



# Høgskulen på Vestlandet

## ØKB3113 Bacheloroppgave

ØKB3113-BAC-2022-VÅR-FLOWassign

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	06-04-2022 12:00	<b>Termin:</b>	2022 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	06-05-2022 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 ØKB3113 1 BAC 2022 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

<b>Kandidatnr.:</b>	428
---------------------	-----

### Informasjon fra deltaker

<b>Antall ord *:</b>	18497
----------------------	-------

Sett hake dersom  Ja  
besvarelsen kan brukes  
som eksempel i  
undervisning?:

Egenerklæring \*:  Ja  
Jeg bekrefter at jeg har  Ja  
registrert  
oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i  
StudentWeb og vet at  
denne vil stå på  
vitnemålet mitt \*:

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	7
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	430, 414

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

**Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \***

Nei

**Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \***

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Hvordan det grønne skiftet påvirker arbeidsstyrken i olje- og gassindustrien

How the green change affects the labour force in the oil and gas industry

**Tobias Erik Bjerstedt, Thomas Westad Rongved &  
Ingrid Ramberg**

Fakultet økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder; Magnhild Dåsvand

06.05.22

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

## Forord

Vi er tre studenter som går Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Haugesund, og denne bacheloren er skrevet som en avsluttende del i bachelorgraden vår. I desember 2021 ble vi enige i gruppen at vi ville ta for oss fornybar energi som tema, da miljøbevissthet generelt er et svært relevant tema som berører mange. Derfor ønsket vi å se nærmere på industrien - en av de større kildene som er delaktige i å påvirke miljøet. Vi forstod tidlig at dette ville bli et svært omfattende tema, derfor trappet vi det ned til arbeidsstyrken innenfor olje- og gassindustrien.

Underveis i arbeidet vårt har vi fått god hjelp av veilederen vår, Magnhild Dåsvand, og retter derfor en stor takk til henne. Hun har gitt oss konstruktiv kritikk underveis, samtidig som hun har vært en motivator for oss i gruppa. Vi ønsker også å takke informantene vi har hatt som tok tiden sin til å delta i forskningsdelen i oppgaven vår, samt kontaktpersonene våre som hjalp oss å komme i dialog med dem.

Høgskulen på Vestlandet, Haugesund

06.05.22

Tobias Erik Bjerstedt

Thomas Westad Rongved

Ingrid Ramberg

## Abstract

We have had focus on change and competence in this bachelor thesis, because these two topics have been the most relevant key subjects in the theory part. They have provided good help to answer our problem “How can renewable energy affect the present labour force in the oil and gas industry? Are there any big changes in the goals themselves, and will the already existing strategies cope?”

To find an answer to our problem, we have conducted a qualitative research method, where we have had computer aided in-depth interviews with the help of data technology. Both researchers and informants are physically apart. This enabled us to reach multiple informants without the limitations of travel arrangements. We have interviewed eight individual informants in total, with various positions within their organisations, relevant to our analysis. In addition to this, we have used document analysis to strengthen the collected data.

Some interesting findings from our thesis was that both corporation A and corporation B have been working towards becoming more sustainable. They explained that they used technology that helps them reduce carbon dioxide emission, for instance electrifying oil- and gas installations offshore with power from shore. If they were to achieve a completely green solution, they would have to electrify their entire fleet of vessels. A central problem with this would be the lifespan that could cause problems with the NPV in a negative manner. If the ships lifespan is short, they would have less to depreciate on and then the project would be too difficult to implement.

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi hatt fokus på endring og kompetanse, da disse to temaene har vært de mest relevante nøkkelbegrepene i teoridelen vår. De har kommet til god hjelp med å besvare problemstillingen vår “Hvordan kan fornybar energi påvirke dagens arbeidsstyrke innen olje- og gassindustrien? Ser vi noen store endringer i målene i seg selv, og vil eksisterende strategier strekke til?”

For å kunne besvare problemstillingen, har vi tatt i bruk kvalitativ metode hvor vi har hatt datastøttede dybdeintervju ved hjelp av datateknologi. Her er forsker og informant fysisk adskilt. På denne måten har vi hatt mulighet til å nå frem til flere informanter uten begrensninger. Vi fikk intervjuet åtte informanter, med flere ulike stillinger som var relevante til oppgaven vår. I tillegg til dette har vi brukt en kvalitativ dokumentanalyse i hensikt mot å støtte opp den innsamlede dataen.

Et interessant funn i denne bacheloroppgaven, var at både bedrift A og bedrift B jobber delvis mot å være mer bærekraftige. De forklarte at de tar i bruk teknologi som hjelper de å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp, blant annet ved elektrisitet med strøm fra land. Hvis de derimot skulle hatt en helt grønn løsning, skulle de ha elektrifisert skipene sine. Et sentralt problem med dette var levetiden som kunne påvirket NPV negativt. Hvis skipene har kort levetid vil man ha mindre å avskrive på, dermed ville det vært vanskeligere å gjennomføre et så stort prosjekt.

# Innhold

Forord .....	I
Abstract .....	II
Sammendrag .....	III
Figuroversikt .....	VI
Tabelloversikt.....	VI
1. Innledning.....	1
1.1 Problemavgrensing .....	6
1.2 Disposisjon av oppgavens kapitler.....	7
2 Teori .....	8
2.1 Organisasjoner og dens behov for endring .....	8
2.1.1 Institusjonelle omgivelser.....	10
2.2 Kompetanse.....	12
2.2.1 Organisering og bruk av kompetanse .....	14
2.2.2 Rekruttering .....	15
2.3 Bemanningsplanlegging.....	17
2.4 Samfunnsansvar og bærekraft.....	19
2.5 Oppsummering.....	20
3 Metodisk tilnærming .....	21
3.1 Valg av metode .....	21
3.2 Utvalgsprosess .....	22
3.3 Informantene .....	23
3.4 Dokumenter.....	23
3.5 Datainnsamling .....	23
3.5.1 Intervjuprosess.....	24
	IV

3.5.2	Analyse av intervju .....	24
3.5.3	Dokumentprosess.....	25
3.5.4	Analyse av dokumenter .....	25
3.6	Vurdering av kvalitativ forskningsmetode.....	27
3.6.1	Pålitelighet .....	27
3.6.2	Troverdighet .....	28
3.6.3	Overførbarhet.....	28
3.6.4	Bekreftbarhet .....	29
3.7	Etiske vurderinger .....	29
3.8	Kritikk av fremgangsmåten.....	30
3.9	Oppsummering.....	31
4	Resultat.....	33
4.1	Omstilling og endring .....	33
4.2	Kompetanse.....	37
4.2.1	Overførbar kompetanse .....	38
4.2.2	Kompetanseutvikling.....	39
4.2.3	Kompetanse fra utlandet.....	40
4.3	Bemanningsplanlegging.....	40
4.4	Oppsummering.....	42
5	Analyse.....	43
5.1	Omstilling og endring .....	43
5.1.1	Samfunnsansvar.....	45
5.2	Kompetanse.....	46
5.3	Bemanningsplanlegging.....	47
5.3.1	Rekrutteringsprosessen.....	50
6	Konklusjon .....	51



Litteraturliste .....	54
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	57
Vedlegg 2: Informasjonsbrev .....	59

## Figuroversikt

Figur 1 “FNs bærekraftsmål” (FN, 2022b)

Figur 2 “Utslipp av klimagasser i Norge fordelt på kilder” (Miljødirektoratet, 2022)

Figur 3 “Utslipp av klimagasser fra petroleumssektoren” (Norsk Petroleum, 2021)

Figur 4 “Historisk og forventet produksjon i Norge” (Norsk petroleum, 2022)

Figur 5 “Strategisk kompetanseutvikling” (Egerdal, 2019)

## Tabelloversikt

Tabell 1 “Scotts tre søyler” (Carson, 2016)

Tabell 2 “Oversikt over datakilder”

# 1. Innledning

Vi ønsker å undersøke hvordan arbeidsstyrken innenfor olje- og gassindustrien vil bli påvirket, dersom Norge omstiller seg til grønn energi. Hvilke endringer som vil skje for de eksisterende ansatte, samt om det vil kreve nye utdanningsløp for fremtidige ansatte. Et relevant nøkkelord for oppgaven innenfor temaet vårt er endring. Oljen spiller en stor del i norsk arbeidsliv, og har en svært sentral rolle innenfor økonomien. Vi skal se nærmere på olje- og gassindustrien. Hvilke mål de har satt seg, og hvilke strategier de bruker for å nå målene.

Bakgrunnen til hvorfor vi ønsker å fokusere på arbeidsstyrken innenfor grønn energi i denne oppgaven, er knyttet opp mot det sterke miljøfokus som vi ser mye av i dag. Spesielt ungdommen har blitt i større grad miljøbevisste, og har dette som en sterk kampsak da det er de som er fremtidens ledere. Dette har ført til større press på politikere om å tilrettelegge, samt stramme inn ulike klimatiltak. Vi har for eksempel Parisavtalen som ble stiftet i 2015 som sier at temperaturen på kloden ikke skal stige mer enn 2 grader innen 2050, forskere som slår alarm angående global oppvarming, miljøaktivisten Greta Thunberg som tok verden med storm og FNs bærekraftsmål som bedrifter skal følge. Disse faktorene er med på å påvirke oljebedriftene til å bli grønnere, men da ser vi også nødvendige endringer innen arbeidskraft.



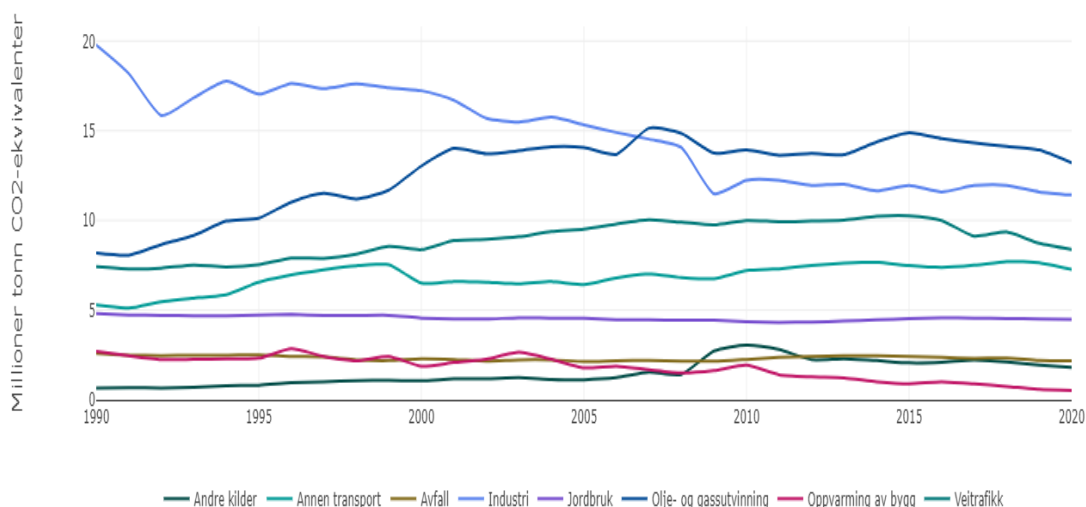
Figur 1 "FNs bærekraftsmål" (FN, 2022b)

Som nevnt skal vi i hovedsak ta for oss tematikken knyttet til den norske arbeidsstyrken i olje- og gassindustrien. For Norge sin del er kompetanse et aktuelt problem. For eksempel kom det frem i en artikkel fra NRK at det er mangel på kompetanse i arbeidsmarkedet, og en rapport publisert av EU viser at vi ligger på topplisten (Høyland, 2022). Her er det grønne skiftet en av de viktigste utløsende faktorene til omkring 30 land som er med i rapporten. Dette er svært interessant for oss, da det ligger en sammenheng mellom nyere kompetanse og fornybar energi.

Under ser vi tre grafer som tar for seg utslipp, forventet utslipp og utvinning. Disse tar for seg endrings trender i olje- og gassindustrien, og hvilke påvirkninger det grønne skiftet har hatt her. Hensikten med dette er å se i hvor stor grad det er en korrelasjon for å få et bedre bilde av utviklingen som skjer.

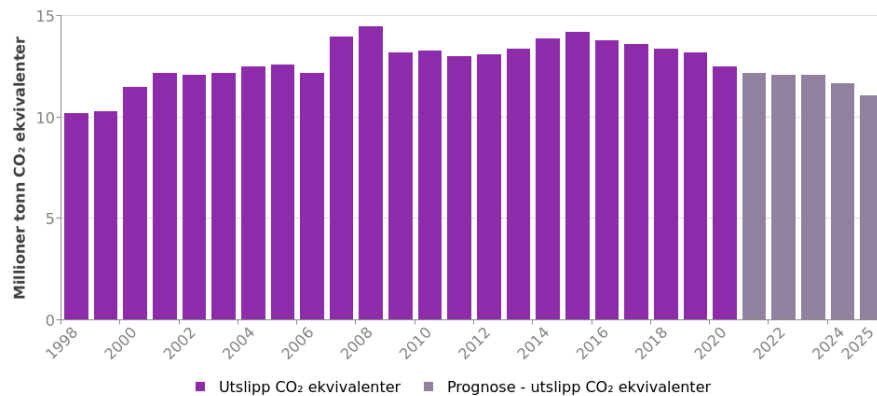
## Utslipp av klimagasser i Norge fordelt på kilder

Kilde: Statistisk sentralbyrå (SSB) og Miljødirektoratet



Figur 2 "Utslipp av klimagasser i Norge fordelt på kilder" (Miljødirektoratet, 2022)

CO<sub>2</sub>-utslipp er den største utslippskilden av klimagasser i Norge, og i 2020 utgjorde CO<sub>2</sub> 84 prosent av klimagassutslippene i Norge. Som vi ser i grafen over har olje- og gassutvinning vært den største utslippskilden av CO<sub>2</sub> siden 2007. Utslippene har også økt med 17 prosent fra 1990 til 2020, men de stabiliserte seg under årtusenskiftet. Ifølge miljødirektoratet er olje- og gassindustrien ansvarlig for 27 prosent av klimagassutslipp i Norge. For eksempel er gassturbiner og brenning av bi-produkt gass, altså fakling, de største kildene til utslipp. Gode substitutter her i henhold til det grønne skiftet er energieffektivisering for å redusere bruk av fakling gjennom elektrifisering og karbonfangst på sokkelen (Miljødirektoratet, 2021).



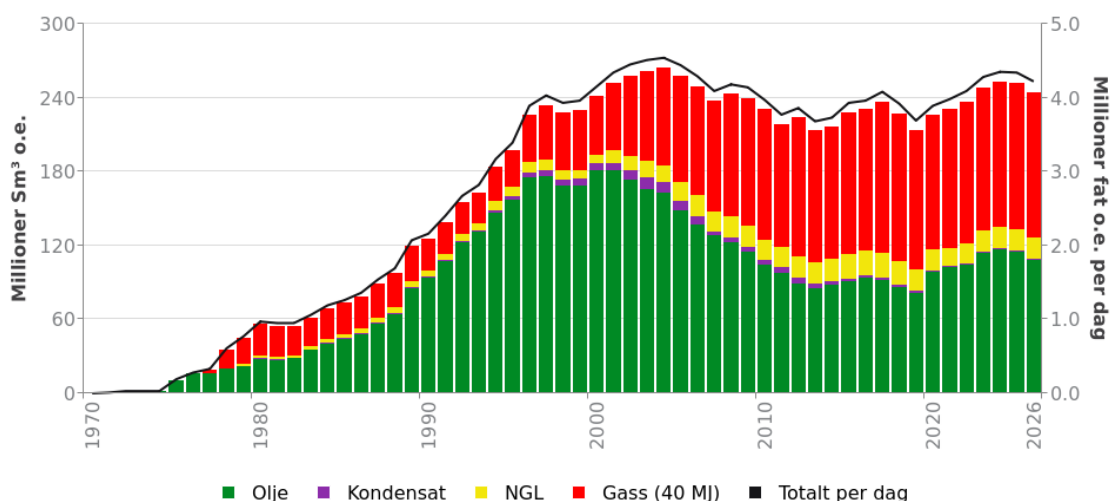
Figur 3 “Utslipp av klimagasser fra petroleumssektoren” (Norsk Petroleum, 2021)

Utslipp av klimagasser fra petroleumssektoren som er utarbeidet av Oljedirektoratet, tar for seg rapporteringer fra oljeselskapene som opererer på norsk sokkel. Figuren forteller oss om det årlige CO<sub>2</sub> ekvivalente<sup>1</sup> utslippet knyttet til den norske petroleumsindustrien med en avgrensning som følger definisjonen etter petroleumsskatteloven. Da er videre transport av gass med i utslippsregnskapet. I den fremtidige prognosen<sup>2</sup> er det ventet fall av utslipp fra petroleumssektoren de neste kommende årene. Sammenlignbart med resultatene fra andre tilsvarende selskaper i andre petroleumsproduserende land, så ligger selskapene i Norge langt foran når det kommer til løsninger som reduserer og stopper klimagassutslipp. Reduksjonen stammer også fra at man må møte den kvotepliktige reduksjonen fra EU ved å prøve å redusere utslippet hvert år (Norsk Petroleum, 2021).

