



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2023 30 stp**  
Fakultet for miljøvitenskap og naturforvaltning

# **Bærekraftige endringsstrategier i olje- og gassindustrien - Barrierer og muligheter**

**Eskil Eriksen**  
2 åring master i fornybar energi



## Forord

Det er med stor glede jeg endelig får anledning til å skrive forordet til min egen masteroppgave i fornybar energi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masteroppgaven har et omfang på 30 studiepoeng, som tilsvarer en arbeidsmengde på omtrent 750 arbeidstimer over en periode på cirka 4,5-5 måneder.

Vi befinner oss i en tid der bærekraftig utvikling og fornybar energi er avgjørende for å håndtere klimaendringene og sikre en levedyktig fremtid for oss alle. Studiet i fornybar energi har en tverrfaglig profil som omfatter tekniske, juridiske og økonomiske aspekter, hvor tverrfagligheten må sees på som nøkkelen til å håndtere flere av fremtidens utfordringer.

Personlig har jeg alltid hatt en interesse for bærekraft, organisasjon og ledelse, og det har vært givende å utforske dette feltet nærmere og presentere mine funn i denne oppgaven. Jeg håper at resultatene vil være nyttige for akademikere og praktikere som arbeider med organisasjonsutvikling og bærekraftig utvikling.

Jeg vil takke min veileder, Erling Holden, for hans støtte gjennom hele prosessen. Gunnar Andresson for faglig innspill, diskusjoner og perspektiver knyttet til teorier spesielt på den OU tekniske biten. Kjetil Bøhmer for ingeniørtekniske detaljfokus i siste innspurt med språkvask. Tom Mauno for de løpende interaksjonene vi har hatt underveis både i studie og master sammenheng. Jeg er også takk takke min nåværende arbeidsgiver, Halliburton med bi-veileder Jan Tore Helgesen i spissen, for deres åpenhet og positive holdning til å bidra med datainnsamling til min mastergrad, samt alle respondentene som har stilt tid til rådighet og delt sine perspektiver.

Jeg ønsker også å takke mine nærmeste, Trine, Emil og Hedvig, for deres tålmodighet og støtte i denne perioden – nå kommer pappa hjem igjen! I tillegg må jeg nevne min kjære svigermor, Gunn, som har vært der når vi trengte det mest.

Henning Straume, Jarand Gaupholm Samnøy og Martha Johanne Pedersen uten deres selskap og faglige perspektiver i lesesalen siste halvåret hadde vi ikke vært der vi er nå – #Oneteam!

Jeg er stolt over å kunne presentere denne masteroppgaven og håper den vil bidra til økt forståelse og bevissthet rundt betydningen av organisasjon og bærekraftig utvikling i dagens samfunn.

Eskil Eriksen, 14.05.23

## Sammendrag

Det foregår en drastisk holdningsendring mot bærekraftig utvikling. Som omforent utgangspunkt legges FNs bærekraftsmål til grunn for å adressere nåværende og fremtidige utfordringer for felles handling. For å oppnå bærekraftsuksess er det behov for en global samtidighet i overgang fra strategi til handling. Gjennomgang av eksisterende forskning viser at det foreligger lite forskning på temaene bærekraft og organisasjonsutvikling i samhandling. Derfor er koblingen mellom organisasjon og bærekraft viktig å få belyst.

Oppgavens problemstilling er «*Hvordan er dagens organisasjonskultur i Halliburton egnet for å jobbe med bærekraft?*» Gjennom bruk av kvalitative metode, som semistrukturerte intervjuer med et utvalg på ti ansatte i Halliburton AS, har jeg arbeidet med å skaffe organisatorisk innsikt for å kunne besvare problemstilling. Datamaterialets analyse er utført som en seks stegs tematisk analyse innenfor rammeverket som er beskrevet av Braun and Clarke (2006). Etter det andre trinnet i analysen ble det samlet inn 568 sitater fordelt på 44 koder. Gjennom de fire gjenværende stegene i analysen ble dette redusert til fem temaer, 23 koder og 167 sitater, som er presentert i dybden i kapittel fire. De frem temaene som fremkommer i analysen er:

1. Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme
2. Vi er klare for nye muligheter som en teknologibedrift
3. Inkludering bidrar til et bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden
4. Felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål
5. Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer

Sett i lys av Dr. Demnings 14 prinsipper for ledelse viser hovedfunnene at Halliburton har en organisasjonskultur som er egnet for å jobbe med bærekraft.

