsstrategi O tilnærming blir *“det personlige engasjementet til de ansatte, og deres identifikasjon med organisasjonen og dets visjon (...) det sentrale”* (Nonaka et al., 1996, s.844). Som tidligere nevnt trekker en respondent frem at selskapets endring fra å være

et olje- og gasselskap til et bli energiselskap, er grunnen for at respondentene skiftet beite til denne sektoren. Det representative svaret blant respondentene var at de identifiserte seg med selskapets ambisjoner. Dette antyder et engasjement blant de ansatte for organisasjonens visjoner. Samtlige av respondentene uttrykte at den bærekraftige endringen selskapet går i møte var noe de ville være med på. Dette trekker mot at en del personlige engasjementet og deres identifikasjon med selskapet inngår i endringens innhold.

5.2.4 Planlegging

Respondentene fortalte at en endringsprosessene i selskapet gjerne er delt inn i faser som sekvensielt følger hverandre. Respondentene forteller videre at de vet hvor selskapet skal på bakgrunn av satte visjoner, mål, delmål og skriftlige planer. Flere av respondentene forteller om en resultatorientert kultur hvor alle målene henger sammen og at disse jevnlig vurderes for å kartlegge gap. Dette tilsier at planleggingsfasen i selskapet i all hovedsak er en formell og rasjonell prosess, hvilket kjennetegner en endringsstrategi E planleggingsprosess. En slik tilnærming trenger kontinuerlig måling for å kartlegge progresjonen opp mot satte milepæler. Dette samsvarer med empirien, der respondentene uttalte at prestasjonsutviklingsverktøyet har gjort kontinuerlige tilbakemeldinger og vurderinger i selskapet utbredt (Rasen & Reiersen, 2018). Empirien viser at samtlige av respondentene er tilfredse med denne kontinuerlige evaluering- og tilbakemeldingsløsningen. Dette trekker tydelig i retning at Equinor har en endringsstrategi E tilnærming ved planleggingen av endringer.

5.2.5 Motivasjon for endring

Mange av respondentene følte seg drevet av indre motivasjon. Eksempelvis ble en respondent motivert av å være med på å bygge noe nytt, og av stolthetsfølelsen over å være med på å bygge Norge og et av verdens beste samfunn. Flere respondenter svarte i tilsvarende retning. Empirien vår fant at fremheving av å nå små delmål og anerkjenning av medarbeidere for godt arbeid var en del av arbeidskulturen. Bruken av slike indre motivasjonsfaktorer underbygger slutningen om at ansatte har indre motivasjon som sin drivkraft. Dette er et trekk strategi O kjennetegn.

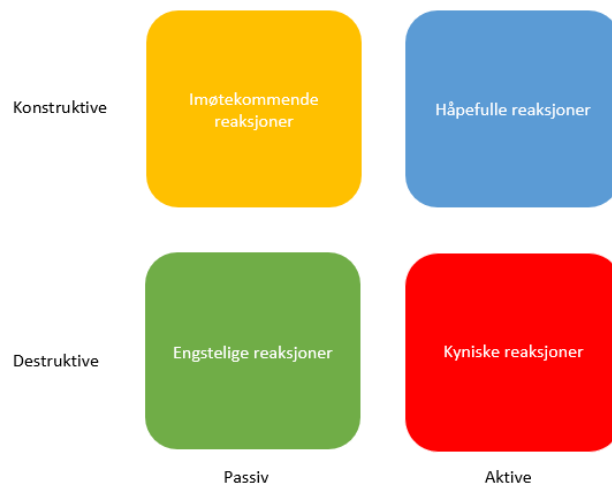
Enkelte respondenter trakk frem økonomiske incentiver som pensjon og lønn som viktige motivasjonsfaktorer. Dette er et strategi E kjennetegn. Det er viktig å være oppmerksom på at

enkelte ansatte kan ha finansielle belønninger som drivkraft, når det skal skapes motivasjon for endring fremover.

5.3 Hvordan reagerer ansatte i Equinor på endringer? Og hvorfor reagerer de på den måten de gjør?

5.3.1 Reaksjoner på endring

Reaksjoner på endring kan typologiseres på en rekke forskjellige måter. Amundsen og Kongsvik (2016) trekker frem en modell utarbeidet av Mishra og Speitzer (2009,1998). Selv om denne modellen bygger på studier blant dem som blir igjen i virksomheter etter nedbemanninger, er den likevel overførbart til situasjonen i Equinor. Denne modellen trekker frem fire forskjellige hovedtyper av reaksjoner fra arbeidstakere: imøtekommende, håpefulle, engstelige, og til slutt kyniske. Dette presenteres i modellen under:



Figur 6, Mishra og Speitzers (2009,1998) typologisering av reaksjoner på endring

Gjennom intervjurunden har vi fått uttalelser som vi kan plassere i nesten alle disse fire reaksjonsmønstrene. De fleste plasserer seg i bolken av “håpefulle reaksjoner”, og sitter med en følelse av at man kan påvirke endringen og er positive til situasjonen selskapet er i. Eksempelvis denne uttalelsen fra R4:

“Det var grunnen til at jeg fikk lyst til å jobbe i Equinor (den grønne endringen), her er det et så spennende ansvar og så mye som må gjøres. Dette har jeg så lyst til å være med på. (...) Og jeg er så takknemlig for at Anders Opedal har satt en så tydelig retning for selskapet.”