---

<sup>1</sup> Ekvivalente: et annet ord for likeverdige

<sup>2</sup> Prognose: en forutsetning eller vurdering bygget på statistiske materialer



Figur 4 "Historisk og forventet produksjon i Norge" (Norsk petroleum, 2022)

Produksjonen av olje og gass i Norge fortsatte å øke i 2021. Ifølge Oljedirektoratet og Norsk Petroleum er det ikke forventet noe reduksjon i utvinning og produksjon de nærmeste årene, snarere en økning. Det er antatt at i løpet av 50 år så har vi produsert og solgt rundt 50 prosent av alt fossilt brensel som finnes på norsk kontinentalsokkel. Ser man på grafen så merker vi at gassproduksjon har økt på bekostning av olje siden rundt 2000 (Norsk petroleum, 2022).

Selve temaet vi har valgt å fokusere på er de ansatte i det grønne skiftet, og er knyttet opp mot forskjellige emner vi har hatt innen økonomi og administrasjon. I vår bacheloroppgave ønsker vi å finne svar på hvilke endringer som er blitt gjort innenfor mål og strategi i bemanningen når det konverteres fra olje og gass til grønn energi.

## 1.1 Problemaavgrensning

I oppgaven vår skal vi undersøke hvordan omstillingen til grønn energi kan være med å påvirke dagens arbeidsstyrken og bemanning innen olje- og gassindustrien. Det er mange bedrifter innenfor olje- og gassindustrien både internasjonalt og innenlands. Vi har derfor valgt å fokusere på enkelte bedrifter i Norge, da dette er et svært omfattende tema å ta for seg. Totalt har vi hatt intervju med to ulike bedrifter som skal inngå i analysen. I denne oppgaven skal vi ikke trekke slutninger for alle oljebedriftene i Norge, men kun gå i dybden avgrenset til disse to bedriftene. Problemstillingen vi har tatt for oss lyder slik:

*“Hvordan kan overgangen til fornybar energi påvirke dagens arbeidsstyrke innen olje- og gassindustrien? Ser vi noen store endringer i målene i seg selv, og vil eksisterende strategier strekke til?”*

Et nærliggende problem i dagens næringsliv ser vi i innenfor kompetanse, da mange ulike artikler hevder at alt for få av de yngste velger yrkesfag. Blant annet Kjetil Tvedt som jobber i norsk industri og er fagsjef innen rekruttering og utdanning, sier at det vil være viktigere i fremtiden å dimensjonere riktig innenfor utdanningsløpet. Dette er fordi per dags dato mangler Norge folk til det grønne skiftet. NHO og NAV er bekymret for at det ikke finnes nok fagarbeidere til å utføre de større prosjektene som skal gjennomføres (Tvedt, 2021, 10:15).

For å kunne undersøke hvordan arbeidskraften påvirkes i omstillingen, må vi rette fokuset mot blant annet kompetanse og dens utvikling. En artikkel fra Tekna skriver at det blir mer og mer viktig å ansette nyutdannede med rett kompetanse. I tillegg til dette må de allerede eksisterende arbeidstakere få oppdatert kompetansen sin til industriens behov for omstilling. Det vil med andre ord være viktigere i fremtiden å treffe bedre på matchen mellom etterspørsel og tilbud på arbeidskraft i Norge, og omstillingen vil enten kreve ny type produksjon eller at vi forbedrer den eksisterende (Tvedt, 2021).

Som nevnt er olje- og gassindustrien en viktig sektor for den norske økonomien, og denne har de siste årene gått gjennom en stor endring når det kommer til strategier og mål. Det er et press på bedriftene til å bli mer miljøvennlig og dette har ført til et grønt skifte innenfor mange sektorer, spesielt i olje- og gassindustrien. Derfor er vi nysgjerrige på hvordan dette kommer til å påvirke arbeidsstyrken innenfor de to bedriftene vi har hatt dialog med.

## 1.2 Disposisjon av oppgavens kapitler

Vi har strukturert bacheloren i fem kapitler der det første kapitlet består av innledning, begrunnelse for valg av tema og redegjørelse av problemstilling. I det andre kapitlet har vi tatt for oss det teoretiske som passer til å belyse problemstillingen vår, slik at det fungerer som et rammeverk for analysen. Det tredje kapitlet handler om hvordan vi har samlet inn de ulike dataene, hvilken forskningsmetode vi har valgt og en vurdering av metode. I det fjerde kapitlet fremhever vi de resultatene vi fikk både fra de kvalitative intervjuene, og fra dokumentanalysen. I det femte kapitlet har vi knyttet opp teoridelen fra kapittel 2 mot resultatene i kapittel 4, hvor dette analyseres og drøftes. I det siste kapitlet avslutter vi oppgaven med en konklusjonsdel. Her prøver vi å besvare problemstillingen med utgangspunkt i analysen og funnene.



## 2 Teori

Bacheloroppgaven vår med den problemstillingen vi har, baserer seg svært mye på begrepet endring. I mange tilfeller er det essensielt at en organisasjon evner å gå igjennom forandringer over tid for å tilpasse seg dagens marked. Vi skal i denne delen ta for oss hva som ligger i begrepet *endring*. Hvorfor behovet for endring ligger til grunn og hvordan endring vil ha betydning for de ansatte, teknologien og kompetansen.

### 2.1 Organisasjoner og dens behov for endring

Det er ikke noe nytt at mange bedrifter innenfor olje- og gassindustrien opplever et ytre press om å forandre seg. Dette er noe de aller fleste har fått med seg i media, og det er mange som ønsker å snu på trenden knyttet til forurensning. Det er mange tiltak man kan gjøre som enkeltperson, men det er ikke nødvendigvis en like lett prosess for de store industribedriftene. I dette delkapittelet skal vi se nærmere på *hvorfor endring*.

Det er ofte slik at press for endring skjer gjennom strategiske analyser av økonomiske forhold og konkurransemessige aspekter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil si at man gjerne utfører konkurranseanalyser for å kartlegge bedriftens posisjon i forhold til konkurrenter og eventuelle farer for substitutter. Når det kommer til olje- og gassindustrien er det mange som anslår det grønne skiftet som et fremtidig konkurransefortrinn. Over tid vil tilgangen til oljen renne ut, og dermed må vi finne nye ressurser.

Et viktig aspekt innenfor endringsteori er om en endring skjer som en proaktiv endring eller som en reaktiv endring. Proaktiv endring handler om forventninger, det vil si at man vil tilpasse organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. Reaktiv endring er det motsatte, man tilpasser organisasjonen etter at det har skjedd endringer de må ta hensyn til (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Er man proaktiv kan man ha en fordel med å være først ute, og da er det lite eller ingen konkurranse. Her tilpasser man seg gjerne en endring man tror vil skje i fremtiden.

Det er ikke uvanlig at det kan oppstå motstand mot endring, spesielt hvis en bedrift vil prøve å iverksette en proaktiv endring. Det at enkeltpersoner og grupper kan oppleve motstand mot endring er en rasjonell reaksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det finnes flere årsaker til

motstand mot endring, og her trekker vi frem noen av de mest relevante:

- Årsak 1 omhandler frykten for det ukjente: *“Endring betyr for mange at man går fra en sikker tilstand, noe man vet om, til en situasjon preget av usikkerhet”* (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her er det mye usikkerhet knyttet til hvor mye man skal tørre å satse på investeringer som kreves i en omstilling. Denne type usikkerhet kan komme av at man ikke vet hva som vil skje med arbeidsoppgavene, samt at man heller ikke vet hva som forventes av dem i lengden.
- Årsak 6 omhandler krav om nyinvesteringer. Denne årsaken legger vekt på at hvis det skjer en endring i arbeidsoppgavene i en organisasjon, kan enkelte bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Man har gjerne opparbeidet seg en spesifikk kompetanse innenfor den stillingen man har. Det kan dermed oppleves som tøft når denne kompetansen strekker dårligere til, eller kanskje ikke strekker til i det hele tatt.

Motstand mot endring trenger heller ikke være noe negativt, nettopp fordi det viser at bedriften klarer å tenke seg om før de begir seg ut på en endringsprosess. Vi har noe som heter *endringsagenter*, og dette er sentrale aktører i en bedrift som skal analysere hvorvidt situasjonen de er i vil utvikles og endres over tid. Ved en åpen debatt vil det være enklere for de som er endringsagenter å motta informasjon de kanskje ikke har tenkt over selv. Samtidig kan det være enklere å se hvordan man eventuelt skal tilpasse og justere strategier for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Når en endring først inntreffer, er det mest essensielt å vurdere hvilke steder i bedriften disse endringene skjer. Hvilken del av bedriften blir mest påvirket? Som en effektiv leder kan man benytte ulike teorier som hjelpemiddel. Vi har noe som heter endringskaleidoskopet. Dette brukes for å sette et rammeverk av faktorer som påvirker positivt og negativt i et strategisk program skifte. Den mest vanlige figuren har 8 ulike grener som dekker; tid, sikte, bevaring, mangfold, kapasitet, makt, ferdigheter og klarhet. Tid tar for seg hvor raskt endringen må skje. Sikte handler om hvor mye og hva som må endres. Bevaring handler om hva organisasjonen skal bevare, blant annet ressurser og identitet. Mangfold innebærer hvor blandet arbeidsstaben er i de ulike gruppene i organisasjonen. Kapasitet er hvor stor andel av tilgjengelige ressurser en organisasjon har. Makt går inn på hvem som har makten til å påvirke endring, og hvor den kommer fra. Er det nok ferdigheter i organisasjonen for å håndtere endring? Til slutt er det om

organisasjonen er klar for endring (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017).

### 2.1.1 Institusjonelle omgivelser

Når man skal undersøke organisasjoner kan vi ta utgangspunkt i tre organisasjonsteoretiske perspektiver. *Det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet.* Ut ifra problemstillingen vår har vi valgt å ha et større fokus på myteperspektiv. I motsetning til de to andre som handler mye om interne faktorer, så tar myteperspektivet for seg i større grad de ytre faktorene ved å legge vekt på trekk ved de institusjonelle omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Institusjonelle omgivelser handler om de forventningene, normer og verdier omgivelsene har til en organisasjon. Det er med på å avgjøre hvordan de blir oppfattet av omgivelsene sine. Det er tre hovedpunkter som fokuserer på institusjonelle omgivelser, og disse er:

1. Organisasjoner vil havne under press for å imøtekomme alle de ulike forventningene omgivelsene har til normer og verdier, som har relevans til deres virksomheter. Hvis en organisasjon har styringsmetoder som ikke samspiller og har legitimitet i omgivelsene, kan de lett bli stemplet som likegyldige, uaktsomme og lite rasjonelle.
2. Her vil organisasjoner prøve å ta hensyn til de ekstra normene og formuleringene i målformuleringene sine, i tillegg til hvordan virksomheten blir organisert på. Dermed så unngår organisasjonen at det stilles spørsmålstegn ved virksomheten eller at de fremstår som om de, i forhold til omgivelsenes forventninger, er en avvikende organisasjon.
3. Organisasjoner kan bruke mål og formell struktur utelukkende som symboler for å kunne påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonens virksomhet og mål. I tillegg til å sikre nødvendig legitimitet og støtte. Da bruker man formulerte mål og lager opplegg for kontroll, styring og koordinering som ikke har noen påvirkning på arbeidet som blir gjort. Formålet med dette er å gi signal til omgivelsene om at man viser hensyn til hvordan de mener at ting burde gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Sammenfattet på en grunnleggende måte så er antagelsen i et institusjonelt perspektiv på omgivelsene at organisasjoner må oppfattes som legitime for å kunne overleve. Organisasjoner må fremstå som "tidsriktige" og dermed vedlikeholdes. Når man snakker om de institusjonelle

omgivelsene så kan man dele de opp i tre “søyler” for legitimitet, kjent som Scotts tre søyler. Scotts tre søyler for institusjoner skiller mellom tre ulike forutsetninger for å bli akseptert: Den regulative søylen, den normative søylen og den kulturelt-kognitive søylen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

	Regulativ	Normativ	Kognitiv
Grunnlag for press	Lovgivning	Verdier og forventninger	“Tatt for gitt”-oppfatninger om hva som bør gjøres
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Sosial plikt	Ønske om å etterligne
Grunnlag for legitimitet	Formell godkjenning	Moralsk aksept	Man gjør det som oppfattes riktig
Indikatorer	Regler, lover, sanksjoner	Sertifisering, akkreditering	Felles oppfatning og oppfatninger av som er rimelig handling
Følelser	Frykt for skyld/uskyld	Skam/ære	Sikkerhet/forvirring
Eksempler	Regulering og kontroll av forurensning	Standarder for personell behandling	Organisasjonsoppskrifter, for eksempel balansert målstyring

Tabell 1 “Scotts tre søyler” (Carson, 2016)

## 2.2 Kompetanse

Et aktuelt tema for overgangen til det grønne skiftet i olje- og gassindustrien i dag er kompetanseutvikling. Det er ikke uvanlig at kompetansebehovet i bedrifter kan ha en tendens til å endre seg over tid, og derfor er kompetanseutvikling et relevant begrep å se nærmere på. Når bedriften får nye arbeidsoppgaver eller nye måter å gjennomføre arbeidsoppgavene på, er det et økt behov for ny kompetanse i virksomheten. Slik som dagens olje- og gasselskaper endrer seg i dag i henhold til fornybar energi, kan vi se at kompetansebehovet her vil endres. I dette delkapittelet skal vi ta for oss *hvordan endring*.

Kompetanse er et komplekst begrep, og definisjonen kan basere seg både på kompetanse hos enkeltpersoner og på kompetanse som foreligger i organisasjonen (Egerdal, 2019). Innenfor kompetansebegrepet er det flere viktige elementer som faller under definisjonen; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Dette er faktorer som skal gjøre det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2012).

Modellen under viser at det er essensielt når man planlegger og prioriterer kompetanse tiltak, må man alltid ta utgangspunkt i virksomhetens mål og strategier. Illustrasjonen nedenfor fremhever to måter å utvikle kompetanse på. Den ene måten er å utvikle de ansatte gjennom kompetansetiltak slik som kursing eller videreutdanning. Den andre måten er å rekruttere ansatte som allerede har den kompetansen som bedriften er ute etter (Egerdal, 2019).



Figur 5 "Strategisk kompetanseutvikling" (Egerdal, 2019)

Når det kommer til rekruttering så er det hovedsakelig to typer; internt og eksternt. Her skal vi se nærmere på fordelene og ulempene som foreligger ved disse.

Med intern rekruttering så mener vi interne kandidater. Dette er ansatte som allerede jobber i bedriften, og de kan søke på nye høyere stillinger så lenge de er kompetente. En av fordelene med intern rekruttering er at det gir en økt motivasjon hos de ansatte, og de får bedre muligheter for karriereutvikling samt en større trygghetsfølelse. Det er også tidsbesparende på grunn av at man slipper å bruke tid og penger på å annonsere stillinger. Det bidrar også til at man får en mer stabil arbeidskraft, det vil si at det er mindre turnover<sup>3</sup> i bedriften og ønsket ekspertise er lettere å beholde. En av ulempene med intern rekruttering er at det kan være krevende å lære opp de interne kandidatene, og dette kan føre til høye utviklingskostnader. I tillegg til dette blir det fort mye fokus på faglig kompetanse sammenlignet med lederkompetanse. Det vil si at ansatte som er dyktige i sin nåværende stilling, ikke nødvendigvis vil være like dyktig i for eksempel en lederrolle (Egerdal, 2019).