## Abstract

A drastic shift in attitudes towards sustainable development is taking place. As a collectively agreed starting point, the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) are used to address current and future challenges for collective action. To achieve sustainability success, there is a need for global simultaneity in the transition from strategy to execution. A review of existing research shows that there is limited research on the topics of sustainability and organizational development in interaction. Therefore, the connection between the organization and sustainability is essential to explore.

The research question for this study is, *"How is the current organizational culture in Halliburton appropriate for working with sustainability?"* By using a qualitative method, such as semi-structured interviews with a section of ten employees at Halliburton AS. I have worked to gain organizational insight to answer this question. The data analysis was carried out as a six-step thematic analysis within the framework described by Braun and Clarke (2006). After the second step in the analysis, 568 quotes distributed across 44 codes were collected in the first phase. Through the four remaining steps of the analysis, this was reduced to five themes, 23 codes, and 167 quotes, which are presented in-depth in chapter four. The five themes appearing from the analysis are:

1. With our competence and knowledge, we are ready to adapt to new markets that may arise.
2. We are ready for new opportunities as a technology company.
3. Inclusion contributes to a better overview and decision-making for a well-prepared organization facing the future.
4. A common understanding of sustainability among employees enables a coordinated and collective effort to achieve common goals.
5. Through strong teams, internal collaboration, and the use of existing tools, we can share experiences.

Considering Dr. Deming's 14 principles for management, the main findings show that Halliburton has an organizational culture that is suitable for working with sustainability.

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	1
1.1 Oppgavens oppbygning.....	2
1.2 Kunnskapsstatus.....	3
1.3 Problemstilling .....	6
1.4 Valg av oppgave.....	8
2. Bakgrunn.....	9
2.1 Bærekraft i det store bildet.....	9
2.2 Det moderne bærekraftsbildet.....	10
2.3 Bærekraftsmålene .....	12
2.4 Bærekraftsmålene på nasjonalt nivå.....	14
2.5 Olje- og gasssektoren .....	15
2.6 Halliburton .....	17
2.7 Halliburton og bærekraft .....	17
2.8 Hva er en organisasjon .....	19
2.9 Organisasjoners utvikling.....	20
2.10 Organisasjons endring .....	23
2.11 Organisasjonsmedvirkning.....	24
2.12 Omstilling og endring.....	24
2.13 Innovasjon for å lykkes med omstilling .....	26
3. Metode.....	27
3.1 Valg av metode.....	27
3.2 Utvalget .....	28
3.3 Intervjuene.....	29
3.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervju .....	32
3.5 Etske betraktninger rundt intervju .....	34
3.6 Tematisk analyse.....	35
4. Resultat.....	45

4.1	Tema 1: Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme.....	45
4.2	Tema 2: Vi er klare for nye muligheter som en teknologibedrift.....	50
4.3	Tema 3: Inkludering bidrar til ett bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden. ....	54
4.4	Tema 4: En felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål .....	59
4.5	Tema 5: Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer.....	64
5.	Diskusjon og drøfting.....	70
5.1	Tema 1: Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme.....	70
5.2	Tema 2: Vi er klare for nye muligheter som teknologibedrift.....	71
5.3	Tema 3: Inkludering bidrar til et bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden. ....	74
5.4	Tema 4: En felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål .....	77
5.5	Tema 5: Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer.....	79
5.6	Forskningens kvalitet og metodisk refleksjon .....	80
6.	Konklusjon.....	83
7.	Veien videre .....	85
8.	Referanser .....	86
9.	Vedlegg.....	90
9.1	Vedlegg 1 - Demmings 14 ledelsesprinsipper – en kortfattet oppsummering .....	90
9.2	Vedlegg 2 – Non-closure agreement mellom student og Halliburton .....	94
9.3	Vedlegg 3 – Samtykkeskjema .....	95
9.4	Vedlegg 4 – Intervjuguide .....	98