På den andre enden av skalaen finner man en destruktiv tilnærming preget av “engstelige reaksjoner” til denne store endringen Equinor er inni. Her ser man endringen som en trussel mot arbeidsplassen sin, og ansatte med slike reaksjoner kan være mindre innstilt på å bidra til endringen. En av respondentene mente dette forekom i selskapet:

“Oppdaget at det kreves modning, folk er ofte skeptiske og redde for arbeidsplasser da dette er en stor snuoperasjon”

Det må dog også stadfestes at ingen informasjon vi har fått gir oss noe grunnlag til å si at de som sitter med de mer “destruktive reaksjonene” jobber aktivt for å stoppe denne endringen. Videre ser vi uttalelser som bygger opp under reaksjoner som vi kan plassere i “imøtekommende reaksjoner” der man er positive til endringen, men sliter litt med å se hva man kan bidra med til endringsprosessen. Her kan man trekke frem et sitat respondent R4 som kan forklare litt av grunnen til at noen sitter med en slik følelse:

«Vi har satt en ambisjon som går tretti år frem i tid (...) noe som fører med seg en del usikkerhet, sammen med muligheter. Og der må vi gjøre en jobb for å mobilisere våre ansatte og vise de hvordan de bidrar inn i totaliteten.»

Her ser vi samtidig at selskapet er klar over at det sitter mennesker i selskapet som gjerne vil bidra, men som ikke helt vet hva de kan bidra med. På bakgrunn av dette kan vi se at dette er noe Equinor bør fokus på fremover slik at man som ansatt vet hvordan man bidrar inn i den store totaliteten.

På bakgrunn av empiri har vi samtidig ikke noe grunnlag til å plassere noen i området for “kyniske reaksjoner”. Dette betyr ikke nødvendigvis at det ikke sitter noen i Equinor som har en slik kynisk tilnærming til den grønne endringen, men gjennom det vi har fått av data kan vi ikke bevise at de finnes.

Når man er inne på emnet motstand er det veldig lett å se på motstand som noe utelukkende negativt, da man tror at motstand og kritikk er det som stopper endringer fra å skje. Men ifølge Amundsen og Kongsvik (2016), er det viktig å ikke se på kritikk som noe destruktivt i

seg selv. Dette er fordi, hvis man evner å bruke denne kritikken til å tilpasse en endring, kan det resultere i en situasjon som er bedre for alle. I bestemte sammenhenger vil gjerne medarbeidere kjenne til situasjonen bedre enn det en leder vil. Gjennom empirien vår finner vi bevis på at man har mulighet som ansatt til å stille de vanskelige spørsmålene, og uttrykke misnøye, så lenge man evner å holde seg saklig og er åpen for en diskusjon. Dette er også noe våre respondenter har trukket fram som en viktig del av å drive selskapet videre på, og også noe som endringsteorien trekker fram som en viktig del av å drive endring.

5.3.2 “Endring for endringens skyld”

Videre skal vi gå gjennom Amundsen og Kongsviks (2016) fem elementer som speiler de ansattes oppfatning av den situasjonen de står i.

“I vårt materiale fremstår endring ikke sjelden som noe “rituelt”, det vil si som noe som gjennomføres uten særlig hensikt enn et ønske om å gjøre noe nytt i seg selv.” (Amundsen & Kongsvik, 2016). Utgangspunktet for dette elementet i vårt tilfelle vil være i utsagn som dette:

“(Man) ... kjenner til diskusjoner fra kaffebarer i olje og gass, der man til tider kan gi uttrykk for ikke å forstå eller ser behov for pålagte endringer. Jeg føler allikevel at organisasjonen evner å gjøre disse endringene, om vi alltid er like endringsvillige er en annen sak. Dette medfører også at det til tider blir litt for hektisk, fordi vi fortløpende har en endringsagenda uten at vi som ledere helt er satt i stand til å forstå årsaken og formålet med endringene og derfor klarer å kommunisere dette ut og videre en god måte”

Det man kan trekke ut fra et slikt sitat kan være at den endringen som skjer bare skjer, uten at de som skal gjennomføre denne endringen vet hvorfor den er her i utgangspunktet. Her kan det diskuteres i at man som ansatt blir sittende igjen med en følelse av at “endringen skjer for endringens skyld”. Utfordringen her vil være at det kan utvikle seg en følelse av *BOHICA innad i organisasjonen, da dette er noe man ifølge Stensaker mfl. (2002) kan kjenne på når det stadig kommer nye endringer på løpende bånd, og gjerne flere endringer samtidig (Amundsen & Kongsvik, 2016, s.121.).