<sup>3</sup> Hvor stor andel av personalet som slutter og erstattes fra ett år til et annet

Når man bruker ekstern rekruttering velger man fritt hvem man skal rekruttere, og man ansetter de kandidatene som har den praksisen og utdanningen som tilfredsstillende kompetansebehovet bedriften har. En stor fordel med ekstern rekruttering er at man kan få dekket kompetansebehovet bedriften har på kort tid. Likevel er det også risikoer med en ekstern kandidat, og dette kan komme av at man ikke alltid vet hvor godt denne kandidaten passer inn i organisasjonen (Egerdal, 2019).

Når det kommer til det stadiet hvor bedriften skal velge om de skal bruke ekstern eller intern rekruttering, er det sjeldent enten eller. Det er vanligvis en god kombinasjon av disse, avhengig av hvilken kompetanse som trengs og hvilke muligheter de har. I dagens samfunn er de teknologiske og markedsmessige endringene raske og dramatiske. Det er derfor vesentlig at bedrifter klarer å holde de ansatte oppdaterte, samt at de klarer å utvikle de ansattes kompetanse hvis de vil holde seg konkurransedyktig. Det er flere måter å gjøre dette på, blant annet er *on the job training* et vanlig kompetanseutviklende tiltak å foreta i bedrifter. Dette går ut på å la arbeidstakeren lære gjennom egne erfaringer, som man oppnår når man er ute i arbeid (Egerdal, 2019).

Et annet kompetansetiltak kan være E-læring. Dette betyr elektronisk læring, og er noe som kan være spesiallaget for den spesifikke bedriften, eller er en generell læring som kan kjøpes på nettet. Fordelen med E-læring er at den kan nå ut til mange personer på en gang, og dette er en god løsning for bedrifter som ønsker fleksible kompetanseutviklende tiltak. Det kan også hjelpe med å styrke bedriftens identitet og fellesskap ved at de kan legge vekt på felles mål og verdier (Egerdal, 2019).

### 2.2.1 Organisering og bruk av kompetanse

Hvordan kompetansen blir organisert er et avgjørende element for at bedriften skal lykkes med kompetanseutviklingen, og skal de nå målene sine så er det essensielt at de evaluerer kompetansetiltakene de har satt i gang. De må observere om tiltakene har hatt en effekt, og om den har hatt den effekten de ønsker. Man må også se om tiltakene som er satt i gang, vil gi et bedre grunnlag for å nå målene til bedriften. Her er det viktig å følge med på om kompetansegapet har blitt lukket.

Ved å evaluere og følge opp kompetansetiltak, forbedres bedriftens evne til å lære av seg selv. På denne måten ser de hvilke tiltak som har hatt en effekt, samt gjort på en effektiv måte. Derfor er det viktig at det er blitt gjennomført en evaluering på alle punktene i figur 5, i tillegg til en evaluering av måloppnåelsen. Resultatene vil dermed gi en erfaring som gjør det lettere å forholde seg til denne prosessen neste gang den skal gjennomføres, slik at de kan bidra til videre utvikling. Uten denne gjennomføringen blir det vanskelig å dømme om det har hatt den effekten de ønsker (Egerdal, 2019). Når man skal evaluere disse tiltakene kan dette gjøres med ekstern evaluering, medarbeiderundersøkelse eller med medarbeidersamtale.

### 2.2.2 Rekruttering

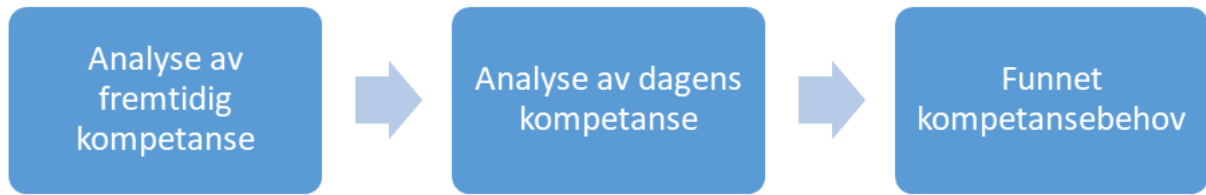
Rekruttering er en essensiell del av en organisasjons virksomhet. Moderne organisasjoner er avhengig av ansatte med god kompetanse og kvalitet. Derfor er organisasjonens evne til å hente inn ansatte med relevant kompetanse, både på lang og kort sikt avgjørende for at de skal lykkes med å nå målene sine.

Strategisk rekruttering handler om det langsiktige arbeidet med rekruttering. Dette kan være organisasjonens omdømme, ressursplanlegging eller det fremtidige kompetansebehovet. Den strategiske delen av rekruttering er en sentral og viktig del av rekrutteringsprosessen, fordi den er blant annet med på å bestemme omfanget på søkermassen man kan forvente. Operativ rekruttering handler derimot om rekrutteringsprosessen som starter når organisasjonen har bestemt seg at det er nødvendig å ansette noen. Det er hovedsakelig to måter å utvikle kompetansen til de ansatte på. Enten gjennom kompetanseutvikling av de nåværende ansatte eller gjennom rekruttering av ansatte som har organisasjonens ønskede kompetanse. Dette er grunnen til at kompetanseutvikling er relevant, fordi det sier noe om personers individuelle egenskaper. Disse egenskapene kan være dynamiske eller mer stabile egenskaper. Dynamiske egenskaper baserer seg på ferdigheter og holdninger, mens egenskaper som er mer stabile stiller krav til om den ansatte er evne kompetente (Egerdal, 2019).

Før man starter den formelle rekrutteringsprosessen bør man legge grunnlaget først. Dette gjør man ved å måle hvor attraktivt omdømmet til bedriften er, slik at man får et inntrykk av omfanget og kvaliteten man kan forvente av søkermassen. Organisasjoner som har et godt omdømme vil få flere kvalifiserte søkere i motsetning til en bedrift som har et svakere



omdømme (Kuvaas & Dysvik,2020).



Figur 6 "Kompetanseanalyse" (Egerdal, 2019)

I bemanningsplanlegging er det viktig at man redegjør kompetanse når man skal rekruttere. Det første skrittet innebærer å utføre en analyse av fremtidig kompetanse som man ønsker. Det andre handler om å analysere den kompetansen man har i dag. På siste steget ser man på hvilken kompetanse man trenger, samt om denne kompetansen kan overføres og utvikles innad i bedriften (Egerdal, 2019).

«Sannsynligheten for å lykkes med rekrutteringsprosessen øker når man er klar over hva man leter etter» (Iversen, 2020, s.94). På grunn av dette bør bedriftene utføre en nøye kartlegging av kompetansebehovet før de starter med rekrutteringsprosessen. Det er tre nivåer en systematisk kartlegging av kompetansebehov kan gjøres på (Kozlowski & Salas, 1997). I olje- og gassindustrien er det behov for ny kompetanse på flere nivåer. (Kuvaas & Dysvik, 2020).

På det første nivået av en systematisk kartlegging av kompetansebehov finner vi det organisatoriske nivået. Her bør man vurdere hva de viktigste kompetansebehovene for en gruppe av de ansatte er. I olje- og gassindustrien kan dette være et behov for å få en mer helhetlig forståelse for grønn energi. På det neste nivået bør man se på det spesifikke innholdet i arbeidsoppgavene, og hvilken kompetanse som må være til stede for å løse de. Dette er da spesielt relevant i det grønne skifte, som fører med seg nye arbeidsoppgaver og utfordringer. Denne type analyseteknikk kan være vanskelig å gjennomføre, da det både er ressurskrevende og utfordrende å utføre observasjoner. Det er vanskelig å utvikle kompetanse, når man ikke vet hvilket kompetansebehov bedriften trenger. Det tredje og siste nivået handler om den enkelte ansatte. Vi vet at det er flere egenskaper som kan påvirke den ansattes utbytte, motivasjon og overføring. Med et innblikk i disse egenskapene, kan vi gjøre rede for praktisk tilrettelegging gjennom for eksempel trening og utviklingstiltak til jobbsituasjonen (Kuvaas & Dysvik,2020).

## 2.3 Bemanningsplanlegging

I denne delen skal vi se nærmere på bemanningsplanlegging - hva slags bemanning har virksomheten i dag, og hva trenger man fremover? Dette begrepet kalles også personalplanlegging, og er svært relevant da det setter fokus på de menneskelige ressursene. Det er viktig å vite hvordan man skal planlegge tilpasninger til eventuelle endringer som kan forekomme i fremtiden, da disse kan påvirke arbeidsstyrken. Dette delkapittelet skal, i tråd med forrige kapittel, også basere seg på *hvordan endring*.

De fleste virksomheter har behov for å legge planer både på kort og lang sikt. I disse planene finner vi forretningsplaner, virksomhetsplaner og strategier. Her defineres ideer, hvilke mål en har for det kommende året samt årene fremover. En viktig del av dette planarbeidet er å se på hva slags bemanning virksomheten har. Selve bemanningsplanleggingen er nødvendig for å sikre at man både har tilgang til de menneskelige ressursene, og at disse ressursene blir brukt mest mulig optimalt (Egerdal, 2019). Her har HR-avdelingen en viktig rolle, og de skal kjenne godt til virksomhetens behov og rammebetingelser.

Den enkle definisjonen på bemanningsplanlegging handler om utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak som er nødvendige for å dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til enhver tid (Grimsø, 2015). Det er først og fremst viktig å kartlegge hvilken type arbeidskraft og kompetanse bedriften trenger, samt hvor mye av den man trenger.

Da oppgaven vår handler om endring, tenker vi at det er naturlig å se mer på hva som er med å påvirke bemanningsplanleggingen. Dette kan gjelde endringer i trender som går innenfor arbeidsmarkedet, hvordan økonomien ser ut, regelverket eller behov for spesifikk kompetanse. Selv om den viktigste regelen innenfor arbeidsmiljøloven sier at man skal ha fast ansettelse, ser vi likevel at lovverket har myknet opp nyligere (Egerdal, 2019). Som resultat av dette, er det gjerne en større andel med midlertidig ansatte og frilansere.

Når man driver med bemanningsplanlegging, ser man gjerne etter kompetanse. Det er vanlig at bedrifter søker etter den, og dette begrepet kalles *sourcing*. Det kan være ulike grunner til at bedrifter velger å ta i bruk sourcing: Når det er behov for å frigjøre kapasitet i egen virksomhet, hvis man har behov for eksterne spesialister for oppgaver som ikke er permanente eller hvis det er noe allerede eksisterende kompetanse innen bedriften som er for dyr å vedlikeholde over tid (Egerdal, 2019). En grunn til dette kan være for å øke muligheten til å jobbe digitalt over

landegrensene, i tillegg til kostnadseffektivisering hvis behovet er til stede. Vi har disse tre ulike formene for sourcing:

- Sourcing - Intern og ekstern produksjon av tjenester til organisasjonen.
- Outsourcing - Flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør, enten her eller i utlandet.
- Insourcing - Arbeidsoppgaver som til nå har vært utført av eksterne leverandører, blir overtatt av den interne organisasjonen som aldri har hatt noe med disse oppgavene å gjøre tidligere (Gottschalk, 2013).

I mange tilfeller brukes sourcing i bedrifter hvis det oppstår arbeidsoppgaver en selv ikke har kompetansen til. Ofte er ikke disse arbeidsoppgavene noe som skal gjøres permanent, men heller over en kortere periode. Her vil man dermed finne spesialister rettet mot disse type oppgaver som ikke blir ansatt permanent, spesielt hvis det er for dyrt å opprettholde. Med andre ord er sourcing en fin måte å balansere bemanningsplanleggingen hvis behovene svinger.

Omstrukturering og nedbemanning kan være et nødvendig tiltak i omstilling og bemanningsplanleggingen for en bedrift, hvis de må senke kostnader for å sikre konkurransekraft. Nedbemanning er en av de mest krevende prosessene en organisasjon kan ta for seg hvis man er HR ansvarlig. Da må man forholde seg til bedriftens moral og det juridiske innenfor det norske lovverket, spesifikt arbeidsmiljøloven. Arbeidsgivere må unngå å krenke arbeidstakernes rettigheter som faller under punkter som eksempelvis; Masseoppsigelse (Arbeidsmiljøloven, 2005, §15-2), oppsigelse grunnet endring i arbeidsoppgaver (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2) og ansiennitet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §14-2) (Arbeidsmiljøloven, 2005, §15-13a). Grunner til en potensiell endring skyldes endret behov for kompetanse, arbeidsoppgaver som blir erstattet av automatisering og kostnadsbegrensninger (Egerdal, 2019).

For at bedrifter skal holde seg konkurransedyktige i et alltid endrende marked og omgivelser, så kan det hende at det må skje endringer i form av omstillinger. I noen tilfeller kan omstilling handle om endringer i eierskapet, og da kommer vi inn på begrepet som kalles fusjon. Fusjon handler om sammenslåing av to eller flere forskjellige forretningsområder (AS) som jobber i samme virksomhet. Disse har tidligere vært adskilt som ulike driftsenheter. Det kan skje fusjoner mellom bedrifter med ulike nivåer av eksisterende tilknytning, for eksempel mellom søsterselskap, mor- og eide datterselskap, eksterne partnere, utenlandske bedrifter eller

konsernfusjon.

## 2.4 Samfunnsansvar og bærekraft

Avslutningsvis skal vi ta for oss samfunnsansvar og bærekraft, og dette delkapittelet skal dekke både *hvorfor og hvordan endring*. Som vi har nevnt er det mange bedrifter som får kritikk fra omgivelsene sine, hvis de driver med mye miljøskadelig virksomhet. På grunn dette er det vanlig å ta i bruk bærekraftsrapportering. Dermed forplikter bedrifter seg til rapportering av bærekraft, og de vil derfor måtte holdes ansvarlige for å leve opp til sine prinsipper (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2016). Vi har noe som heter de tre bunnlinjene, og blant disse skal vi gå inn på den miljømessige bunnlinjen.

Bedrifter foretar seg gjerne aktiviteter som påvirker det ytre miljøet, og her er bedriften med å påvirke på flere vis uavhengig av hva kjerneaktiviteten deres er. Bedrifter som tar i bruk den triple bunnlinje modellen, prøver å redusere skaden mest mulig på det ytre miljøet. Gjerne ved avfallshåndtering, avfallsreduksjon, redusere bruk av råmaterialer og transport (Carson, Kosberg, Skauge, Laudal, 2016). Dette ser vi mange bedrifter innenfor olje- og gassindustrien prøver å bidra med. Selve reduksjonen av ødeleggende stoffer som CO<sub>2</sub>-utslipp er et mål for mange bedrifter, da det kan være et av de enklere tiltakene å utføre. Poenget med den triple bunnlinjen som helhet er å bedømme en virksomhets resultater ut ifra deres økonomi, hvordan de ligger an miljømessig og sosialt.

Innen bærekraft skiller vi gjerne mellom sterk og svak. Hvis vi har en svak bærekraft, er det mulig å akseptere miljøskadelig aktivitet så lenge det medfører større fordeler. Dette kan innebære samfunnsmessige eller økonomiske fordeler, slik at man erstatter en form for kapital med en annen (Carson, Kosberg, Skauge, Laudal, 2016). Sterk bærekraft omhandler derimot at ingen aktivitet som er med på å skade miljøet skal tillates, så lenge det ikke eksisterer noen fordeler ved det. Her vil man ikke kunne finne noen erstatningsformer mot den naturlige verdens miljøfunksjoner.

Det vanligste begrepet innenfor den miljømessige bunnlinjen kalles “føre-var”-prinsippet. Dette går ut på at skadelige handlinger som er alvorlige eller ikke-reversibel på felles verdier, skal ligge i hendene på de som ønsker å utføre en slik handling. Det vil si at hvis en ønsker å

utføre en skadelig handling på bekostning av miljøet, skal den som utfører handlingen kunne bevise at det ikke vil føre til en uopprettelig skade (Carson, Kosberg, Skauge, Laudal, 2016).

## 2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt utgangspunkt i fire ulike teorier som er relevant for oppgavens omfang. Da vi ønsker å ta for oss overgangen til det grønne skiftet, har vi belyst endringsteori og omstilling. Disse teoriene skal si noe om *hvorfor endring*, og her presenterer vi begrepene proaktiv og reaktiv endring, samt motstand mot endring. Videre har vi tatt for oss institusjonelle omgivelser, da dette sier noe om en bedrifts legitimitet. I neste del belyser vi kompetanse og bemanningsplanlegging. Disse teoriene skal si noe om *hvordan endring*, og her presenterer vi blant annet *figur 5* som illustrerer to måter utvikle kompetanse på. Bemanningsplanlegging avdekker viktigheten av å følge med på endringer som skjer underveis, spesielt i henhold til trender. Her har vi trukket inn sourcing som en ledende trend innenfor dagens arbeidsstyrke. Avslutningsvis tar vi for oss samfunnsansvar i henhold til den triple bunnlinjen, hvor vi fokuserer på den miljømessige bunnlinjen. Denne teorien skal si noe om både *hvorfor og hvordan endring*.