## Figuroversikt

Figur 1 viser hvordan bærekraftsmål, delmål og indikatorsett er koblet samme.....	13
Figur 2 t.v. de 5 P'ene en beskrives fra FN.....	13
Figur 3 t.h. de 5 P'ene med tilhørende SDG.....	13
Figur 4 FNs 17 bærekraftsmål.....	15
Figur 5 Noen av Halliburtons måleparametere for måloppnåelse i sammenheng med ESG rapportering .....	19
Figur 6 Over - Forenklet organisasjons hierarki av toppledelsen i Halliburton AS.....	31
Figur 7 Forenklet skisse av organisasjons hierarkiet i hver avdeling. t.v. liten avdeling, t.h. stor avdeling.....	32
Figur 8 Foreløpig tema etter steg 3. ....	40
Figur 9 Endelig tema med tilhørende koder etter steg 5.....	44

## Tabelloversikt

Tabell 1 Organisasjon 3.0 og 4.0 med de individuelle kjennetegn på forskjeller .....	22
Tabell 2 Oversikt over respondenter .....	31
Tabell 4 Kontrollspørsmål i steg 4 (Maguire & Delahunt).....	41
Tabell 5 Oversikt over teamene fra steg tre til fem.....	43



# 1. Innledning

I dag betraktes Agenda 2030 og FNs bærekraftsmål som en felles plan med tverrpolitisk støtte fra alle landene i FN-systemet siden 2015. Dette administrative rammeverket består av 17 bærekraftsmål og 169 delmål som gir veiledning for hvordan næringsliv og offentlige virksomheter skal arbeide med bærekraft (United Nations, 2015b). I tillegg ble det i 2017 utformet og vedtatt et indikatorsett med 231 (248) unike indikatorer for å måle fremgang i måloppnåelse (United Nations, 2017b).

Den norske regjeringen har arbeidet med bærekraftsmålene og FNs globale mål gjennom to Stortingsmeldinger om bærekraft: Meld. St. 24 fra 2016-17 og Meld. St. 40 fra 2020-22. I begge meldingene understrekes betydningen av privat næringsliv for å nå bærekraftsmålene. «Privat sektor og private investeringer anses som den viktigste drivkraften for økonomisk utvikling» (Meld. St. 24 (2016-2017)). «Meldingen oppfordrer flere bedrifter til å legge bærekraftsmålene til grunn for sitt arbeid, og påpeker at kapital, innovasjonsevne og kompetanse i privat sektor kontinuerlig utvikler nye og bærekraftige løsninger for fremtiden» (Meld. St. 40 (2020-2021)).

I olje- og gassindustrien er situasjonen ikke annerledes, og alle ledd i verdikjeden, inkludert leverandører og kunder, jobber daglig for å oppnå bedre oversikt og samarbeider for å finne mer bærekraftige løsninger. I Norge har man også en stabil og trygg politisk ramme bestående av lover og forskrifter som regulerer arbeidet innen bransjen. I tillegg må man forholde seg til EUs stadig oppdaterte regelverk og forskrifter.

Olje- og gassindustrien er i stor grad påvirket av politiske signaler, samt tilbud og etterspørsel, både i verden og i Norge. Selv de fossile energimarkedene spiller en viktig rolle i maktbalansen, gjensidig avhengighet og geopolitiske avgjørelser. I Norge aksepterer selv de største oljeskeptikerne, med noen marginale unntak, fortsatt drift og utvikling av olje- og gassressursene på norsk sokkel, i stedet for avvikling. De fleste politiske partier i Norge er enige om å fortsette utviklingen av olje- og gassindustrien, og ikke avvikle den. Dette skyldes blant annet industriens betydelige bidrag til statens pensjonsfond utland, samt dens rolle som en viktig sysselsetter for titusenvise av ansatte, og alle som er indirekte sysselsatte gjennom blant annet leverandørindustrien.