*Bend Over Here It Comes Again.

“Endring for endringens” skyld var også noe som kom opp i det vi begynte å snakke om “Lean”:

“(Lean) forandrer ikke måten vi jobber på. Tavlemøter er en møtetype vi har begynt med etter Lean. Når vi går ut av tavlemøtet jobber vi på samme måten som vi alltid har gjort.”

Her vil påstanden kunne være at det nye verktøyet har en helt egen funksjon, som ikke har noe med forbedringer i selskapet å gjøre. I stedet oppfattes dette som et verktøy man blir tvunget til å bruke fordi det er nytt. Det man blir stående igjen med da er at det blir en forstyrrelse i arbeidshverdagen, mer enn et hjelpemiddel.

5.3.3 “Resirkulering av ideer”

Det er ingen empiri som vi har samlet som kan bygge opp under fenomenet av “resirkulering av ideer”, og faktisk snarere tvert imot. Gjennom empirien finner vi ut at man startet veldig offensivt med verktøyet lean for å effektivisere og forbedre selskapet. Når det hadde gått en stund så man at ting ikke ble gjort på noen annen måte enn tidligere. Så istedet for å gå videre med lean eller gå tilbake til den gamle måten de jobbet på, gjorde de justeringer som passet avdelingene bedre, og utviklet det de i dag kaller for ”LØFT (løsningsfokusert tilnærming)”. Ut i fra vår empiri trekker det mot at Equinor som selskap er ganske gode på å unngå dette.

5.3.4 “Praksisfjerne løsninger”

Praksisfjerne løsninger kan knyttes opp mot “endring for endringens skyld”, men skiller seg fra hverandre der “praksisfjerne løsninger” handler mer om at abstraksjonsnivået er for høyt, og vanskelig å forstå. Et klart eksempel på dette kommer frem i en uttalelse om navnebyttet fra respondent R1:

“Vi ble gitt en ekstremt dårlig forklaring som var teoretisk tung, og var en dårlig inngang på navneskiftet. Det som ledelsen hadde rett i den gangen var at det ikke var viktig hva vi heter, men at vi fyller navnet med betydning etter hvert, knyttet til denne «transformasjonen».”

Her kommer det tydelig frem at informasjonen man fikk av ledelsen når navnebyttet ble en realitet var utrolig tung, og vanskelig å forstå. Hvis dette er en gjennomgående tilnærming i andre endringer vil det kunne skape en sterk misnøye blant ansatte og på sikt utvikle en motstand innad i selskapet. I boken av Amundsen og Kongsvik (2016) trekker de frem at

PowerPoint og lysark ofte vil assosieres med meningsløshet. Empirien viser at det ikke sto på mengden informasjon de fikk, men at det stadig kom ut infobulletiner med mer informasjon. Her kan det være mulig å trekke paralleller mellom informasjonsformene.

En respondent forteller et eksempel hvor ansatte på lavere nivåer gjerne ville ha blitt involvert tidligere enn det de har blitt, spesielt når de var uenige med det som skjer. Det må presiseres at dette ikke var et typisk funn, men kun en uttalelse fra en enkelt respondent. Dette kan tyde på at de som har satt i gang disse endringene, altså lederne litt høyere opp i selskapet ikke er flinke nok til å høre med “de på bakken”, og at det i gjennom dette oppstår det vi kaller for “praksisfjerne løsninger”. Dette er potensielt noe man kunne unngått, hvis man var flinkere til å høre med de som skal praktisere og jobbe med endringen på et lavere plan.

5.3.5 “Manglende synliggjøring av resultater”

I dette elementet vil vi trekke fram et sitat fra en linjeleder. Dette gir et tydelig bilde på hva som kan være problematisk når et så stort selskap skal gjennomføre en endring av slik størrelse, og man gjerne må gjennom flere endringsprosesser på kort tid. På spørsmål om resultatene i endringsprosessene synliggjøres tilstrekkelig, forteller vedkommende:

“Nei, da det ikke blir evaluert grundig nok før man setter i gang med neste endring. Det som er gjort, er gjort holdning. (Vi) burde se mer tilbake på hva som faktisk er gjort.