## 3 Metodisk tilnærming

Hensikten med samfunnsvitenskapelig metode er å kunne vise forståelse for hvordan virkeligheten ser ut. Det skal fortelle oss noe om hvordan en skal gå frem for å motta informasjon om den sosiale virkeligheten, hva den forteller oss og hvordan vi skal analysere den (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Her vil vi samle inn, tolke og analysere data som skal hjelpe oss å gi et svar på problemstillingen vi har satt oss.

### 3.1 Valg av metode

I metodelære kan vi skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kvalitativ metode tar for seg at man samler inn informasjon med kvalitet i form av tekster, lyd og bilde. Denne informasjonen er mer basert på personlige erfaringer til informantene og hvordan de tolker hendelser. Kvantitativ tilnærming derimot er når man samler inn informasjon i form av tall og data, for å sammenligne disse opp mot hverandre (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I bacheloroppgaven vår har vi benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode. Kjennetegn innenfor denne metoden er at dataene som samles inn er svært detaljerte og fra få enheter, sammenlignet med kvantitativ metode. Her har vi hatt intervju med få individer, innenfor få bedrifter. De jobber innenfor samme industri, men i ulike avdelinger. Her er det blant annet leveranse av installasjoner og tjenester, samt utvinning av fossilt brensel. Vi har dermed bearbeidet primærdata<sup>4</sup> via kvalitative dybdeintervju, og samlet sekundærdata<sup>5</sup> som ulike artikler, årsrapporter, bærekraftsrapporter og regjeringens publikasjoner.

Vi ønsket å gå i dybden på det temaet vi valgte å undersøke, og derfor benyttet vi oss av kvalitativ forskningsmetode. De type spørsmålene vi ønsket å stille var alt for komplekse til å kunne settes opp i en eventuell spørreundersøkelse. Under innsamling av primærdata brukte vi

---

<sup>4</sup> Egen innsamlet data

<sup>5</sup> Allerede innsamlet data

metoden strukturert intervju, hvor vi utarbeidet en overordnet intervjuguide. Det har vært viktig for oss å oppnå en helhetlig forståelse av bedriftenes synspunkter og handlinger i henhold til det grønne skiftet. Dette vil si at vi stiller spørsmål ut ifra en forhåndsbestemt rekkefølge, og alle informantene blir stilt de samme spørsmålene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). På denne måten har vi fått sammenlignet svarene fra de ulike informantene, ved å organisere de i et samlet dokument.

## 3.2 Utvalgsprosess

Som nevnt har vi funnet bedrifter som jobber innen samme industri, men med ulike arbeidsoppgaver. Utvalget vårt består av åtte informanter som besitter ulike stillinger. Dette passet bra da vi hadde mange ulike spørsmål innenfor flere temaer, og vi fikk dermed ulike svar basert på hver av de enkelte informantenes erfaringer. Hensikten med dette var å få gode, men varierte svar på spørsmålene.

Selve utvelgelsen var en strategisk prosess. Strategisk utvelgelse handler om å velge ut riktig målgruppe i analysen som et hjelpemiddel til å gi svar på en problemstilling (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi ønsket spesifikke informanter som ville gi oss et bredt og variert innblikk. Vi har også tatt i bruk ulike dokumenter som for eksempel artikler og rapporter. Disse var også en strategisk utvelgelse. Hovedpoenget med disse dokumentene var at de skulle kunne supplere resultatene våre.

I problemstillingen vår tar vi for oss omstillingen til det grønne skiftet, med hovedfokuset vårt på de ansatte. Innen strategisk utvelgelse finnes det flere utvalgsstrategier, men vi har lent oss på snøballmetoden i analysen vår. Denne metoden går ut på å forhøre seg med personer som kan hjelpe til å finne de riktige informantene. Her opptrer man taktisk og tar kontakt med personer som vet mye om temaet, og er villig til å hjelpe oss forskere til å finne aktuelle informanter til undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Et av våre kriterier var at enkelte av informantene skulle ha en rolle innenfor HR-avdelingen i bedriften, med tanke på at de jobber tett på de ansatte og bemanningsplanlegging.

### 3.3 Informantene

Når vi startet utvalgsprosessen bestemte vi oss tidlig for å forsøke å bruke personlige kontakter. Her fikk vi god hjelp til å komme i dialog med de rette informantene som passet best til å delta i forskningen vår, basert på intervjuguiden. Vi sendte en informativ mail på forhånd til informantene, hvor vi blant annet klargjorde deres rettigheter til å opptre anonyme. Spørsmålene inneholdt mange ulike deltemaer som ikke nødvendigvis alle kunne svare på, derfor ga vi beskjed om dette under intervjuet. Totalt sett har vi vært i dialog med åtte informanter som arbeider i ulike deler av virksomheten.

### 3.4 Dokumenter

Når vi skulle begynne å lete etter dokumenter som sekundærdata, tok vi i bruk to former for data. Disse to formene er forskningsdata og prosessdata. Forskningsdata er data som har blitt samlet inn av andre forskere, og dette kan for eksempel være rapporter eller statistikk. Den andre formen for data er prosessdata. Dette er data som oppstår ved kontinuerlig aktivitet som gjenspeiler samfunnet, slik som artikler og avisinnlegg (Tuft, 2005). I oppgaven vår har vi brukt oppdaterte artikler, samt rapporter og statistikk med tall som henviser til utviklinger som har skjedd under det grønne skiftet.

### 3.5 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å innhente dokumentasjon eller data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes, og da skiller man forskning fra hverdagslige vurderinger (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). I vår datainnsamling brukte vi hovedsakelig to typer datasett; kvalitative intervju og dokumenter. Vi hadde primært sett intervju over teams, men enkelte av informantene ønsket å gjennomføre intervju via mailutveksling. Dette vil si at vi sendte over spørsmålene direkte til disse informantene, også kunne de ta seg tid til å svare på spørsmålene uten at vi intervjuet dem med noe direkte kommunikasjon. Vi har også brukt sekundærdata i form av dokumenter, som ble utnyttet for å samspille med problemstillingen vår. Målet var å få et tettere innblikk i eventuelle eksisterende endringer innenfor lover og



reguleringer, når det kommer til omstillingen til det grønne skiftet og bedriftenes motivasjoner.

### 3.5.1 Intervjuprosess

Vi startet datainnsamlingsprosessen med å lete etter bedrifter som var relevante for forskningen vår, og som kunne gi svar på det vi var ute etter i problemstillingen. Det var også viktig at disse bedriftene hadde tid og var villige til å svare på spørsmålene. Med tanke på at olje- og gassindustrien er et marked med relativt få aktører, var vi avhengige av å nå ut til store bedrifter. Vi endte til slutt opp med å komme i dialog med informanter fra to bedrifter, gjennom en kontaktperson fra hver bedrift.

Når kontaktpersonene forhørte seg med relevante informanter, fikk vi en liste med e-mail adresser for videre kontakt. Herfra bestod følgende prosess av å vedlegge et informasjonsbrev (vedlegg 2) til informantene. Dette dokumentet inneholdt en beskrivelse av oppgaven, presisering av problemstilling og at vi skulle holde deres personopplysninger anonyme. Når man gjennomfører en undersøkelse med potensielt sensitive data, skal den informasjonen som samles inn kun brukes til det formålet den er samlet inn for (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette er spesielt viktig i kvalitativ analyse, da det er mer vanlig med detaljert informasjon fra enkeltpersoner.

### 3.5.2 Analyse av intervju

Som nevnt la vi opp til dybdeintervju, hvor vi intervjuet flere personer med ulike stillinger, som vi holder anonyme. Vi velger å fremstille resultatet fra informantene med disse kodene; informant 1, informant 2, informant 3, informant 4, informant 5, informant 6, informant 7 og informant 8. Dette handler om å rette fokuset mot temaet for leseren, slik at vi unngår at organisasjonens ulike situasjoner påvirker tolkningen av oppgaven. Når vi lagde spørsmålene prøvde vi å ta utgangspunkt i hva som går inn i problemstillingen vår. Ettersom at vi lagde spørsmål basert på mange av temaene innenfor teoridelen, ble det naturlig å lage en oversikt på disse. Her prøvde vi å navigere oss til hvilke temaer som var fine å begynne med, temaer som hoveddel og temaer som passet som avslutning. Vi hadde dermed endring som innledende,

teknologi, kompetanse og arbeidsstyrke som hoveddel, og samfunnsansvar samt refleksjonsspørsmål som avslutning (vedlegg 1).

Proessen etter intervjuene bestod av gjennomlesning, rettskrivning og fortolkning av informasjonen vi akkurat hadde mottatt. I tillegg var det viktig at vi brukte tid på å skille mellom faktaopplysninger og personlige formeninger til en informant. Følgende prosess bestod av å sammenligne svarene til informantene. Vi fikk en god blanding av de samme svarene, samt mange ulike svar på spørsmålene. Her ble det derfor mer essensielt å sitere utsagn fra en spesifikk informant i resultatene.

### 3.5.3 Dokumentprosess

Vi endte opp med å ta i bruk ti dokumenter som vi analyserte i oppgaven for å legge en ramme. Majoriteten av de var relativt oppdatert fra perioden 2021-2022, for å holde oss relevante til potensielle endringer. Unntak av dette er et dokument fra 2016. Helt nye oppdaterte dokumenter var ikke alltid like nødvendig ettersom de tar for seg langtids strategier, som ikke har endret seg alt for mye de siste årene. Det var viktig å bruke dokumenter med stor troverdighet og pålitelighet, så vi har i stor grad hentet de fra enten bedriftenes egne rapporter tilgjengelig på hjemmesidene deres eller fra statlige nettsider som Regjeringen og FN.

### 3.5.4 Analyse av dokumenter

Dokumentanalyse var en viktig del av oppgaven vår. Den hjalp oss å få et mer helhetlig bilde knyttet til det grønne skiftet, og la mye av grunnlaget når vi startet med å lage intervjuguide. Innsamling av sekundærdata til oppgaven vår var viktig, siden vi har tatt for oss et bredt tema. Type dokumenter vi samlet inn er svært varierte. Vi har brukt en rekke nyhetsartikler sammen med statlige sider, og bedriftenes egne sider og rapporter.

Under har vi laget en tabell som viser hvilke sekundære datakilder vi har brukt, slik at vi får en oversikt over dokumentene;

Dokument nr.	Forfatter	Tittel	Innhold og formål	Tidsskrift	Fremgangsmåte
1	Bedrift A (2021)	Bærekraftsrapport	Rapportering av bedriftens bærekraftsmål	Bedrift A	Søkeord: Bærekraftsrapport
2	Bedrift A (2022)	Årsrapport	Bedriftens årsrapport til investorer	Bedrift A	Søkeord: Årsrapport
3	Bedrift B (2021)	Bærekraftsrapport	Rapportering av bedriftens bærekraftsmål	Bedrift B	Søkeord: Bærekraftsrapport
4	Martin Simenrud (2021)	Advarer mot stigmatisering: -Flere må utdanne seg innenfor olje og gass	Lederens rolle i overgangen til grønn energi	E24	Søkeord: Utdannelse innenfor grønn energi
5	Norsk olje og gass (2016)	Norsk olje og gass' policy for kompetanse og opplæringskrav	Gi et innblikk i hvilke krav som stilles til olje og gassnæringen	Norsk olje og gass	Søkeord: Olje og gass kompetanse
6	Regjeringen (2021a)	Det grønne skiftet	Norge skal bli lavutslippsland	Regjeringen	Søkeord: Regjeringen grønne skiftet
7	Regjeringen (2021c)	Klimaendringer og norsk klimapolitikk	Norges klimamål	Regjeringen	Søkeord: Regjeringen klimapolitikk
8	FN (2022)	Ren energi til alle	Sikre tilgang til pålitelig, bærekraftig og moderne teknologi	FN	Søkeord: Bærekraftsmål
9	United Nations Global Compact (2019)	The decade to deliver a call to business action	Henviser til undersøkelse om toppledere som er skeptiske til å omstille seg	United Nations Global Compact	Søkeord: Finnes det noe konkurransefortrinn innenfor fornybar energi?
10	Sondre Tallaksrud (2021)	Olje- og gassindustrien har kompetansen som skal til for å øke fornybar energi	Forteller om kompetanse som er overførbart	Tekna	Søkeord: Kompetanse til det grønne skiftet.

Tabell 2 "Oversikt over datakilder"

Disse dokumentene har blitt brukt som midler til å supplere resultatene fra intervjuene vi har hatt, slik at vi fikk kommet med en konklusjon til problemstillingen vår. Vi har brukt disse dokumentene med temaene vi har satt oss i både resultatdelen og analysedelen; Omstilling og endring, kompetanse og bemanningsplanlegging.

## 3.6 Vurdering av kvalitativ forskningsmetode

I denne delen skal vi se nærmere på hvilke kriterier som er tilstede for å sikre at den kvalitative forskningen er av god kvalitet, og dette gjør vi ved å lete etter mulige feilkilder og svakheter som kan ha påvirket resultatet vi sitter igjen med etter datainnsamlingen. Basert på denne vurderingen skal vi ta utgangspunkt i kvalitativ forskningsmetodes vurderingskriterier. Denne består av fire hovedelementer; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### 3.6.1 Pålitelighet

Når man samler inn data til en kvalitativ undersøkelse, er det essensielt å vite hvor nøyaktig denne dataen er. Her må man se nærmere på hvilke data som er brukt, hvilken måte den samles inn på og hvordan den blir bearbeidet til slutt. Pålitelighet handler om å kunne teste ulike data sin reliabilitet opp mot hvor sikker den er (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi som forskere har forsøkt å forholde oss til mest mulig nylig oppdaterte sekundære datakilder. Dette gjelder blant annet nyhetsartikler som E24, Regjeringen, bærekraftsrapporter, årsrapporter og bedriftene sine sider.

Vi hadde behov for at informantene skulle utdype svarene sine, og derfor fant vi ut at det er mer pålitelig med intervju fremfor spørreundersøkelse. Vi fikk også direkte toveis kommunikasjon med intervju, og på denne måten kunne vi stille eventuelle oppfølgingsspørsmål ved behov. De eneste tilfellene vi ikke hadde mulighet til dette, var med de få informantene som ønsket å besvare spørsmålene skriftlig.

### 3.6.2 Troverdighet

Når en skal måle opp hvor troverdige data en sitter på er, handler det om å kunne se sammenhengen mellom fenomenet som undersøkes og den innsamlede dataen. Validiteten i den kvalitative undersøkelsen kan måles til hvorvidt vi som forskere har klart å samle inn våre funn på en riktig måte, for å besvare problemstillingen vi har satt for oss (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Før vi begynte intervjuprosessen brukte vi god tid på å bli kjent med teorien vi skulle fokusere på, i tillegg til å oppnå kjennskap med temaet vi valgte. Her gikk mye av tiden på å lese seg opp på dags-relevante artikler og saker om industrien i henhold til fornybar energi. Begrepet kalt *vedvarende observasjon* omhandler nettopp dette. Viktigheten av å investere tid til å bli kjent med feltet vi skal undersøke og analysere, slik at man klarer å skille mellom ikke-relevant og relevant informasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Etter denne prosessen kunne vi begynne med å utarbeide en intervjuguide, samt rekruttere informanter. Intervjuguiden skal hjelpe oss å besvare problemstillingen vår, og derfor var det viktig at vi hadde et tett samarbeid med veileder. Her handlet det om å kvalitetssikre spørsmålene i intervjuguiden, både i form av innhold, rekkefølge og omformulering.

Når det kommer til dokumentanalysen kan vi se at troverdigheten vår styrkes ved at vi blant annet har benyttet oss av grafer med faktiske tall, som sier noe om utviklingen av CO<sub>2</sub>-utslipp i Norge gjennom årene. I tillegg til dette har vi sett på bærekraftsrapportene til de to bedriftene vi har intervjuet. Disse sekundære datakildene bidro med å styrke opp funnene våre i form av troverdighet.