Når Russland gikk til angrep på Ukraina den 24. februar 2022, ble Norges posisjon som gassleverandør til det europeiske kontinentet ble enda viktigere for det europeiske energimarkedet, Derfor er det nå viktigere enn noen gang å fortsette omstillingen mot en bærekraftig utvikling av den tradisjonelle olje og gass sektoren, siden tidshorizonten for

tilstedeværelse på norsk kontinentalsokkel må ansees å ha blitt forlenget for alle aktørene, i olje- og gassindustrien.

## 1.1 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 har som mål å beskrive oppgaven, sett i lys av historie og bakgrunn med tanke på bærekraft som et vidt begrep. Det fokuseres på hvordan Halliburton er plassert i olje- og gassindustrien fra et sektorovergripende perspektiv. Kunnskapsstatus, basert på gjennomgang av utført litteratursøk og tilhørende beskrivelser, presenteres også her, sammen med funn og kunnskapshull. I kapittel 1.3 presenteres en problembeskrivelse og tilhørende problemstilling.

Kapittel 2 presenterer det teoretiske grunnlaget og relevant bakgrunnsinformasjon om bærekraft og organisasjonsutvikling, inkludert prosessen som ledet til utformingen av de 17 bærekraftsmålene. Dette kapitlet gir både nasjonale og internasjonale perspektiver på bærekraft, og beskriver sektoren for norsk olje- og gassindustri samt Halliburtons posisjon i denne sektoren. I delkapittel 2.6 og 2.7 fokuseres det på Halliburtons plassering og deres bidrag til bærekraft. Avslutningsvis inneholder kapitlet en gjennomgang av de noen av de betydningsfulle bidragene innen moderne endringsledelsesteorier på både nasjonalt og internasjonalt nivå.

Kapittel 3 går gjennom metoden som er benyttet i studien og består av en innledende del som omhandler fasen før den tematiske analysen starter. Dette inkluderer forklaringer på valg av metode, utvalget av respondenter, og prosessen fram mot studiens oppstart. Kapittel 3 beskriver deretter metoden og hvordan den tematiske analysen ble utført gjennom steg 1-5.

I kapittel 4 presenteres resultatene fra den tematiske analysen, som også er steg 6 i det valgte tematiske analyse-rammeverket. Jeg har valgt å bruke en tematisk fordeling basert på fem hovedtemaer. Temaene kan ikke tolkes uavhengig av hverandre og må derfor sees i sammenheng.

Kapittel 5 drøfter funnene fra kapittel 4 i lys av kunnskapsstatus og de teoretiske betraktningene fra kapitlene 1 og 2. Delkapittel 5.6 inneholder en selvevaluering basert på teori knyttet til validitet og reliabilitet.

I kapittel 6 finnes en kortfattet konklusjon, mens kapittel 6.1 inneholder et forslag sett fra studentens perspektiv angående veien videre.

## 1.2 Kunnskapsstatus

Som en del av forprosjektet og beslutningsgrunnlaget ble det utført et litteratursøk for å kartlegge forskningens status innenfor området. Søkemotorer som ble benyttet inkluderte Web of Science, Scopus, EconLit og Google Scholar. Hovedelementene i oppgaven ble delt inn i tre kategorier: "bærekraft", "organisasjonsutvikling" og "barrierer". Deretter ble relevante søkeord identifisert, som for eksempel "sustainability", "sustain", "bærekraft", "SDG", "Change Management", "Organizational Development", "Organizational Change", "Barriers", "Motivation", "Leadership", "Management" og "Anxiety".

På anbefaling fra bibliotekets veileder ble det besluttet å kun bruke engelske søkeord, da dette ville gi det beste metaperspektivet på tidligere forskning. Dersom man kun hadde brukt norske ord, kunne man risikert å overse verdifull forskning og innsikt.

Til tross for flere iterasjoner i søkeprosessen ved å bruke OR og AND for å tilpasse og avgrense søkene, synes det å være begrenset forskning som ser på bærekraftsarbeid fra et organisasjonsteknisk perspektiv i olje- og gassindustrien. Selv om hovedelementene ikke nødvendigvis har blitt studert i sammenheng, er det mye forskning og informasjon tilgjengelig om hver enkelt del. Det forventes at mye av dette kan bli nyttig i det videre arbeidet med denne oppgaven.