Med tanke på at denne endringen er svært stor vil det kunne være veldig demotiverende å jobbe med en endring der man føler at ingenting skjer eller forbedres. Det er derfor utrolig viktig for motivasjonen og mottagelsen for endringen at de som påvirkes mest av endringen, får en indikasjon på hva dette gjør med selskapet, og om det faktisk gir resultater. Empirien vår viser at akkurat dette er et fokuspunkt for Equinor, og de anerkjenner at den målsettingen de har satt kan være vanskelig å forholde seg til da de har satt en ambisjon som går tretti år frem i tid. Det trekkes også frem at selv om de har et forbedringspotensiale når det kommer til å synliggjøre resultatene, har de blitt veldig mye bedre på det nå enn tidligere. De har satt i gang tiltak som gjør at man evner å visualisere målingene, og som gjør lettere tilgjengelig.

5.3.6 “Pseudomedvirkning”

Av empirien vår kom det frem at medvirkningen i Equinor er god, selv om det kommer antydninger om at planene ofte er satt når avdelingene får kjennskap til endringene. Isolert

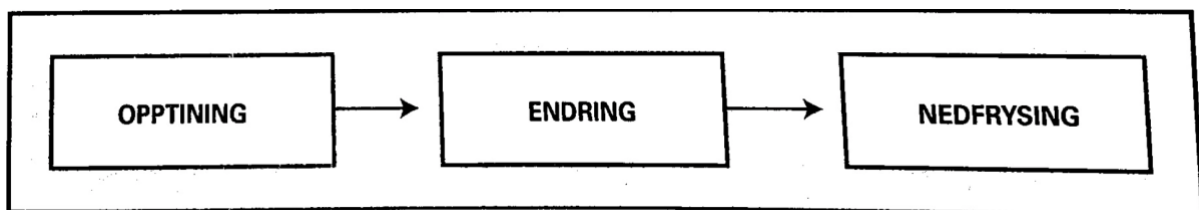
sett gjør kan dette antyde at medvirkningen ikke er reell. Det som derimot må legges til grunn, og som enkelte respondenter setter fokus på, er at Equinor er et altfor stort selskap til at alle sammen kan bli hørt. Men det de kan være med på å påvirke er hvordan disse endringene skal behandles lokalt, og noe våre respondenter trekker fram som en god løsning. Et sitat som gir et veldig godt bilde på hvordan det løses i Equinor kommer fra R4 som er mellomleder. Her legges det frem at man som ansatt bidrar, men at man bidrar på sitt nivå:

“De ansatte bidrar på veldig mange ulike nivåer i en strategiutforming (...). Det er en kombinasjon av top-down og bottom-up arbeid vil jeg si.

Med dette har vi etablert det siste elementet i det Amundsen og Kongsvik (2016) legger i begrepet endringskynisme, hvor vi har sett på hva som kan være utfordrende elementer i en endring, og hva som med tid kan utvikles til en “endringskynisme” innad i selskapet.

5.3.7 Lewins endringsmodell

Videre velger vi å se på hvordan Equinor har opptrådt under Lewins tre grunnleggende faser i en organisasjonsutvikling (1951) for å se hvor de har vært gode, og hva som kan ha vært en kilde til noe av den misnøyen som befinner seg i selskapet.



Figur 5: Lewins 3 faser i organisasjonsendring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403)

En av de viktigste elementene i det første steget er å skape en holdning til at en endring er nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.402). Gjennom empirien vår får vi en klar antydning om at våre respondenter forstår at den situasjonen man står i i dag ikke er god nok til å kunne være relevant i fremtiden. Men det gis også inntrykk om at ikke alle i hver av de respektive avdelingene deler samme tanker som våre respondenter, og at det dermed må til et kontinuerlig arbeid hos Equinor for å få folk til å innse og forstå at dette er det beste for selskapet, om ikke på kort sikt men på lang sikt. Det kom også frem at noen var redde for jobben sin og det kan dermed være smart av Equinor å tydeliggjøre hva som forblir stabilt og

hva som blir endret. Da en følelse av trygghet hos de ansatte er en av de viktige elementene i en vellykket endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.402). God og tidlig informasjon er viktig for Equinor, og empirien viser at dette er noe de kan bli bedre på.

I selve endringsfasen er det viktig at man som organisasjon har den kompetansen som skal til for at endringene skal bli en suksess. Det er stort fokus på kursing, opplæring, kommunikasjon, strukturendring og endring av lederstil. Empirien viser at Equinor har et stort fokus på at alle skal ha mulighet til å tilegne seg ny kunnskap. Dette gjøres blant annet gjennom Equinor University og ved lanseringer av programmer som "Reskill@Scale, hvilket har til hensikt å omskolere ansatte til nye fagområder. I tillegg kan vi trekke fram eksempler fra respondenter, som forteller at Equinor skal lære om vedlikehold av vindturbinene gjennom et samarbeid med Siemens Gamesa i år fremover.