### 3.6.3 Overførbarhet

Innenfor kvalitativ forskning handler dette begrepet om ekstern validitet. De funnene og resultatene som er gjort i undersøkelsen skal kunne overføres til andre lignende situasjoner, så lenge det finnes noe relevans for andre i dem (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Oppgaven vår kan overføres til andre industrier som jobber med petroleum hvor det stilles krav om å bli mer bærekraftige. Et eksempel på dette kan være bilindustrien. Her har produksjonen av biler har gått gjennom en endring på lik linje med olje- og gassindustrien, hvor de har møtt

noen av de samme utfordringene som vi har tatt for oss i denne oppgaven. Utfordringene kan være et press om å bli mer miljøvennlige gjennom produksjon av mer miljøvennlige biler, og teknologi som kommer fører til et endret kompetansebehov. Markedet krever biler som produserer mindre utslipp.

### 3.6.4 Bekreftbarhet

Som kvalitative forskere er det forventet at vi kan bidra med et unikt perspektiv innenfor de studiene vi gjennomfører, samtidig som vi skal unngå egne *subjektive holdninger*. Med andre ord; funnene og resultatene som er blitt belyst skal være et resultat av forskningen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Som nevnt har vi hatt intervju med flere informanter med ulike stillinger, og på grunn av dette har det gitt oss et bredere perspektiv på funnene vi hadde før alle intervjuene. Disse informantene er godt kjent med det vi skriver om, da de selv er arbeidsstyrken som gjennomgår en omstilling til fornybar energi. Vi har dermed sikret oss relevante informanter gjennom kontaktpersoner, som hjalp oss å komme i dialog med disse.

## 3.7 Etske vurderinger

Når man befinner seg i en forskningssituasjon er det viktig å tenke på de etiske aspektene ved saken (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Da vi intervjuet informanter fra to bedrifter innenfor oljeindustrien, forholdt vi oss til noen etiske prinsipper. Blant annet var det viktig at vi opprettholdt deres rett til anonymitet, og dette var vi opptatte av å gi klar beskjed om i forkant av intervjuene. Selve begrepet *etikk* handler om ulike regler, prinsipper og retningslinjer som skal være med å vurdere om en handling er rett eller gal. Hvis man direkte berører mennesker i forbindelse med et intervju for datainnsamling, kan dette tyde på å være en etisk problemstilling for oss som forskere. På grunnlag av dette er det derfor viktig å ha forskningsetiske retningslinjer å forholde seg til (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### 3.8 Kritikk av fremgangsmåten

Som en avsluttende del på kapittelet metodisk tilnærming, skal vi her ta for oss styrker og svakheter med metoden vi har valgt og vurdere dataenes reliabilitet. Dette blir den kritiske delen av forskningsoppgaven vår, hvor vi reflekterer over hvordan det gikk og hva som kunne gått bedre.

Etter vi hadde vært i dialog med kontaktpersonene våre, fikk vi tilsendt en liste over stillingene til de ulike informantene. Dette var skreddersydd til oss basert på den informative mailen vi sendte, hvor vi ga en nærmere beskrivelse på temaer vi skulle gå igjennom samt presisering av problemstilling. Allerede her ser vi et forbedringspotensial vi kunne hatt i forskningen vår. Vi kunne unngått å stille spørsmål de ikke hadde noe kunnskap om, dersom vi hadde tatt tiden til å undersøke stillingene deres ytterligere. Vi hadde relativt varierte temaer i intervjuguiden vår, så dette var definitivt noe vi kunne tatt hensyn til. Som nevnt prøvde vi å kompensere dette med å gi beskjed før hvert intervju om at dersom det skulle dukke opp spørsmål en ikke hadde svar på, kunne de si pass på disse.

Vi har samlet inn data fra informanter hos to ulike bedrifter hvor mesteparten bestod av intervju på teams. Som nevnt hadde vi noen informanter som ønsket å få intervjuguiden tilsendt, slik at de kunne gi svar på spørsmålene skriftlig. På grunnlag av dette kan påliteligheten vår vurderes som tvilsom. Sannsynligheten er større for at dataen vi har samlet inn hos disse informantene ikke nødvendigvis er det de mener, da svarene kan være pyntet på. På denne måten kan vi si at det ligger en viss ulikhet på *målsikkerheten* mellom dataen fra intervjuene vi har hatt på teams, mot dataen fra de skriftlige intervjuene. Vi kan også se dette i enkelte av dokumentene vi har brukt, da bedriftenes nettside gjerne fremstiller seg selv på en subjektiv måte. Derfor er det ekstra viktig at vi har prøvd å holde oss objektive.

På en annen side kan vi likevel se fordeler ved å sende ut spørsmålene som et skriftlig intervju. Det vil naturligvis være enklere for informanten å ta seg tid til å forstå spørsmålene, samt reflektere over hva en ønsker å formidle. Det kan også gjøre at omfanget av den innsamlede dataen blir større, og at innholdet blir mer tydelig og ryddig. Vi slapp å forholde oss til rettskrivning og ufullstendige setninger, samt tolkning av enkelte lengre setninger som ikke hang sammen.

Som en løsning på problemene vi beskrev over med intervjuene på teams, kunne vi for eksempel

heller benyttet oss av lydopptak. Det var til tider krevende å få ned all informasjonen når vi skulle transkribere<sup>6</sup>, ettersom at enkelte av informantene ga mye informasjon på en gang og snakket fort. Hadde vi heller valgt å bruke lydopptak, ville transkriberingen av intervjuet vært bedre og mer nøyaktig. Med lydopptak kunne vi ha gått tilbake i etterkant for å forsikre oss om at vi fikk inkludert alt av informasjon. Uavhengig av dette synes vi likevel at vi håndterte innsamlingen av data under intervjuene godt, og vi fikk samlet inn mesteparten av den relevante informasjonen.

Noe som er verdt å nevne er enkelte uforutsette hendelser vi har møtt på underveis. I løpet av dette semesteret mens vi har skrevet bacheloren, har Europa og oljeindustrien blitt preget av krigen som foregår mellom Russland og Ukraina. Dette oppstod for oss som en uforutsett faktor, da vi med en gang tenkte dette kunne være av relevans til oppgaven vår på grunn av påvirkning av etterspørselen til norsk olje og gass. Det var enkelte av informantene som trakk inn krigssituasjonen i svarene deres blant annet, og forklarte hva den har bidratt med i henhold til oljeprisene. I tillegg til dette gikk vi inn på situasjoner knyttet til korona pandemien. Siden vi skriver om arbeidsstyrken, tenkte vi at hjemmekontor som konsekvens av korona kunne være noe å inkludere i spørsmålene til informantene. Vi kom frem til at sammenhengen mellom korona og hjemmekontor ikke lenger er like relevant, samt at å forholde seg til krigssituasjonen blir for politisk og subjektivt. Mens vi har skrevet bacheloren har vi forsøkt å holde oss så objektive som mulig. Videre unngikk vi aktivt politikk, så lenge det ikke hadde noe med samfunnsansvar å gjøre.

### 3.9 Oppsummering

I dette kapittelet har vi tatt for oss valg av metode, hvor vi innledningsvis skiller mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode. Videre gir vi en beskrivelse hvorfor vi valgte å bruke kvalitativ forskningsmetode, samt at vi hadde to typer datasett; intervju og dokumenter. For å gi leseren et dypere innblikk, forklarte vi hvordan intervjuprosessen og dokument prosessen foregikk. Vi endte opp med en del dokumenter, så for strukturen sin del lagde vi en tabell som

---

<sup>6</sup> Transkribere defineres som å overføre lyd til skrift



henviser til disse. Avslutningsvis tar vi for oss en vurdering av metodevalget hvor vi tok utgangspunkt i kvalitativ forskningsmetodes vurderingskriterier, samt en kritisk gjennomgang av vår metodiske tilnærming til oppgaven.

## 4 Resultat

Her skal vi fremlegge resultatene vi har fått fra bruk av kvalitativ forskningsmetode. Både dokumentene og intervjuene vi har gjennomført og benyttet i forskningen blir lagt fram i et sammendrag. Fremstillingen av de bearbejdede resultatene fra intervjuprosessen har vi valgt å dele inn i disse tre temaene fra teorien; omstilling og endring, kompetanse og bemanningsplanlegging.

Før presentasjonen av resultat er det viktig å presisere en forskjell mellom bedrift A og Bedrift B: Bedrift A er en leverandør av utstyr, installasjoner og tjenester til energisektoren, som dekker både fornybar og tradisjonell olje- og gassektor. Bedrift B er operatør og produsent av olje og gass på norsk kontinentalsokkel.

### 4.1 Omstilling og endring

De siste tiårene har olje- og gassindustrien opplevd et press fra flere samfunnsaktører på bakgrunn av utslippsproblematikken som følger av bruk av fossile energikilder kull, olje og gass. Presset kommer blant annet fra nasjonale og internasjonale myndigheter, forskere og investorer. Det har ført til at industrien har prioritert teknologiutvikling som er i tråd med bærekraftsmål og klimatiltak. Samtidig er behovet for grønn omstilling fortsatt en pågående prosess, og den vil kreve innovative og klimavennlige løsninger innenfor teknologiutvikling (Regjeringen, 2021a).

Det kom tydelig frem at selv om bedrift A og B jobber innenfor samme industri med enkelte lignende mål som reduksjon av utslipp, så var det også en klar forskjell på deres ambisjoner for fremtiden. Bedrift A er en teknologibedrift som kommer til å jobbe videre som en aktør i fossilt brensel industri, samtidig som de har en klar strategi om å vokse i nye markeder knyttet til fornybar energi og utvikling av teknologi for reduksjon av karbonutslipp. Bedrift B var tydelige på at de er og kommer til å fortsette fremover som et rent olje og gass orientert selskap.

Flere av informantene fra bedrift B la vekt på at en mulig løsning til omstillingen i det grønne

skiftet er at oljefeltene skulle bli elektrifisert<sup>7</sup>. Ved å benytte energi fra norsk vannkraft, kan CO<sub>2</sub>-utslippene fra produksjonen av olje og gass reduseres. Informant 4 forteller at en løsning i henhold til det grønne skiftet som de ønsker å utføre er å elektrifisere skipene sine.

- Informant 4 fra bedrift B; *“En løsning til det grønne skiftet som har blitt diskutert har vært å elektrifisere skipene våre. Problemet er at vi ikke får levetiden til installasjonen å gå opp i henhold til nåverdien.”*

Hvis skipene har kort levetid vil man ha lavere avskrivningstid. Selv om dette prosjektet har vært omdiskutert i bedriften, er dette et prosjekt som ville blitt for dyrt å gjennomføre. Informantene fra bedrift A forklarte at de skal utnytte deres kjernekompetanse til å vokse i nye markeder knyttet til fornybar energi. Målet her er å redusere karbonutslippet ytterligere. Et fellestrekk i begge bedriftene er at de forholder seg til FNs bærekraftsmål (FN, 2022).

Under intervjuene kom karbonfangst opp som en viktig løsning for reduksjon av karbonavtrykk for begge bedrifter. Flere av informantene fra bedrift B uttrykte at karbonfangst og lagring kommer til å bli en større del av olje- og gassindustrien i fremtiden, men i dag er det ikke en prioritet for akkurat de.

- Informant 7 fra bedrift B; *“Karbonfangst og lagring vil spille en mye større rolle enn det den gjør i dag, fordi det er nært tilknyttet produksjonen vår.”*
- Informant 4 fra bedrift B; *“For å kunne nå lavkarbon målene våre, må vi utnytte teknologi som karbonfangst og lagring.”*

Som nevnt forteller informantene fra bedrift A at de jobber med nye markeder tilknyttet fornybar energi og teknologi for å redusere karbonutslipp. Karbonfangst og lagring er blant disse, samt havvind, hydrogen og havbruk. I rapporten deres står det at de allerede har begynt å jobbe med karbonfangst sammen med et søsterselskap som spesialiserer seg på akkurat dette. De har også prosjekter i drift for karbonlagring (Bedrift A, 2021, Årsrapport).

Når det kommer til endringer som er gjort innenfor teknologien, har bedrift B flere

---

<sup>7</sup> Å elektrifisere betyr å erstatte fossile kraftkilder med fornybar energi.

installasjoner. Et av feltene som driftes av denne bedriften ble hel-elektrifisert allerede i 2013. Her forsynes feltet med strøm fra en kabel på 294 kilometer. De har også eierskap i et felt med flere installerte rentbrennende turbiner (Bedrift B, 2021, Hjemmeside). Bedrift A har prosjekter innenfor utvikling av fornybare energikilder og lavkarbonløsninger som vil støtte olje- og gassindustrien sin overgang til reduksjon av utslipp (Bedrift A, Bærekraftsrapport). Ved bruk av digitale teknologier så ønsker de å være konkurransedyktige med prosjekter innenfor elektrifisering, undervannskompresjon av gass og havvind. Begge informantene tenker seg at automatisering og digitalisering kommer til å være en viktig del av industriens fremtid.

Et sentralt begrep innen omstillingen til fornybar energi som vi har tatt for oss er samfunnsansvar. Vi har forhørt oss med informantene både om hvilket ansvar de selv mener de har, hvordan de ligger an med å utfylle det og hva som har vært med å påvirke dem til å omstille seg. Som nevnt tidligere er det viktig å presisere at de to bedriftene vi har intervjuet har ulike utgangspunkt ettersom A er en leverandørbedrift, mens B er en operatør og produsent av olje og gass. Bedrift B har vært tydelige på at de er et olje- og gasselskap, og at deres bidrag til det grønne skiftet er å levere olje og gass fra produksjon som er så ren som mulig. Vi ble fortalt at de skatter omkring 78 prosent av overskuddet til staten, noe som kan bidra til ulike velferdstiltak i Norge og være med på å finansiere det grønne skiftet. De søker gjerne også om støtte fra staten for å få utnytte ressursene mest mulig.

- Informant 3 fra bedrift B; *“Vi har utviklet en lisens via staten på å produsere olje og gass i et felt på vår eiendom, og her blir samfunnet i Norge forvaltet.”*

Bedrift A beskriver at det samfunnsansvaret de tar er å levere produkter og tjenester som kan hjelpe verden med overgangen til å redusere karbonavtrykket, samt skape en bærekraftig økonomi.

- Informant 2 fra bedrift A; *“Regulering om klimatiltak og nye industristrategier vil gi muligheter for oss til å vokse i vår rolle som en av verdens største leverandør til olje- og gasselskaper.”*

Dette er en strategi de har forpliktet seg til, og de slår fast om at innen 2030 skal fornybar energi og lavkarbon løsninger utgjøre den største delen av deres virksomhet. Dette er et mål som samspiller med FNs bærekraftsmål, og regjeringen legger frem at utslippet av klimagasser skal

reduseres med opptil 55 prosent. En finansiell motivator her er hvordan de utdelte klimakvotene reduseres årlig. Konsekvensen av utslipp som overskridende kvotene, fører til økte kostnader for bedriftene (Regjeringen, 2021c). I bedriftens årsrapport og bærekraftsrapport spesifiserer de at målet er at to tredjedeler av alle inntekter kommer fra lavkarbon olje- og gassprosjekter eller fornybar energi virksomhet (Bedrift A, 2022, Hjemmeside).

For å finne ut hva som gjør at man tar grep for å omstille seg og bidrar innenfor det grønne skiftet, var det essensielt for oss å lete etter begrunnelser. Innenfor olje- og gassindustrien har man sett at bedrifter åpenbart blir påvirket av den miljøbevisste trenden til å omstille seg. Man har også sett at bedrifter tar proaktive grep fordi de ser langsiktige muligheter. Når vi spurte informantene våre om omstillingen var en proaktiv eller reaktiv avgjørelse fikk vi ulike svar fra folk i samme bedrift;

- Informant 4 fra bedrift B: *“Min jobb er å følge med på hva som rører seg. Se på trender i markedet slik at man kan være proaktiv på dette.”*
- Informant 5 fra bedrift B: *“Det er nok reaktivt i forhold til miljøet. Det kommer an på hvor lenge man ønsker at oljen skal tjene bedriften vår.”*

Hovedinntrykket fra svarene til bedrift B var at de opptrådte reaktivt i begynnelsen, men at de har blitt mer proaktive over tid. De forsøker blant annet å unngå store investeringer som ikke skaper verdi, samt ha en investeringshorisont på 10-15 år. Dette samsvarer med undersøkelsen vi har sett på. Det er vanskelig for ledere å forholde seg til proaktivitet, når en langsiktig investering har kortsiktige krav til avkastning. Dette fører til at mange bedrifter velger å investere mindre i bærekraftig teknologi (United Nations Global Compact, 2019, s. 15). Bedrift A derimot slår fast at de er proaktive, da dette er en forutsetning for at de skal nå de ambisjonene de har satt seg. Informantene forteller oss at de legger stor vekt på å være ansvarsbevisste hele veien, samt kunne bidra til å akselerere overgangen til bærekraftig energiproduksjon.