### **Faktorer som påvirker bærekraft i Olje- og gassindustrien**

Fokus på bærekraft innen olje- og gassindustrien er omtalt og det er viktig å kunne se helheten og ta ansvar for fremtidig utvikling. For å forstå og få bedre innsikt i eksterne faktorer som hindrer bærekraftig utvikling, ble det utført en studie som avdekket seks faktorer som har betydning for beslutninger knyttet til bærekraftig omstilling. Disse faktorene inkluderer *økonomisk stabilitet, politisk stabilitet, interessentpress, konkurranse, energiovergang og reguleringer*. Funn fra akademiske fagmiljøer og aktører i bransjen tyder på at *økonomisk og politisk stabilitet* er de mest sentrale drivkreftene, mens *energiovergang* er den minst viktige faktoren som påvirker overgangen mot en mer bærekraftig olje- og gassindustri (Wan Ahmad et al., 2017).

### **Bærekraftsmål og privat næringsliv**

I løpet av de siste årene har bærekraftsmålene utviklet seg fra å være noe som hovedsakelig angikk kommuner, staten, offentlige aktører og akademiske interessenter, til å bli en viktig indikator for både store og små bedrifter i det private næringslivet. Pedersen (2018) beskriver

bærekraftsmålene som en krystallkule for næringslivet, som kan brukes til å finne veiledning og nye forretningsmuligheter. Bærekraftsmålene har også gitt næringslivet et nytt sett med verktøy for å gjøre langsiktige prioriteringer, og samtidig være klar over de politiske rammene som sikrer samarbeid mellom politikk, sivilsamfunn og privat sektor. Det argumenteres for at FNs bærekraftsmål er vår tids største forretningsmulighet (Skovly, 2022).

### **Opplæring og trening i organisasjoner**

For å sikre at bedrifters strategiske valg og avgjørelser samsvarer med den faktiske retningen fremover, er opplærings- og utviklingstilbud som bedrifter tilrettelegger for en viktig faktor med tanke på fremtidig måloppnåelse. Organisasjoners evne til å tilpasse seg, konkurrere, innovere, produsere, sikre og forbedre tjenester er avgjørende. Et opplæringssystem i samsvar med strategiske valgene vil gi bedrifter konkurransefortrinn (Salas et al., 2012). Studien påpeker to nøkkelfaktorer innenfor opplæring som avgjørende for suksess: A) opplæring fungerer og B) måten opplæring er utformet, levert og iverksatt.

### **Bærekraft og økonomi**

I lys av de fremtidige utfordringene som oppstår med voksende byer og anleggsindustrien, gjennomførte Horry et al. (2022) en studie, som understreker at for å sikre bærekraftige virksomheter, må man gå ut over tradisjonelle økonomiske metoder og kortsiktige problemstillinger. Studien bemerker at det første scenariet er "business as usual". Dette alternativet blir imidlertid avvist, ettersom det er allment anerkjent at "business as usual" ikke lenger er akseptabelt. Det er kun tre generelt aksepterte løsninger for å håndtere fremtidige utfordringer:

- Bærekraft med økonomiske hensyn
- Bærekraft med verdiskaping på tvers av bærekraftspilarene
- Fokus på bærekraftsutfordringer for å skape et bedre samfunn

### **Kommunikasjon ved endring**

Kommunikasjon er avgjørende når et selskap gjennomgår endringer eller tar nye strategiske beslutninger, ettersom det bidrar til å oppnå felles støtte rundt endringene eller de strategiske valgene. Zareen (2013) har påpekt at utilstrekkelig kommunikasjon under endringsprosesser er en årsak til at organisatoriske endringer ikke lykkes.

Kommunikasjon har flere positive sider, blant annet å fremme positive holdninger til endringer, øke ansattes kunnskap om hva som kommer, redusere motstand mot endring i tidlige faser, forbedre ytelse, øke engasjement, skape større jobbtilfredshet og øke endringsvilje. På den annen side kan kommunikasjonssvikt eller mangel på kommunikasjon føre til misnøye med jobben, lavere tillit og økt fravær.