Videre må vi se på hvordan de kommuniserer. Vår data antyder at god kommunikasjon innad i selskapet blir hindret av at man ikke har god nok informasjon om hva som skjer, og hvorfor det skjer. Ved enkelte tilfeller ser vi at informasjonen kan bli for teoretisk tung eller at infobulletiner stadig kommer i jevnt tempo. Videre ser vi at Equinor har gjort store omveltninger i organisasjonsstrukturen, og at man på ledersiden for første gang har ansatt en ingeniør som øverste leder for Equinor.

Den siste delen som blir kalt nedfrysning er der man skal stabilisere endringen. For Equinor sin del handler dette blant annet om å se om et slikt verktøy som etterlevelse og lederskap virkelig gir den effekten de hadde håpet på. Våre respondenter uttrykte stor begeistring for dette verktøyet og sa at det var noe som ga de en trygghet, og som bidro til at alle som jobber sammen har en felles forståelse for oppgaven som skal løses. Men noe alle respondenter uttrykte var at det fortsatt ligger et stort forbedringspotensiale i det steget man skal ta ut læring i denne modellen. Her må det jobbes godt videre for å kunne få maks ut av hva de ønsker med denne arbeidsmodellen.

5.4 Metodiske svakheter

Vi må ta stilling til at ikke respondentene svarte ærlig på alle spørsmålene våre. Vi stilte enkelte vanskelige spørsmål, og det er vanskelig for oss å vite i hvilken grad respondentene hadde dristet seg til å uttale seg kritisk om selskapet de jobber i.

Den store variasjonen i arbeidserfaring medfører at det må stilles spørsmål rundt respondentene vi intervjuet i denne oppgaven. Det er vanskelig for å oss å vite hvor representativt og virkelighetsnært det bilde av organisasjonen de dannet for oss faktisk er. Det er også viktig å påpeke at flesteparten av respondentene jobber i den “grønne delen” av selskapet, hvilket kan ha skapt en slagside. Et annet element vil være at alle våre respondenter sitter i en lederstilling, dette kan føre til at vi får et ensidig “lederperspektiv” i oppgaven.

Intervjuguiden oppdrev ikke data om bruken av endringskonsulenter. Dette kan være et aktuelt aspekt å forske mer på.

Det er flere læringsteorier som kunne vært relevant å ha med i denne oppgaven, men som ikke kom med ettersom intervjuene våre ikke oppdrev tilstrekkelig data om disse. Her trekker vi frem Nonaka og Takeuchis (1995) teori om taus og eksplisitt kunnskap, James G. March (1976,-86, -91) sin artikkel om “utnyttelse vs utforskning” og Argyris’ (1974) teori om enkel- og dobbelkretslæring. Dette er en svakhet av operasjonaliseringen av spørsmålene våre, og vi må erkjenne at dette er en metodisk svakhet i oppgaven.

6.0 Avslutning

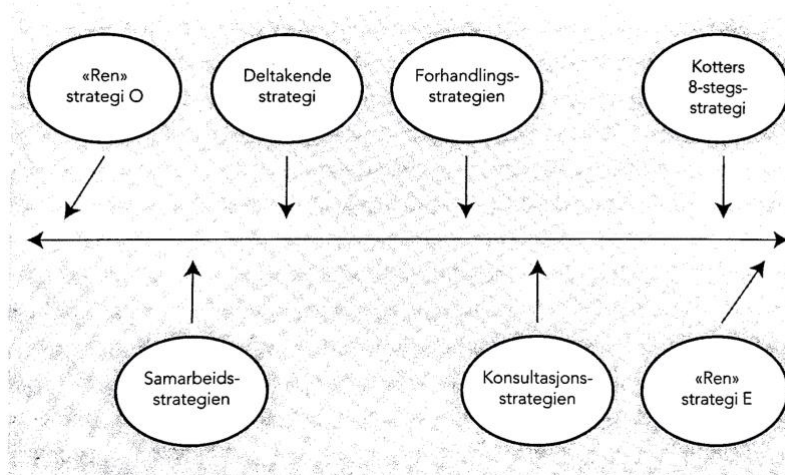
Problemstillingen i oppgaven vår er følgende: *Hvordan endrer Equinor seg for å nå klimamålene sine?* I dette kapittelet vil vi besvare problemstillingen ved å trekke frem våre viktigste funn.

Av dokumentanalyse fant vi ut at Equinor har ambisjon om å bli klimanøytrale innen år 2050. Forskingen vår bekrefter at målene stemmer godt overens med S.M.A.R.T.e mål kriteriene. Strategien mot å nå disse målene er tuftet på en posisjoneringsstrategi, kombinert med kompetanse fra den ressursbaserte strategien. Equinor har samtidig fokus på strategisk fornyelse og samfunnsansvar på veien deres mot klimanøytralitet innen år 2050.