Det er ikke uvanlig at det kan oppstå motstand mot endring hvis en bedrift forsøker å sette i gang proaktive endringer. Man utfører gjerne endringer hvis det er et press for endring, dermed kan det være vanskelig å være proaktiv hvis det ikke er noe press å ha hensyn til. Siden vi i hovedsak skriver om de ansatte, var det viktig for oss å få et innblikk av oppfatningene hos enkeltpersoner. Derfor stilte vi alle informantene spørsmål om hva de mener om det grønne skiftet i forhold til press. Nærmere bestemt om dette presset er et ytre eller indre press. Her var

det også forskjellige svar. Det kan komme av at hver enkelt person kan føle at de kjenner på et press fra ulike aktører, avhengig av posisjon eller stilling.

- Informant 1 fra bedrift A; *‘Myndigheter, samfunn, investorer og kunder tvinger frem en overgang til mer bærekraftig energiproduksjon. Vi er en del av denne omstillingen, men ikke på grunn av ytre press. Bærekraft er kjernen i vår strategi og måten vi handler på.’*

Bedrift A har som forutsetning i sin drift å ta ansvar, selv om det ikke alltid er lett. De har definert sitt overordnede formål til å bidra til å løse globale energiutfordringer for fremtidige generasjoner, og de er tydelige på at menneskeskapte klimaendringer er en realitet. Informantene fra bedrift B forteller de opplever press fra ulike aktører. Enten om det er fra sin overordnede leder, eller fra journalister og miljøaktivister.

## 4.2 Kompetanse

Det grønne skifte har ført med seg et behov for ny og bedre kompetanse, både gjennom ny teknologi og gjennom effektivisering av arbeidsprosesser. Olje- og gassindustrien er en industri der det allerede er et høyt kompetansenivå. Det er også et område hvor det er konkurranse om de best kvalifiserte arbeidstakerne, spesielt innenfor ingeniør og prosessarbeid. Her er det mange som velger å gå til lukrative IT bedrifter. Informant 7 fra bedrift B la vekt på hvordan endringer innen arbeidsstyrken skjer, kan avhenge av teknologien de har. Hvordan de benytter den kompetansen de har som en operatør av et felt er essensielt. Spesielt når det gjelder havvind som er et relativt nytt område. De kommer også inn på viktigheten av praksis for de ansatte, altså læring gjennom utførelse av arbeid.

Det er også stor etterspørsel etter ingeniører, og derfor er det krevende å rekruttere disse. Det er ikke bare ny kompetanse som er viktig. Det er essensielt at bedriften bruker den kompetansen de har og bruker den på en innovativ måte. Som nevnt i teorien kan det være hensiktsmessig å bruke nåværende kunnskap på meningsfulle måter som er tilpasset fremtidens kompetansebehov. Her vil digitale verktøy og løsninger få en fremtredende plass. For å nå målene om å kutte utslippene med minst 50 prosent innen 2030, så er det et stort behov for økt

kompetanse og forskning for å nå disse målene.

- Informant 3 fra bedrift B; *“For å nå målene som er satt om å kutte utslippene med minst 50 prosent innen 2030 så må det skje noe. Vi må rekruttere folk som forstår engineering og øke kompetansen innen forskning.”*

På denne måten kan vi si at det er en korrelasjon mellom fornybar energi og kompetanse.

#### 4.2.1 Overførbar kompetanse

De vi har intervjuet har en stor variasjon av stillinger, så vi har fått ulike svar når det kommer til spørsmålet om det er kunnskap eller kompetanse som er overførbart i det grønne skiftet. Dette gir mening med tanke på hvor mange disipliner som er representert, men det vi ser er at bedriftene har mye god kunnskap og kompetanse som er relevant for det grønne skiftet i deres industri.

- Informant 1 fra bedrift A: *“Vår kompetanse vil være like verdifull i morgen som den er i dag, men vi vil utvikle den og bruke den på nye, meningsfulle måter som er tilpasset fremtidens kompetansebehov, hvor digitale verktøy og løsninger får en fremtredende plass”.*

Bedrift A spesifiserer videre hvilken eksisterende kompetanse de har i dag som er overførbar og svarer med:

- Informant 2 fra bedrift A; *“Vi vil bygge videre på vår kompetanse innen systemintegrasjon og prosjektgjennomføring, vår sterke merittliste på store havdyp og i krevende miljøer, HSSE-holdningen vår og våre ansattes innovasjonsånd.”*

Informantene fra bedrift B forteller derimot at det er behov for å rekruttere eksternt, spesielt når det kommer store prosjekter. Dette kommer ikke nødvendigvis av mangel på overførbar kompetanse, men heller på grunn av den lave arbeidsstyrken som Norge har sammenlignet med andre store land. Kunnskap innenfor plattform energi vil kunne være overførbar. Spesielt hos

bedrift B som driver hovedsakelig med drift spesifiserer at det er mye overførbart kunnskap, med tanke på at de er gode på det mekaniske og elektriske. Dette vil heller ikke endre seg med det første. Ifølge en artikkel fra Tekna sier Hans Petter Rebo, som er fagsjef for Norsk Industri, at det er mye god kompetanse som er overførbart i det grønne skifte. Han forteller videre at kompetanse slik som ingeniør, design, HMS, drift og vedlikehold er overførbart til det grønne skiftet. Han mener likevel at det ikke er nok ledige jobber innenfor grønn energi sammenlignet med olje og gassnæringen (Tallaksrud, 2021).

#### 4.2.2 Kompetanseutvikling

I spørsmålet om de vektlegger rekruttering av nye ansatte eller videreutdanning av nåværende ansatte, fikk vi en del varierte svar. Vi fikk høre fra bedrift A at de gjennomfører både kompetanseutvikling og rekruttering parallelt. For tiden har de en rekrutteringskampanje med mål om å ansette 2000 nye medarbeidere i 2022 og 2023. I bedrift B fikk vi høre at fokuset handlet om å legge til rette for at de ansatte tar ansvar for sin egen kompetanseutvikling. Dette gjør de gjennom oppmuntring til kursoppmelding, samt å ta initiativet til læring på arbeidsplassen eller fyller ut eventuelle kompetansehull. Begge bedriftene vi har hatt kontakt med har hatt et større fokus på *on the job* training og mindre fokus på formell faglig kompetanse. Dette samsvarer med retningslinjene som Norsk olje og gass la ut i 2017. Disse sier at opplæring på arbeidsplassen er den viktigste metoden for trening, opplæring og karriereutvikling (Norsk olje og gass, 2017, s4).

Vi fikk vite at bedrift B bruker 70/20/10 modellen, det vil si at 70 prosent av det man lærer på jobb kommer av å utføre egne erfaringer gjennom for eksempel egne arbeidsoppgaver. 20 prosent er det de lærer av medarbeidere, interne samtaler og tilbakemeldinger. 10 prosent er faglig læring slik som kursing.

I en artikkel fra E24 så blir vi informert om en sterk nedgang i antall studenter som søker seg inn på petroleumsfag, dette er en trend som har foregått siden oljeprisfallet i 2014. NTNU i Trondheim har hatt en nedgang fra 112 til 32 fra 2017 til 2020, mens UiS i Stavanger har hatt en nedgang fra 161 til 73 i samme tidsperiode. Videre i artikkelen får vi høre at dette ikke kommer til å påvirke olje- og gassindustrien i noe stor grad, og dette er fordi det er gode muligheter for å hente kandidater eksternt fra utlandet. Konsekvensen av dette er at det ikke



blir noe norsk eller lokal forankring. Administrerende direktør i bransjeorganisasjonen Norsk olje og gass forteller at det skjer en endring i kompetansebehovet, på grunn av et økende fokus på IT, automatisering og bærekraft (Simenrud, 2021).

Siden kompetansekravet endrer seg kontinuerlig med utviklingen av ny teknologi, er det essensielt for bedriftene at de følger med på utviklingen i academia som er relevant for framtidens kompetansebehov. Da hjelper det å samarbeide med ulike akademiske institusjoner i Norge og utlandet. Høgskoler og universiteter må løpende oppdatere utdanningstilbudet sitt til både å være relevant nå og i fremtiden. En måte bedriftene prøver å markedsføre seg på, er ved ulike universiteter og høyskoler. Dette skjer gjennom opplæringsprogrammer for nyutdannede, og dette samsvarer med begge bedriftene vi har intervjuet (Bedrift A, Hjemmeside).

#### 4.2.3 Kompetanse fra utlandet

Informantene nevner potensiale for å hente kompetanse fra utlandet, og dette er noe som allerede gjennomføres hos flere bedrifter. I utgangspunktet kom mye av den kunnskapen knyttet til oljeleting og utvinning som vi har i dag fra utlandet. Norge har imidlertid opparbeidet seg betydelig kompetanse på oljeutvinning offshore de siste 50 årene. Norge er et lite land med høye kostnader, så er det ikke uvanlig å hente inn eksterne arbeidere fra utlandet i forbindelse med gjennomføringen av større prosjekter. Når det gjelder det grønne skiftet og teknologi, er bedriftene i Norge ledende og innovative. Derfor er de mindre avhengige av å hente kompetanse fra utlandet.

### 4.3 Bemanningsplanlegging

Bemanningsplanleggingen til bedrifter blir både påvirket og styrt av trender, samt økonomiske sykluser og politiske endringer. Avhengig av ordresreserve, nye prosjekter eller hvordan prisene på olje og gass går opp eller ned, prøver man å forutse bemanningsbehovet og justere kapasiteten tilsvarende. Nylige geopolitiske hendelser i Europa fremstår som en relativt viktig innflytelse på hvor viktig den norske olje- og gassindustrien kommer til å være for Europa og

den vestlige verden i fremtiden.

Vi hadde med et spørsmål relatert direkte mot bemanningsplanlegging til informantene våre. Det er ikke uvanlig at det skjer endringer i trender over tid, og at dette kan være med på å påvirke både arbeidsmarkedet, økonomien, regelverket eller kompetansen i bedrifter. Når dette skjer er det viktig at HR-ledelsen er proaktive og følger med på disse endringene, slik at de kan tilpasse seg til disse.

- Informant 7 fra bedrift B; *“Man ser jo typisk at når det går dårlig med olje og gassprisene får vi en tendens til å redusere bemanningen. Vi legger gjerne også større fokus på drift, istedenfor å lete etter nye felt.”*

Dette samsvares med flere av de andre informantene, og tolkes dermed som en viktig årsak til hvordan bemanningsplanleggingen kan bli påvirket av spesifikt prisendringer. Informant 4 fra bedrift B følger opp med at *“en mulighet her kan være å ta risikoanalyser på hvordan det ser ut på forhånd”*. Det forklares videre at hvis det blir absolutt nødvendig med annen kompetanse, vil de kanskje leie denne kompetansen midlertidig. Annet enn økonomisk påvirkning, informerte også en av informantene oss om påvirkning fra rammevilkårene og regelverk:

- Informant 6 fra bedrift B; *“Vi forholder oss til et spesifikt rammevilkår. Hvis det skulle skje endringer her, vil det ha påvirkning. Her vil det, helt uavhengig av oss, være rammevilkårene som bestemmer om disse endringene går i den ene retningen eller den andre.”*

Tematikken knyttet til viktigheten av rammevilkår i forhold til fornybar energi er gjentagende. Det foreligger utfordringer ved finansieringen, og hvordan den skal fordeles og gjennomføres. Stabile rammevilkår og forutsigbarhet har vært en essensiell grunn til at det har gått bra i Norge, spesielt i forhold til arbeidsstyrke.

Videre om bemanning forhørte vi oss med informantene om det vil skje endringer av arbeidsprosesser som følge av omstillingen i det grønne skiftet. Slik situasjonen er i dag for bedrift B, står de foran en fusjon med en annen bedrift. Dermed er det allerede foreliggende endringer der som vil være med å påvirke. Informant 8 presiserte blant annet at på grunn av sammenslåingen har mange av de ansatte opplevd endringer og omstillinger. Bedrift A la mye

vekt på at endringene i arbeidsprosessene kunne være blant annet automatisering av arbeidsprosesser, samt bruk av digitale verktøy som løsning. Her er de opptatte av å kunne tilpasse seg kommersielle forhold, teknologi og den samfunns virkeligheten de opererer i.

Et annet sentralt spørsmål vi stilte handlet om eventuelle endringer innen arbeidsstyrken, blant annet hvordan de vil håndtere en situasjon der ansatte trenger ny opplæring. Bedriftene var i samsvar om dette. Begge ønsker å støtte sine ansatte gjennom en omstilling, og kanskje spesielt rundt den digitale transformasjonen. Bedrift A ønsker å sørge for at videreopplæring og omskolering av de nåværende ansatte skal være en prioritet, og gjerne gjennom opplæring direkte på arbeidsplassen. Her har de tidligere tatt i bruk jobbrotasjon, samt tildeling av nye oppgaver. Begge bedriftene tar generelt i bruk kursing innenfor bedriften når det trengs, blant annet gjennom gadget programmer, faglige nettverk eller programmerings samlinger.

#### 4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert de funnene vi har fått fra forskningen vår, både gjennom intervju og dokumenter. Denne delen er strukturert ut ifra de tre hovedtemaene vi har valgt; omstilling og endring, kompetanse og bemanningsplanlegging. Dette kommer av at vi har basert spørsmålene vi har stilt, opp mot teorien vi har brukt. I neste kapittel skal vi presentere teorien vi har benyttet oss av tidligere, og analysere den opp mot resultatet vårt. Her vil vi gå mer i dybden på temaet, slik at vi til slutt kan avgi en konklusjon. Her vil vi forsøke å gi svar basert på problemstillingen vår; *“Hvordan kan overgangen til fornybar energi påvirke dagens arbeidsstyrke innen olje- og gassindustrien? Ser vi noen store endringer i målene i seg selv, og vil eksisterende strategier strekke til?”*

## 5 Analyse

I dette kapittelet skal vi forsøke å knytte opp den relevante dataen vi har samlet opp mot teorien, slik at vi kan trekke en konklusjon. Når man skal analysere data som er samlet inn på denne måten, må den både sorteres og drøftes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Analysen vår baserer seg på de åtte dybdeintervjuene vi har hatt med ansatte fra to bedrifter innen olje- og gassindustrien, samt dokumenter vi har tatt i bruk underveis. Denne analysen vil være strukturert slik vi gjorde det i resultatdelen, hvor vi tok for oss disse temaene; omstilling og endring, kompetanse og bemanningsplanlegging.

### 5.1 Omstilling og endring

I dagens samfunn har det å tenke mer bærekraftig blitt en høy prioritet, og dette gjenspeiler seg også innenfor olje- og gassindustrien. I takt med den teknologiske utviklingen, har det blitt lettere å bruke nye løsninger for å redusere farlige utslipp. I tillegg til dette forholder begge bedriftene vi har intervjuet seg til FNs bærekraftsmål, hvor planen er å halvere utslippet sitt innen 2030 (FN, 2022).

Før man starter en endringsprosess i bedriften, er det en viktig forutsetning at bedriften har satt seg en klar strategi og at målene de vil oppnå er tydelige (Egerdal, 2019). I teoridelen presenterer vi teorien om press for endring. Her gikk vi inn på hvordan det er viktig for bedrifter å opprettholde konkurransefortrinnet, som er spesielt viktig med tanke på at dette er en av årsakene til at mange bedrifters toppledere er skeptiske til å omstille seg (United Nations Global Compact, 2019, s. 15). Dette kommer av de økonomiske forholdene, da det er viktig å levere økonomisk overskudd over tid. Bedrift A har for eksempel vært opptatte av å opprettholde konkurransedyktige betingelser, samtidig som man begrenser kostnadsveksten. I deres bedrift tilbyr de incentiver utover lønn i form av fleksibelt arbeid, legger til rette for aksjekjøpsprogram for ansatte og prioriterer karriereutvikling i selskapet (Bedrift A, 2022, Årsrapport).