Kotter (1996) beskriver hvordan kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med interne endringsprosesser. Gjennom sin 8-trinnsmodell for organisasjonsendring er punkt fire, *Kommunisere forandringsvisjon*. Visjonen og strategien må markedsføres og presenteres i organisasjonen slik at ansatte forstår, deler og føler seg forpliktet. I implementeringen kan det nye kommuniseres ved at ledere går foran som et godt eksempel og er rollemodeller og viser hva det nye er gjennom praksis og handling (Moe, 2019).

### **Engasjement i endring**

Medarbeiderengasjement er ekstremt verdifullt og bidrar til å bryte ned barrierer og knytter arbeidsgivere og ansatte nærmere sammen. En studie viste at engasjement er det nest viktigste for arbeidstakere, og det eneste som er viktigere enn engasjement er lønn og fordeler sett fra de ansattes perspektiv (Swarnalatha & Prasanna, 2012). Develop Dimensions International gjennomførte i 2005 en undersøkelse å avdekket fem nøkkelpunkter for å skape engasjement blant ansatte (Wellins et al., u-å):

- Tilpasse innsatsen med strategien
- Delegere ansvar
- Fremme og oppmuntre samarbeid
- Støtte ansatte i å vokse og utvikle seg
- Gi anerkjennelse og støtte

Dette støttes også av (Swarnalatha & Prasanna, 2012), som beskriver at *kommunikasjon, samarbeid, informasjonsflyt, tillit og effektiv problemløsning* er avgjørende funksjoner for engasjement og endring.

### **Ledelse**

Det er vanlig å dele lederstiler i to ytterpunkter, nemlig E og O. Type E representerer «economic». Strategien er ofte knyttet til økonomiske insentiver, alliansebygging, kontroll over prosesser og strategisk håndtering av omgivelsene for å sikre støtte og motstå motstand internt i organisasjonen. På den andre siden, representert av type O for «organization», og fokuserer på å bygge og utvikle menneskene i organisasjonen. I endringssammenhenger skjer endringer

ofte sakte og i stor grad drevet av andre enn lederen selv (Jacobsen, 2018). Ledere av type O kjennetegnes som motiverende og støttende overfor enkeltansatte. I organisasjoner av en viss størrelse finnes det som regel begge typer ledere. Beskrivelsen ovenfor handler om idealer, så i praksis vil de fleste ledere ligge et sted mellom disse ytterpunktene. Ansatte vil også tiltrekkes av og identifisere seg med begge idealtyper. Imidlertid kan man tenke seg at rendyrkede stiler er mulig, men at det da er en forutsetning at bruken av dem er helt ideelle (Jacobsen, 2018).

### 1.3 Problemstilling

Selv om bærekraftsarbeid har stått på dagsordenen for både offentlig og privat sektor har strategier og handlingsmønstre vært i endring de siste årene. Mens forankringen kan variere, har ansatte og ledere nå en bedre forståelse av hva som kreves for å oppnå bærekraftig utvikling enn for bare noen få år siden. I tillegg blir miljø-, sosiale og styringsaspekter (også kjent som "ESG") vektlagt mer tydelig, og det er nå målbare sammenligningsmuligheter mellom aktører for hvordan de jobber konkret med bærekraftsarbeid. Mens noen baserer sitt bærekraftsarbeid på koblinger til de sytten bærekraftsmålene, velger andre å sette søkelys på fire til seks mål som anses som de viktigste, enkleste eller mest aktuelle for deres virksomhet gjerne gjennom en vesentlighets analyse. Dette er ikke et enten-eller-spørsmål, da de ulike tilnærmingene til bærekraftsmål og ESG har en direkte sammenheng med hverandre. Det ville ikke vært veldig populært å invitere alle sytten til middag og ha kun seks fornøyde gjester ved kveldens slutt, derfor kan det være mer hensiktsmessig å sette søkelys på ESG-Rapportering som per i dag er mest anerkjente verktøyet for sammenligning av måloppnåelse mellom selskaper og sektorer. Selv om bærekraftsmålene kan være bedre for operasjonalisering og konkret for jobbing med bærekraft i organisasjonen.