Av empirien kommer det frem at det er allmenn enighet om at Equinor utviser tilstrekkelig samfunnsansvar. Dette fremgår blant annet gjennom Equinor sitt bidrag til velferdsstaten Norge, antall arbeidsplasser og grønne satsinger. Omtrent halvparten av respondentene hevdet at staten kan ta en mer aktiv rolle i det grønne taktskiftet. Flere av respondentene hevder dette er grunnen til at Equinor ikke er kommet lenger, da premissene og rammene fra staten kan fremstå som utydelige.

Empirien viser at dimensjonene ved Equinors endringsstrategi består av trekk fra både en endringsstrategi E og endringsstrategi O tilnærming. Dette betyr at det er snakk om en hybrid endringsstrategi, som vist i figuren under. Vedrørende mål for endring - læringsevnen - fant vi at organisasjonens evne til å ta ut læring var noe tilnærmet alle mente var et forbedringspotensialet. Et kjennetegn på forhandlingsstrategi er en endringsagent som starter endringen i organisasjonen og følger denne opp tett. Dette samsvarer med våre funn.

Administrerende direktør, Anders Opedal, har startet dette endringsinitiativet, og det fremgår av empiri at hans handlinger følger opp uttalelsene. I en forhandlingsstrategi erkjenner partene i organisasjonen at de har behov for hverandre for å komme frem til fornuftige løsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 221). Vår empiri underbygger dette punktet. Vi trekker således slutning om at Equinor bruker en forhandlingsstrategi som sin tilnærming til endring. Denne er mer eller mindre midt mellom strategi E og O, og er relativt utbredt i skandinaviske land.



Figur 7: Hybrider av endringsstrategier

Oppgaven fant et problem knyttet til mangelfull og for dårlig informasjon angående endringer i selskapet. Informasjonen som blir gitt er ofte er for abstrakt, samtidig som den kommer for sent ut til de som skal jobbe med endringen. Empirien vår trekker også i retning av at det sitter mange i Equinor med en følelse av at endringer skjer for endringens skyld. I tillegg kan vi trekke frem at ansatte gjerne vil bli involvert tidligere. Grunnen til dette er for å unngå praksisfjerne løsninger.

6.1 Forslag til videre forskning

Et forslag til videre forskning er å finne ut hvor langt Equinor er kommet i realiseringen av Per Espen Stoknes 6-trinns trappemodell for grønn og sunn vekst. Grønn Vekst av Per Espen Stokke (Stokke, 2020) og beskriver sunn vekst i selskaper basert på strategiske trappetrinn.

Empirien vår antyder at bruken av verktøyet 'Lean' ikke har hatt den effekten selskapet nok har ønsket når de innførte dette. Lean kom ikke med i vår oppgave, men hadde vært noe vi hadde interessert å gå dypere inn i ved eventuell videre forskning.

6.2 Forslag til tiltak

1. Equinor bør videreføre sin gode jobb med 'etterlevelse og lederskap', men bør forbedre seg i den siste del av modellen som er å ta ut læring. Læringen som tas ut bør deles på tvers av avdelingene for å oppnå ønsket om en lærende organisasjon (Jacobsen 2018, s.163).

2. Sannsynligheten for å lykkes med endringer øker ved å forankre endringen hos både ledere og medarbeidere. Dette gjøres ved å stille følgende 5 spørsmål (Amundsen & Kongsvik (2016, s.176):
- a. Behov: Svarer de planlagte endringene til de ansattes og lederes opplevde behov med tanke på forbedring av virksomheten?
 - b. Endringshistorien: Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere?
Hvilke erfaringer ga dette?
 - c. Praksis: Bygger endringene på kunnskap om virksomhetens praksiser og det arbeidet som utføres?
 - d. Synliggjøring: Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?
 - e. Medvirkning: Praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes som reell?

7.0 Litteraturliste

- Amundsen, O., Kongsvik, T. Øystein, & Keeping, D. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg., p. 205). Gyldendal akademisk.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bennis, W. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* Vol. 38: 268-269.
- Dagens Næringsliv (14.04.21) *Investor/Aksje/EQNR* hentet 14.04.21 fra <https://investor.dn.no/#!/Aksje/S57/EQNR/EQUINOR>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Equinor (19.03.2021). *Årsrapport 2020 (Norwegian)*. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2020/equinor-2020-aarsrapport.pdf>
- Equinor (u.å.a). *Bærekraft i Equinor*. Hentet 17.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/sustainability.html>
- Equinor (u.å.b). *Equinor for leverandører*. Hentet 14.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/supply-chain.html#etterlevelse-og-lederskap>
- Equinor (u.å.c). *Morgendagens helter*. Hentet 17.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/about-us/heroes-of-tomorrow.html>
- Equinor (u.å.d). *Hywind-Tampen*. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/magazine/hywind-tampen-breakthrough.html>
- Equinor (u.å.e). *Det grønne skiftet*. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/magazine/energy-transition.html>