Når det oppstår et press for endring kan årsakene variere, og som vi beskrev i teorien er et sentralt element her hvorvidt denne endringen er proaktiv eller reaktiv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her ser vi et tydelig skille mellom bedriftene, fordi de som sagt har ulike bedriftsmål.

For bedrift A er det en ren forutsetning at de er proaktive til enhver tid. Deres ambisjon er å være en leverandør som skal tilby produkter, teknologi og tjenester for bærekraftig energiproduksjon, samt operere positivt i forhold til samfunnet og miljøet (Bedrift A, Hjemmeside). Fordelen ved å opptre proaktivt handler om å ha en ‘*first mover advantage*’, og da kommer vi igjen inn på dette med konkurransefortrinn. Det kan virke som bedrift A er flinke på å ligge i forkant av problemene, og at de bruker mye tid på å basere seg på forventninger om fremtidig endring innenfor miljøet. Bedrift A sier at det har foreligget en kontinuerlig endringskultur gjennom tidene, og at de har vært gode til å tilpasse seg de endringene i markedet som har skjedd. Bedriften begynte tidlig å utvikle nye løsninger for leveranser til fornybar energi, og allerede i 2010 leverte selskapet hele 49 stålunderstell til offshore vindturbiner til Tyskland. Frem til i dag har bedriften både påtatt seg oppdrag for flere kunder som spesifikt ønsker olje- og gassinstallasjoner med reduserte klimautslipp, og kunder som ønsker å bygge ut anlegg som kan produsere fornybar energi. De har eksempelvis leveranser av undervannsanlegg for kompresjon av gass der noe av prosessen skjer under vann, og dette gjør at energiforbruket og utslippet reduseres (Bedrift A, 2022, Hjemmeside).

Under intervjuprosessen ble det konkludert med at bedrift B muligens startet som reaktive, men i senere tid har blitt nødt til mer å bli proaktive. I lys av et myteperspektiv kan det tolkes som en reaksjon til å tilfredsstille omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forventningene, normer og verdier har utviklet seg, slik at det er forventet at man tar miljøbevisste avgjørelser som er utslipps-forebyggende og reduserende. Det er politisk press fra aktører som miljøaktivister og media til å være mer bærekraftige, samt politikere og deres partier. Som nevnt er olje og gass blitt Norges største kilde til CO<sub>2</sub>-utslipp slik som *figur 2* illustrerer, derfor er forventningene til å forbedre seg her store. Selskapet løper også en omdømmerisiko og ønsker ikke å fremstå som likegyldige til miljøet og klimaendringer (Miljødirektoratet, 2021). Selv om bedriften gjentatte ganger har vært tydelige på at de er en olje og gass bedrift som ikke kommer til å endre på det, er de likevel innstilt på å gjøre endringer hvor de tar hensyn til miljøaspektet og imøtekommer samfunnets forventninger til det grønne skiftet.

Det endelige målet med å tilfredsstille omgivelsene er å forbedre relasjoner og oppfatninger av bedriften. De mener at det er helt nødvendig å innover seg denne omstillingen for å bli en mer attraktiv arbeidsgiver, samt å tiltrekke seg investorer og støtte til fremtidige prosjekter. Tar vi utgangspunkt i de tre søylene regulativ, normativ og kognitiv så faller de inn i en gråson. Man kan si de faller under den regulative søylen, med at lover og reguleringer har blitt satt i plass

for olje- og gassindustrien i Norge og internasjonalt. Samtidig er også den normative søylen relevant med forventninger til omstilling (FN, 2022).

Det er mye usikkerhet knyttet til omstillingene som skjer i den norske olje- og gassindustrien. Som nevnt i resultatet avdekker en undersøkelse at over halvparten av lederne innenfor olje- og gassindustrien helst ikke ønsker å investere i bærekraftig drift, da bedriftens krav til avkastning ofte er kortsiktige (United Nations Global Compact, 2019, s. 15). En av grunnene til motstand til skift kan ha noe å gjøre med årsak 1 for motstand av endring, frykt for det ukjente. Det er mange grunner til å ikke gå vekk fra det man kjenner. Hvorfor endre seg når det man gjør i dag er så lønnsomt og etterspørselen til produktet er høy? Bedrift A er innstilte på å endres med tiden og lede an i utviklingen av nye produkter som kan erstatte dagens produkter, men samtidig forbedre måten de jobber på i dag. For bedrift B er det viktigere å prioritere at oljen og gassen de utvinner er så ren som mulig, fremfor å legge om med tanke på en fremtidig avvikling av olje- og gassindustrien. I tillegg har vi årsak 6, krav om nyinvesteringer, som kan være tungt finansielt. Store investeringer som bedrift A og B står foran, hvor man må revurdere kunnskap, er ikke nødvendigvis forlokkende (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Motstanden som eventuelt kommer fra bedrift A og B i henhold til det grønne skiftet er nok ikke en negativ reaksjon. Den fremstår som naturlig, med tanke på de økonomiske utfordringene, heller enn motstand til det grønne skiftet og en bærekraftig fremtid.

### 5.1.1 Samfunnsansvar

Vi har sett at virksomheter som er skadelige for miljøet får mye kritikk fra omgivelsene sine, og derfor er samfunnsansvar viktig. Her kan vi starte med å nevne at begge bedriftene har forpliktet seg til å oppgi resultatene sine i bærekraftsrapportering, som observerer karbonavtrykket og i hvor stor grad de er bærekraftige (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2016). Bedrift B fremhevet det økonomiske bidraget de gir til samfunnet, og knyttet det opp mot sitt samfunnsansvar. Det at de gir tilbake til samfunnet ved å betale skatt. Disse skattepengene går tilbake til fellesskapet sånn at Norge kan velge å investere disse midlene der det trengs, men også planlegge for fremtiden. Ved å lese deres strategi for fremtiden som står på hjemmesiden, får vi også innblikk i hva de tenker om det samfunnsansvarlige for fremtiden.

- “Vår strategi for å møte verdens økende energibehov og samtidig bidra til å redusere utslipp er tredelt: Vi skal levere den reneste oljen og gassen, skape inntekter som kan brukes i forbindelse med energiskiftet og bidra til byggingen av en bærekraftig fremtid.” (Bedrift B, Hjemmeside).

Bedrift A fortalte at måten de møter samfunnsansvar på, var ved å bidra til utviklingen av teknologi som muliggjør reduksjon av karbonavtrykk som kan hjelpe verden i overgangen til ren energiproduksjon. Dette samspiller med de tre bunnlinjene fra teorien om bærekraftig samfunnsansvar; avfallshåndtering, avfallsreduksjon, redusere bruk av råmaterialer og transport.

## 5.2 Kompetanse

I dagens olje- og gassindustri er det høye krav til kompetanse, og under det grønne skiftet ser vi at det er en endring i kompetansebehovet. Med et stort fokus på ny teknologi, forbedring av arbeidsprosesser og større fokus på IT, er det sentralt for medarbeiderne at de klarer å holde følge med kompetansebehovet. Det er lagt til rette for dette hos begge bedriftene vi har hatt dialog med gjennom denne bacheloroppgaven.

Teorien sier at det er to måter å skaffe seg kompetanse på, og dette er gjennom rekruttering samt kompetanseutvikling av de nåværende ansatte. Vi ser at dette er noe som både bedrift A og B har en god blanding av, men de legger mest vekt på kompetanseutviklingen til de ansatte. Det er flere gode tiltak bedrifter kan gjøre for å sikre seg god kompetanseutvikling, og vi ser at *on the job training* er viktig hos de vi har intervjuet. Bedrift B bruker blant annet dette, og her er opplæring på arbeidsplassen mer vektlagt enn faglig kompetanse. Ifølge Norsk olje og gass sine retningslinjer for kompetanse og opplæringskrav, så er *on the job training* den viktigste metoden for trening, opplæring og karriereutvikling (Norsk olje og gass, 2017, s4). Fordelene med dette er at opplæringstiden blir kuttet ned i forhold til videreutdanning eller kursing. Det er et relativt lett, effektivt og billig tiltak å sette i gang.

- Informant 3 fra bedrift B; *“Her bruker vi 70/20/10 modellen, dette er fordi vi legger mye vekt på on the job training og vi ser at det funker veldig bra hos oss. Det er også lagt til rette for å utvikle og fylle eventuelle kompetanse hull som vi har gjennom for eksempel kursing.”*

Som nevnt betyr 70/20/10 modellen at 70 prosent av det man lærer på jobb kommer av erfaringer gjennom egne arbeidsoppgaver. 20 prosent er det de lærer av medarbeidere, interne samtaler og tilbakemeldinger. 10 prosent er faglig læring, eksempelvis kursing.

Rekrutteringen av nye ansatte er også en viktig del av kompetanseutviklingen hos disse bedriftene, spesielt hos bedrift A som er i gang med en internasjonal rekrutteringskampanje. Rekruttering er en av to måter å skaffe seg kompetanse på, og dette er en del av kompetanseutviklingen. Hensikten med rekruttering er å få inn ansatte med den kompetansen og kvaliteten de er ute etter. Det er også essensielt å få en blanding av yngre og eldre medarbeidere, slik at de ikke ender opp med mangel av ansatte. Spesielt i dag så er det mangel på kandidater med rett kompetanse. Som nevnt kan en av grunnene til dette være den kraftige nedgangen i antall som utdanner seg innenfor petroleumsfag (Simenrud, 2021). Med denne endringen som følger med det grønne skiftet, har det også vært en klar endring i kompetansebehovet. Vi ser at flere bedrifter har ambisiøse mål om å bli mer bærekraftig. Bedriftene i petroleumssektoren i Norge har som mål å bli klimanøytrale i løpet av 2050, og med tanke på dette kommer bedriftene til å gjennomgå kontinuerlige endringer i fremtiden (FN, 2022). Bedriftene er derfor per i dag avhengige av gode, kompetanseutviklende tiltak for å nå disse målene.

### 5.3 Bemanningsplanlegging

I dette delkapittelet skal vi gjøre en analyse av teorien om bemanningsplanlegging, og følge opp med svarene fra informantene samt dokumenter. Som nevnt om bemanningsplanlegging, skal HR-ledelsen forholde seg proaktive slik at det er mulig å tilpasse seg endringer. Hvordan bedriftens rammevilkår endrer seg er blant annet noe som er viktig å følge med på, og dette kan omhandle følgende; Er det forventet noen fremtidige endringer i lovverket, teknologien eller utdannelsen? (Egerdal, 2019). Bedrift B legger vekt på dette, og forteller at



bemanningsplanleggingen blir hovedsakelig påvirket hvis det skjer endringer i rammevilkårene.

- Informant 6 fra bedrift B; *“Vi følger endringene som skjer i rammevilkårene, men hvorvidt om disse endringene kommer av det grønne skiftet har per i dag liten sammenheng.”*

Som nevnt ligger fokuset til bedrift B på å utvinne så ren olje som mulig. Utover dette er det derfor lite som tyder på at det har foregått noen store endringer i rammevilkårene deres. Hvis vi derimot tar utgangspunkt i dokumentanalysen vår, kan vi se en sammenheng mellom fremtidige endringer og utdanning. Det er blitt viktigere å møte dagens kompetansebehov, og derfor vil regjeringen at universiteter og høyskoler utdanner kandidater som møter disse (Simenrud, 2021). Dette er en faktor som i teorien bør være med å påvirke bemanningsplanleggingen hos flere oljebedrifter.

Trender i arbeidsmarkedet er et sentralt tema her, da de har en stor påvirkning på bemanningsplanleggingen. I teorien tok vi for oss sourcing og hvordan bedrifter kan ta i bruk dette, enten gjennom intern eller ekstern arbeidskraft. Dette kan skje fra et konsern til et annet, men også innad i et selskap, ofte fra avdelinger i utlandet. Det blir stadig mer vanlig at bedrifter effektiviserer driften deres ved å gi utførelsen av arbeidsoppgaver til andre, hvis det skjer store endringer i teknologien eller i markedet (Egerdal, 2019). Som vi nevnte i resultatet vårt forklarte flere av informantene at det finnes muligheter for å hente kompetanse fra utlandet, og spesielt innenfor spesifikke grener som brønnteologi og boring.

- Informant 5 fra bedrift B; *“Det er definitivt noe kompetanse som er mulig å hente fra utlandet, men kommer an på i hvilken gren. Brønn og boring blant annet har man ikke nok kompetanse innenfor i Norge.”*

En av de andre informantene forklarer videre at store deler av kompetansen de har brukt innen olje og gass kommer fra utlandet. De har dermed både vært med på å hente arbeidsstyrke fra utlandet, men også hatt muligheten til å få lære av erfaringen til eksterne aktører fra utlandet. Når det er sagt er det flere av informantene som forteller at innenfor det grønne skiftet er Norge selv ledende her. Det er derfor gjerne en mindre sammenheng mellom outsourcing fra utlandet og det grønne skiftet, og bedriften har den kompetansen de trenger innenfor fornybar energi i

Norge.

I motsetning til sourcing som handler om innhenting av arbeidskraft, har vi begrepene automatisering og digitalisering. Hvis man kan automatisere arbeidsprosesser, vil det ha påvirkning på både bemanningsplanleggingen og arbeidsplassene. Dette har blitt enda viktigere enn før (Egerdal, 2019). Bemanningsplanlegging går inn på hvordan digitalisering kan være med på å endre kompetansebehovet, som igjen er med på å påvirke bemanningen. Vi har fått ulike svar på om bemanningen vil øke eller minke, basert på hvilken avdeling informantene jobber i. Noen av informantene fortalte oss at hvis bemanningen skulle reduseres, kunne dette være på grunn av digitalisering og automatisering.

- Informant 4 fra bedrift B; *“De som jobber offshore får mer og mer digitale løsninger på ting, derfor vil nok arbeidsstyrken heller bli redusert.”*

Hvis det derimot er noe som vil gjøre at bemanningen øker innenfor bedrift B, er det på grunn av den planlagte fusjonen som snart trer i kraft. Informantene forteller at selv om dette kan omtales som en økning, har det likevel lite å gjøre med det grønne skiftet. Beslutningen om fusjon er uavhengig av dette. Fusjonen vil derimot påvirke arbeidsoppgaver, og medføre en økt samlet kompetanse som vil bidra til en mer effektiv problemløsning.

I senere tid har det vært en stor nedgang i antall ansatte i olje- og gassindustrien. Etter masseoppsigelsene (Arbeidsmiljøloven, 2005, §15-2) i 2020-2021 kommer det nå frem i dataene at bedrifter i industrien har begynt å ansette folk igjen. Det grønne skiftet bringer muligheter til nye oppdrag i industrien og bedrifter må igjen fylle opp arbeidsstaben med ny kompetanse. Med skiftet er det også tid for å fjerne de jobbene som kanskje ikke er en del av bedriftens fremtidsplaner. Ut ifra dataene vi samlet så var det lite som tydet på at det grønne skiftet var en grunn til oppsigelser i seg selv. Bedriftene har valgt å satse på omskolering fremfor nedbemanning og har tatt hensyn til de beskyttende paragrafene i arbeidsmiljølovene (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2) om tilrettelegging, medvirkning og utvikling av arbeidsoppgaver. Det kommer frem til at det er enklere og mer praktisk å trene opp, heller enn å legitimere grunner til oppsigelse i henhold til (Arbeidsmiljøloven, 2005, §15) i arbeidsmiljøloven. De ansatte er allerede kjent med hvordan bedriftene opererer, og bedriften vil beholde god arbeidsmoral og motiverte ansatte hvis de unngår oppsigelser. Til slutt så unngår man juridiske komplikasjoner i fremtiden (Arbeidsmiljøloven, 2005).

### 5.3.1 Rekrutteringsprosessen

Redegjøring av kompetanse er en viktig del i rekruttering når man skal drive med bemanningsplanlegging. Vi starter med å analysere bedriftene sine fremtidige kompetansebehov (Egerdal, 2019). Informantene fra bedrift A fortalte at de skal utvikle en kompetanse som er tilpasset fremtiden, hvor digitale verktøy og løsninger får en fremtredende plass. På hjemmesidene deres står det at et av målene de har er å utvikle konsulenttjenester innenfor ingeniørfaget for å tilby tjenester til andre bedrifter i overgangsfasen til bærekraftig energi. Til slutt ønsker de i samarbeid med partnerne sine å utforske datadrevne tjenester på den allerede eksisterende kompetansen. De vil altså bygge videre på den kompetansen de allerede har i dag, som de mener er høyst fremtids relevant (Bedrift A, 2021, Hjemmeside).