I olje- og gassindustrien er situasjonen ikke annerledes, og alle ledd i verdikjeden, inkludert leverandører og kunder, jobber daglig for å oppnå bedre oversikt og samarbeider for å finne mer bærekraftige løsninger. I Norge har man også en stabil og trygg politisk ramme bestående av lover og forskrifter som regulerer arbeidet innen industrien. I tillegg må man forholde seg til EUs stadig oppdaterte regelverk og forskrifter.

På grunn av ulike faktorer opplever oljeindustrien sykluser med høy og lav aktivitet, som kan utfordre samarbeidet mellom leverandører og underleverandører. Leverandørene går fra langsiktige og forutsigbare kontrakter til kortere og mindre forutsigbare kontrakter, som øker usikkerheten i bransjen. Dette kan føre til at usikkerhet og manglende forutsigbarhet prises inn i anbud. Kvaliteten på leveransene kan også bli redusert. Disse faktorene kan føre til behov for

midlertidig arbeidskraft, import av utstyr og kompetanse, eller at nødvendig kompetanse har forsvunnet fra industrien til andre næringer. Dette kan igjen føre til kostnadsoverskridelser og en svakere totalleveranse av prosjekter.

Mange refererer til nedturene i oljeindustrien i 2014 og 2020 som de nyeste og mest moderne, men det har vært lignende nedture og variasjoner tidligere. OPEC har hatt en betydelig innflytelse på prisene og reguleringen av aktiviteter i det globale markedet frem til 2020. Imidlertid, på grunn av kombinasjonen av Covid-19, lavere aktivitetsnivå, utfordringer med å få tilgang på tilstrekkelig kompetanse spesielt på tvers av landegrensene og utfordrende investeringsvilje i olje- og gassindustrien, var det fare for en langvarig nedtur. Økonomiske stimuleringspakker, som den såkalte "oljeskattepakken» Teknisk ukeblad (2020), bidro til at nedturen ikke ble så bratt og brutal som det kunne ha vært for norsk oljeindustri. AkerBP var ett av flere selskaper som var rask til å omstille seg til de nye rammebetingelsene og leverte elleve planer for utvikling og drift (PUD) i desember 2022 Teknisk ukeblad (2023).

Dette eksempelet viser hvordan politisk håndverk, bedriftsinterne samarbeidsløsninger, leverandørindustrien, fagforeninger og andre aktører er viktige bidragsytere når det gjelder å stimulere til aktivitet og utvikling i næringslivet. I Meld. St. "Mål med mening" blir samarbeidet mellom private og offentlige aktører ofte fremhevet som en av suksessfaktorene når det gjelder å lykkes med bærekraftig omstilling.

Enhver organisasjon er i konstant endring, og evnen til å tilpasse seg endringer er avgjørende for å sikre sin eksistens i fremtiden. Forskning og publikasjoner om organisasjonsutvikling understreker også viktigheten av dette. Geus (1997) publisert en artikkel hvor han påpekte at selskaper kan gå under fordi ledere fokuserer utelukkende på produksjon av varer og tjenester, og glemmer at organisasjonen er et fellesskap av mennesker som er i virksomhet - hvilken som helst virksomhet - for å overleve. Mens Laloux (2016) skriver i sin bok *Reinventing Organizations* «Hver gang vi som art har endret hvordan vi tenker om verden, har vi utviklet mer virkningsfulle organisasjoner» og Wig (2018) «organisasjoner som vi kjenner den i dag, er rett og slett ett uttrykk for vårt nåværende verdensbilde, vårt nåværende utviklingsstadium. Det har vært andre modeller før, og det vil beviselig komme flere».

Når vi ser på forskning og tilgjengelig litteratur og det nåværende verdensbildet med rask endring, økt geopolitisk arbeid og større uro i nærliggende områder, samt olje- og gass industriens posisjon i tiden fremover, er dette problemstillingen for min masteroppgave.

*«Hvordan er dagens organisasjonskultur i Halliburton egnet for å jobbe med bærekraft?»*

## 1.4 Valg av oppgave

Med 17 års erfaring innen oljeindustrien hos Halliburton, både nasjonalt og internasjonalt, samt min utdanningsbakgrunn og kjennskap til organisasjoners virkemåter - blant annet gjennom min bacheloroppgave fra 2020, "Organisasjonsutvikling i daglig drift – Kritiske faktorer for å lykkes med Lean" - ble jeg svært interessert i å metodisk koble sammen organisasjon og bærekraft. Målet var å undersøke hvordan bedriften i dag arbeider med bærekraft og hvilke perspektiver som er knyttet til bærekraft sett fra bredden av organisasjonen.