Equinor (u.å.f). Hydrogenprosjekt NorthH2 Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/news/20201207-hydrogen-project-north2.html>

Equinor (u.å.g). Om oss. Hentet 16.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/about-us.html#kort-om-statoil>

Equinor (u.å.h). Karbonfangst, -utnyttelse og -lagring (CCS og CCUS). Hentet 24.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/what-we-do/carbon-capture-and-storage.html>

Equinor (u.å.i). Våre klimaambisjoner-klimanøytral innen 2050. Hentet 24.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/sustainability/climate.html>

Equinor (u.å.j). Ambisjon om klimanøytralt selskap 2050. Hentet 26.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/news/20201102-emissions.html>

Equinor (u.å.k). Equinor om oss. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/about-us.html>

Equinor (u.å.l). Equinor en ledende rolle. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/magazine/ceo-reflections.html>

Equinor (u.å.m). Equinor-book-norwegian 2020 Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/about-us.html#v%C3%A5re-verdier>

Equinor (u.å.n). Strategi- Paris-Avtalen og FNs bærekraftsmål. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/sustainability/our-approach.html>

Equinor (u.å.o). Equinors ambisjon er å bli et klimanøytralt selskap innen 2050. Hentet 25.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/news/20201102-emissions.html>

Equinor (u.å.p). Hywind Tampen: verdens første fornybare kraftkilde for olje- og gassvirksomhet til havs. Hentet 26.04.2021 fra <https://www.equinor.com/no/what-we-do/hywind-tampen.html>

Equinor. (19.03.2021). Equinor Sustainability Report 2020. Hentet 25.04.20 fra [Sustainability Report 2020 PDF 8 MB](#)

Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). Ledelse i små og mellomstore virksomheter (2. utg., p. 490). Fagbokforl.

Etzioni, A. (1982) *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum.

FN (22 desember 2020). *Parisavtalen*. Hentet 28.04.2021 fra <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

Galbraith, J.R. (2000). The Role of Formal Structures and Processes. I M. Beer & N.Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.

Hart, H. (2003) *Summary: Cracking the code of change*. *Harvard Business Review* (May-June): 133-141. Hentet 22 april 2021 fra <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumBeerNohria2000.htm>

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, vol. 41, 53-62.

Hjälmhult, E., Giske, T., & Stainovic, M. (2014). *Innføring i Grounded Theory*. Oslo: Akademika Forlag.

Irgens, E.J. (2000): *Den dynamiske organisasjon. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg., p. 432)*. Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse (3. utg., p. 288)*. Fagbokforl.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg., p. 560)*. Fagbokforl.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg., p. 436)*. Abstrakt.

Johnsen, Å. & Abrahamsen, I.M. (1.2021) *Endringsstrategier og forpliktelse til endring i offentlig sektor*. Hentet 22 april 2021 fra <https://www.magma.no/endringsstrategier-og-forpliktelse-til-endring-i-offentlig-sektor> , (66-75)

Klev, R. og Levin, M. (2000): *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. 2.utgave*. Berge: Fakkbokforlaget.

Kotter, J.P. & J.L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press-

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).

Nonaka, I., H. Takeuchi & K. Umemoto (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. *IJTM, vol. 11, 833-845*

NRK. (09.12.2020), *Equinors farlige eventyr [Brennpunkt]*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/2020/MDDP11000920/avspiller>

Næss, A.R., Omvik,O.R., Salvesen,T.L.(09.12.2020): *Dokumentar brennpunkt har undersøkt Equinors risikable frackingvirksomhet i USA*. Hentet 17 april 2021 fra <https://www.nrk.no/dokumentar/xl/brennpunkt-har-undersokt-equinors-risikable-frackingvirksomhet-i-usa-1.15274533>

Næss, H.J. (6 april, 2021): *Norges 500 største selskaper*. Kapital.no, hentet 17 april 2021 fra: <https://kapital.no/reportasjer/2020/07/16/7547889/regnearket-med-de-500-storste-selskapene-i-norge>

Omvik, O.R. ,Kampevoll,F. ,Sættem,J.B. (2020.08.05) *Equinor har tapt 200 milliarder i USA*. Hentet 17 april 2021 fra <https://www.nrk.no/norge/equinor-har-tapt-200-milliarder-i-usa- -oljeministeren-ma-svare-stortinget-1.15009406>

Paulsen, I. (19.06.08) *"Varig Kompetansekraft"*: *Studie av en endringsprosess i DnB* (Masteroppgave). NHH Bergen [https://openaccess.nhh-no-xmloi/bitstream/handle/11250/168141/Paulsen%202008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmloi/bitstream/handle/11250/168141/Paulsen%202008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pedersen, H. (15.06.2015): *Er Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap" egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen?* (Masteroppgave). UiS <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/298552>

Quinn, J.B (1998). *Managing Strategies Incrementally*. I J.B Quinn, H. Mintzberg & R.M.