Bedrift B ønsker å satse mer innenfor forskning, utvikling og automatisering. Det er for eksempel mangel på kunnskap om utvikling av karbonfangst, samt ingeniører med relevant kompetanse innenfor energioptimalisering. Disse er svært ettertraktet, og noe de i tillegg ønsker mer av er enkelte grener innenfor boring og brønn som er populært i utlandet. I dag fremstår det som om de har god kompetanse innenfor ingeniør strategi og økonomi. Ifølge informantene har de også god kjennskap til hvordan man skal operere til havs, og på plattformer med en organisasjonsstruktur som er effektiv nå og fremover i tid.

## 6 Konklusjon

Forskningsoppgaven vi har hatt er relevant ettersom miljø og omstilling i den norske petroleums- og energisektoren er viktige for Norges fremtid. Målet med denne bacheloroppgaven var å få svar på hvordan det grønne skiftet påvirker arbeidsstyrken i olje- og gassindustrien i Norge. For å besvare problemstillingen vår har vi benyttet oss av en kvalitativ tilnærming bestående av dokumentanalyse og strukturert intervju. Et av temaene som gikk igjen mye i dataene var *kompetanseutvikling for fremtiden*. Petroleumssektoren i Norge må forholde seg til nye lover og reguleringer innenfor miljø og bærekraft. For å tilfredsstille omgivelsene sine, har de har tydd til omstillingsprosesser. Omstillingene skjer som en ren respons til press om mer bærekraftig drift i industrien.

Oppfatningen vi fikk fra intervjuene og dokumentene var at presset for omstilling skyldes lovpålagte endringer fra myndigheter, samfunnsoppfatning, investorer og kunder som stiller krav til en mer bærekraftig olje- og gassindustri. Informantene fortalte om et stort press fra miljøaktivister og media, og at de har en påvirkningskraft på de beslutningene som myndighetene tar. Et fellestrekk i begge bedriftene vi har intervjuet er presset knyttet til målet om halvering av CO<sub>2</sub>-utslipp innen 2030, samt det internasjonale målet til FN om å oppnå utslippsnøytralitet innen 2050. Vi har for eksempel *figur 3* som forteller noe om forventet CO<sub>2</sub>-utslipp de kommende årene, og denne viser til en synkende trend i utslipp av klimagasser.

Bedrift A var tydelige på at de alltid har vært proaktive i det grønne skiftet. Bedrift B mente at de først startet som reaktive til skiftet, men har måtte bli proaktive for å oppnå konkurransefortrinn. Begge bedriftene har gitt avklaringer på hvordan overgangen kommer gradvis, og at de derfor må forberede seg på at utvinning og bruk av fossile energikilder må bli mer miljøvennlige i fremtiden. Grunnen til at det per nå oppfattes som motstand mot endring i henhold til det grønne skiftet, kan skyldes utfordringer med å møte de kortsiktige avkastningskravene samtidig som man investerer langsiktig. Dermed kan det være vanskelig for bedrifter å opptre proaktive til fornybar energi, da de helst ønsker å forholde seg til en kortsiktig økonomisk avkastning. Bedriftene opplever derfor kanskje ikke på et press om å være proaktive, men vi kan heller se en sammenheng mellom samfunnsansvar og press. Bedriftene som utvinner olje og gass skatter omkring 78 prosent av fortjenesten, som går til velferdsstaten i Norge. Dette er en måte å oppfylle samfunnsansvar på. At de gir pengene tilbake til staten

sånn at de kan investere i prosjekter som dekker andre samfunnsbehov.

Vi fikk oppfatningen av at det grønne skiftet er teknologidrevet ut ifra intervjuene. Det vil si at olje og gass vil fortsette å være relevant en god tid fremover, så lenge det fortsetter å komme teknologiske løsninger som reduserer karbonavtrykket. Fornybare energikilder slik som vind og vannkraft vil gradvis bli mer lønnsomme. Dermed vil olje og gass etter hvert stå for en stadig mindre andel av energimarkedet.

Ut ifra det informantene har forklart oss, er det å investere og opprettholde en relevant kompetanse hos de ansatte essensielt under det grønne skiftet. Bedrift A nevnte at en del av strategien deres var å utnytte den kjernekompetansen de har til å vokse i utvalgte markeder, som er knyttet til det grønne skiftet. Et fellestrekk vi har sett gjennom intervjuene, er at med den kontinuerlige utviklingen av teknologi vil det føre til utvikling av ny kompetanse. De understreker også at de har mye god og relevant kompetanse. En av grunnen til dette er at hos både bedrift A og bedrift B, så er det tilrettelagt for god utvikling av egen kompetanse, blant annet gjennom opplæring på arbeidsplassen. Her har HR-arbeiderne lagt opp til at arbeidsstyrken skal kunne tilpasse seg de endringene som skjer i arbeidsoppgavene. En måte de har gjort dette på er ved jobbrotasjon, og det vil si at de omrokerer og tildeler nye arbeidsoppgaver til de ansatte. På denne måten vil de erfare og lære flere relevante oppgaver, slik at de kan anvende kompetanse på flere områder.

Gjennom det grønne skiftet så har vi sett at det har vært en kraftig nedgang i antall personer som har valgt å studere petroleumsfag, og dermed er det færre potensielle ansatte å rekruttere. Dette samsvarer med svarene vi fikk av informantene som nevnte at det er blitt vanskeligere å finne ansatte med god kompetanse. Bedriftene vi har intervjuet er allerede avhengig av å hente kompetanse eksternt. Hvis denne trenden fortsetter så ser det ut som at de norske oljeselskapene kommer til å bli mer avhengig outsourcing av arbeidsoppgaver, spesielt når det kommer til større prosjekter.

Avsluttende skal vi besvare problemstillingen vår. Det har vært mye å ta for seg her, men basert på våre tre hovedtemaer kan vi gi en konklusjon på følgende; *“Hvordan kan overgangen til fornybar energi påvirke dagens arbeidsstyrke innen olje- og gassindustrien? Ser vi noen store endringer i målene i seg selv, og vil eksisterende strategier strekke til?”*. Etter forskningen vår kan vi konkludere med at skiftet ikke nødvendigvis har hatt så stor påvirkning på arbeidsstyrken målt i antall slik den er i dag. Skiftet har derimot påvirket arbeidsprosesser og teknologisk

utvikling, som har ført til endringer i kompetansekravet bedriftene er nødt til å tilpasse seg. Ettersom det er en konstant endring så er det vanskelig å vite hvordan petroleumssektoren kommer til å se ut i fremtiden. Til tross for dette fremstår bedriftene som villige til omstilling, og de forsøker å tilpasse seg disse endringene som det grønne skiftet fører med seg på best mulig måte.

## Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bedrift A. (2021). *Bærekraftsrapport*.
- Bedrift A. (2022). *Hjemmeside*.
- Bedrift A. (2022). *Årsrapport*.
- Bedrift B. (2021). *Bærekraftsrapport*.
- Bedrift B. (2022). *Hjemmeside*.
- Carson, S. Kosberg, N. Skauge, T. Laudal, T. (2016). *Etikk for beslutningstakere*. (utg. 1). Cappelen Damm.
- Egerdal, Å. (2019). *HR boka*. (utg. 2). Gyldendal norsk forlag.
- Equinor. (u.å). *Elektrifisering av plattformer*. Hentet 1. Mai 2022 fra [Elektrifisering av plattformer \(equinor.com\)](https://www.equinor.com/elektrifisering-av-plattformer)
- FN. (2022a, 23. Februar). *Ren energi til alle*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ren-energi-til-alle>
- FN. (2022b, 18. Mars). *FNs bærekraftsmål*. [FNs bærekraftsmål](https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/fns-baerekraftsmaal)
- Gabrielli, K. & Sandberg, T. (2020, 18. Desember). *Lytt til markedet: bærekraft er toppledernes konkurransefortrinn*. E24. [Lytt til markedet: Bærekraft er topplederens konkurransefortrinn – E24](https://www.e24.no/lytt-til-markedet-baerekraft-er-topplederens-konkurransefortrinn-e24)
- Grimsø, R., Egerdal, Å., Sanyang, F. (2015). *Personaladministrasjon. Teori om praksis*. (5.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gottschalk, P. (2013). *Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet. En oversikt over forskning om mål og resultat når virksomheten setter ut til andre å utføre tjenester*. Finansforbundet. <https://www.finansforbundet.no/content/uploads/2020/10/Flytting-av-oppgaver-til-utlandet.pdf>
- Høyland, H. (2022, 22. Februar). *Mangel på kompetanse i arbeidsmarkedet sender Norge på "topp" i ny EU-rapport*. NRK. [Mangel på kompetanse i arbeidsmarkedet sender Norge på «topp» i ny EU-rapport – NRK Rogaland – Lokale nyheter, TV og radio](https://www.nrk.no/nyheter/lokale-nyheter/2022/02/22/mangel-pa-kompetanse-i-arbeidsmarkedet-sender-norge-pa-topp-i-ny-eu-rapport)
- Iversen, O.I. (2020). *Rekrutterings- og intervjuetikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (utg. 4). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Angwin, D. Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy* (utg. 11). Pearson.
- Kozlowski, S.W.J. Salas, E. (1997). A multilevel organizations system approach for the implementation and transfer of training. I J.Ford (red.). *Improving training effectiveness in work organizations* (s. 247-287). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kuvaas, B. Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. (utg. 4). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2012). *Strategisk kompetansestyring* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen A. & Laudal T. (2016). *Strategisk HRM 2* (2.utg). Cappelen Damm.
- Miljødirektoratet. (2021, 5. November). *Klimagassutslipp fra olje- og gassutvinning i Norge*. <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-olje--og-gassutvinning/>
- Miljødirektoratet. (2022, 22. Februar). *Status og utvikling av klimagasser fordelt på sektorer*. Miljøstatus.<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/miljomal/klima/miljomal-5.4/miljoindikator-5.4.1>
- Norsk olje og gass operation committee. (2016). Norsk olje og gass policy: *Norsk olje og gass' policy for kompetanse- og opplæringskrav*. Norsk olje og gass. <https://www.norskoljeoggass.no/globalassets/dokumenter/arbeidsliv/policy-opplaring/policy-for-kompetanse--og-opplaringskrav.pdf>
- Norsk petroleum. (2021, 8. Juli). *Utslipp til luft*. <https://www.norskpetroleum.no/miljo-og-teknologi/utslipp-til-luft/>
- Norsk petroleum, (2022, 17. Februar), *Produksjonsprognose*. <https://www.norskpetroleum.no/produksjon-og-eksport/produksjonsprognoser/>
- Regjeringen. (2021a, 8. Desember). *Det grønne skiftet*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>
- Regjeringen. (2020b, 6. Februar). *Green Deal*. <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2020/feb/green-deal/id2689681/>
- Regjeringen. (2021c, 22. Oktober). *Klimaendringer og norsk politikk*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>



- Simenrud, M. (2021, 15. April). *Advaring mot stigmatisering: -Flere må utdanne seg innen olje og gass. E24.* <https://e24.no/olje-og-energi/i/BIPVK7/advarer-mot-stigmatisering-flere-maa-utdanne-seg-innen-olje-og-gass>
- Statistisk sentralbyrå. (u.å). *Fakta om olje og energi.* Hentet 26. april 2022 fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/faktaside/olje-og-energi>
- Tallaksrud, S. (2021, 15. September) *Olje- og gassindustrien har kompetansen som skal til for å øke fornybar energi.* Tekna. <https://www.tekna.no/fag-og-nettverk/energi/energibloggen/Mener-naeringen-har-loesningene/>
- Tufte, P. A. (2005) *Forskningsdesign. SOS1120 Kvantitativ metode. Noen faktorer for å klassifisere design. Noen typer design.* Docplayer. <https://docplayer.me/14563999-Forskningsdesign-sos1120-kvantitativ-metode-noen-faktorer-for-a-klassifisere-design-noen-typer-design.html>
- Tvedt, K. (2021). *Har vi nok kvalifisert arbeidskraft i Norge for det grønne skiftet?.* Hentet fra; [Har vi nok kvalifisert arbeidskraft i Norge for det grønne skiftet? \(tekna.no\)](https://www.tekna.no/nyheter/2021/04/har-vi-nok-kvalifisert-arbeidskraft-i-norge-for-det-gronne-skiftet/)
- United Nations Global Compact. (2019). *The decade to deliver a call to business action.* (Accenture Strategy CEO Study on Sustainability 2019) United Nations Global Compact. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-109/Accenture-UNGC-CEO-Study.pdf>

# Vedlegg 1: Intervjuguide

## Innledning til det grønne skiftet

- Hvilke utfordringer ser dere innenfor det grønne skiftet?
- Hvilke mulige løsninger har dere på denne utfordringen?

## Teknologi

- Hvordan vil dere håndtere ansatte som trenger ny opplæring.
- Oppfølgerspørsmål: vil organisasjonsstrukturen eller endring av arbeidsprosesser bli påvirket her?
- Vi har fått mye ny teknologi slik som tidevann, sol og vannkraft. Hvilken ny teknologi innenfor grønn energi tenker du er mest relevant for fremtiden?

## Kompetanse og utdanning

- Hvilket kompetansebehov innenfor bemanningen er det dere har i dag, og hvordan ser du for deg fremtidens kompetansebehov kommer til å se ut?
- Når det kommer til kompetanseutvikling, legger dere mer vekt på rekruttering av nye ansatte eller kompetanse utvikling av egne ansatte?
- Oppfølgerspørsmål: Er det evt noe kompetanse som er mulig å hente fra utlandet?
- Har dere iverksatt noen kompetansetiltak for å sikre dere en god kompetanseutvikling og eventuelt hvilken tiltak er dette?
- Vi har sett at det vil muligens kreve nyere utdanningsløp ved overgangen til grønn energi, og vi lurer dermed på om dere forventer at arbeidsstyrken vil øke på grunnlag av dette?
- Er det noe eksisterende kunnskap hos de ansatte er som overførbart til omstillingen i grønn energi, og hva i så fall?

## Arbeidsstyrken

- Finnes det kunnskap og erfaring som vi kan hente fra utlandet eller er dere avhengig av å være ledere som skaper ny teknologi?
- Hvis det skjer endringer i trendene innenfor arbeidsmarkedet, økonomien, regelverket eller kompetansen i bedriften. Hvordan ville det påvirket bemanningsplanleggingen deres?
- Hvilke tiltak har dere kommet med for å minimere økonomisk tap i overgangsfasen innenfor lønn og arbeidskraft?

### **Samfunnsansvar**

- Olje- og gassindustrien kan sies å være en del av landets identitet og viktig for landets økonomi. Hvilket samfunnsansvar mener dere at dere har og hvordan ligger dere an med å utfylle det?
- Vi har sett flere bedrifter som blir påvirket av den miljøbevisste trenden til å omstille seg, men også bedrifter som tar grep fordi de ser muligheter langsiktig. Skjer omstillingen til det grønne skiftet hos dere som en proaktiv eller reaktiv avgjørelse?
- Opplever dere at det grønne skiftet er preget av et ytre press fra staten, investorer eller populasjonen eller ble dette grønne skifte mer preget av et indre press?

### **Avslutning**

- Hvordan forventer dere at det framtidige energimarkedet kommer til å se ut om 10 år?

## Vedlegg 2: Informasjonsbrev

Hei!

Vi er tre studenter ved HVL Høgskulen på Vestlandet i Haugesund, og vi skriver bachelor innen økonomi og administrasjon. Temaet vårt handler om omstillingen til fornybar energi, hvor på hovedfokuset vårt ligger hos de ansatte innenfor olje- og gassindustrien. Problemstillingen vi har satt for oss lyder som følgende:

Hvordan kan fornybar energi påvirke dagens arbeidskraft innen olje- og gassindustrien? Har målene noen store endringer i seg selv, og vil eksisterende strategier strekke til?

Vi er nå i en intervjuprosess, og trenger 4-5 respondenter til analysen vår. Her vil vi stille spørsmål om blant annet utfordringer til det grønne skiftet, ny teknologi, om det vil være behov for nyere kompetanse og utdanning, den eksisterende arbeidsstyrken, bemanning osv. Vi er åpne for et intervju som foregår fysisk, eller på zoom/teams hvis det blir lettere. Uavhengig av hvordan intervjuet skjer, vil det ikke bli tatt lydopptak fra oss og dere er anonyme.

Med vennlig hilsen

Ingrid Ramberg, Tobias Erik Bjerstedt og Thomas Westad Rongved