James (red.), *The Strategy process. Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rasen, I., Reiersen, L. (2018): *Fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling: En kvalitativ studie om endring av vurderingssystem i Equinor* (Masteroppgave). UiS https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2562666/MENMAS_150618_kand3024.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Regjeringen.no.(20.03.2019).*Norsk olje og gass historie*. Hentet 26.04.21 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>

Regjeringen.no(u.å.a). *Sysselsetting olje og gass*. Hentet 26.04.21 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/leverandorindustrien/id2001283/>

Regjeringen.no(u.å.b). *Equinor ASAs virksomhet*. Hentet 26.04.21 fra https://data.regjeringen.no/sru/organ/ORGAN_00002267_1972_01_01/false/visning

Robinson, H, (Juli 2019): *Transformation Practice: Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*.

Senge, P. (1991) *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

Statoil (14 mars 2018) *Årsrapport 2017*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-aarsrapport-2017.pdf>

Teece, D.J., G. Pisano og A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.

Ånestad, M., Madsen, L.B., Melgård, M., Erikstad, T. (11.01.21): *DN:*

EQUINORSKANDALEN I USA. Hentet 24 april 2021 fra:

<https://www.skup.no/sites/default/files/2021-01/dn---equinor---metoderapport-skup-%28end.pdf>

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Del 1

1. *På hvilken måte har overgangen fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling endret organisasjonskulturen i Equinor?*
2. *Hvordan jobber dere systematisk med etterlevelse og lederskap ?*
3. *Hva mener du ligger i det grønne taktskiftet Equinor snakker om på sin hjemmeside?*
4. *Påtar Equinor seg tilstrekkelig samfunnsansvar ift sin posisjon, og i så fall hvordan?*
5. *Er "frakking" en god match ift Equinors visjon: "Vi former energiframtiden" og "Vi skal være et forbilde for endring i olje- og gassindustrien"?*
6. *Hvilke faktorer er viktige for deg slik at Equinor skal fortsette å være din fremtidige arbeidsplass?*
7. *Hva legger du i ordet Lean? Hvordan setter Lean sitt preg på din arbeidsplass?*
8. *Hvordan reagerte du på endringsprosessen i organisasjonen?*
9. *Kunne endringsprosessene ha blitt gjennomført på en annen måte?*

Del 2

1. *Har dere delmål som dere jobber mot? Kan du fortelle mer om dette? Er de realistiske nok?*
2. *Påvirker disse motivasjonen til å gjennomføre prosjektet? Hvilke tiltak gjennomfører dere for å motivere ansatte?*
3. *Hvordan er bruken av konsulenter i Hywind-prosjektet og Equinor? Hva er hensikten/hvorfor?*
4. *Er det fokus på læring og utvikling? Mener du at dette er tilstrekkelig?*
5. *Hvordan føler du at du har blitt involvert i de "grønne" endring initiativene i Equinor de siste*
6. *Hva er 1) styrkene, 2) svakhetene, 3) mulighetene og 4) truslene tilknyttet Tampen-prosjektet?*
7. *Hvordan har overgangen fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling vært? Og opplever du at dette har bedret dine arbeidsprestasjoner?*

Del 3

1. *Hvordan var tiltroen til prosjekt Tampen blant de ansatte når det startet?*
2. *Hvordan reagerte du på et slikt prosjekt som er så annerledes fra det Equinor har jobbet med før?*
3. *Føler du at du som ansatt bidrar til endringer i Equinor?*
4. *I hvilken grad føler du ansatte involveres i utformingen av selskapets strategier?*
5. *Synliggjøres resultatene i løpet av endringsprosessen tilstrekkelig? Hvis ja/nei på hvilken måte?*
6. *Har du opplevd motstand mot den grønne endringen? Hvis ja/nei på hvilken måte?*
7. *Hvordan opplevde du reaksjonen på navnebyttet, både innad og utad?*
8. *Hvilke endringer har du opplevd etter navneskiftet (2016 utover)?*
9. *Har dere brukt erfaringer fra tidligere prosjekter i utformingen av Tampen-prosjektet?*
10. *Føler du at det er takhøyde for kritikk, eller føler du at du må holde det til deg selv?*

Til slutt:

- *Hvordan har covid-19 påvirket Equinor generelt?*
- *Er det noe mer du ønsker å fremheve som du tror kan være relevant for oss?*