## 2. Bakgrunn

### 2.1 Bærekraft i det store bildet

Mennesker har fram til den industrielle revolusjonen levd i harmoni og økologisk balanse med naturen. Jorden og dens beboere har gjennomgått hendelser som klimareguleringer, istider, kriger og sykdomsepidemier, med varierende kunnskapsnivå og evnen til å dele kunnskap mellom generasjoner, men befolkningen har likevel vokst jevnt også før den industrielle revolusjonen. Befolkningen har økt fra cirka fire millioner mennesker i år 10,000 f.Kr., til rundt 190 millioner ved år 0 og en milliard i 1825, frem til over åtte milliarder i 2022. (Our World In Data, 2023). Den største befolkningsveksten har imidlertid skjedd i nyere tid, og man forventer fortsatt økning fram til 2100, da man estimerer at det vil være nesten elleve milliarder mennesker på jorden. Etter 2100 forventes det imidlertid ingen ytterligere befolkningsøkning. Den økte befolkningsveksten skyldes ikke at mennesker får flere barn, men at flere lever lengere og samtidig.

I 2021 var den globale fruktbarhetsraten 2,15 barn per kvinne, men forventer at dette tallet vil synke til 1,8 innen 2100. På grunn av økt levealder forventes det likevel en stabil befolkning på mellom 10 og 11 milliarder mennesker i årene etter 2100 (United Nations, 2023).

«I steinalderen hadde et gjennomsnittsmenneske rundt regnet 4.000 kalorier til disposisjon per dag. Det inkluderte ikke bare mat, men også energi som måtte investeres i å lage redskaper, klær, kunst og bål. I dag bruker en gjennomsnittlig amerikaner 228.000 kalorier per dag, ikke bare i form av mat, men også til bilen, datamaskiner, kjøleskapet og TV-en, det betyr at en gjennomsnittlig amerikaner bruker 60 ganger med energi enn en gjennomsnittlig jeger og sanker gjorde i steinalderen» (Harari, 2016). Det er selvfølgelig ikke sikkert at en amerikaner i dag har det 60 ganger bedre eller føler seg tilsvarende proporsjonalt mer lykkelig.

Gjennomsnittlig levealder har steget med noen tiår siden steinalderen, noe som skyldes systemtilpasninger med et velfungerende helsevesen, vaksiner, energisikkerhet, samfunnsmessig trygghet m.fl. Den økte levealderen har skutt fart i forbindelse med den økte levestandarden som har kommet de siste hundre årene (United Nations, 2022)

I 1955 toppet land som Norge, Island, Sverige, Nederland og Danmark statistikken for levealder, mens land som Mali, Sør-Sudan, Sierra Leone, Afghanistan og Jemen - hovedsakelig subsahariske land med interne konflikter - lå nederst. Geografisk sett er bildet fortsatt ganske likt. (United Nations, 2022)

Vi har også god innsikt i hvordan verden forventes å utvikle seg med hensyn til hvor folk vil bo i de kommende årene. Grovt fordelt kan man si at i Nord- og Sør-Amerika bor det i dag omtrent en milliard mennesker, en milliard i Europa, en milliard i Afrika og fire milliarder i Asia. Frem mot 2050 forventes tallene å være omtrent de samme for Europa og Amerika, med cirka en milliard hver. I Afrika forventes befolkningen å doble seg fra en til to milliarder innen 2050, og i Asia forventes en økning fra fire til fem milliarder før befolkningsveksten flater ut. Ser man videre på tallene for 2100, vil Asia, Europa og Amerika ha omtrent det samme antallet mennesker som i 2050, men Afrika vil igjen doble befolkning videre fra to milliarder i 2050 til fire milliarder i 2100 (United Nations, 2022). Med andre ord så kommer verden til å forandre seg mye i løpet av de neste 80-100 årene, som vil påvirke hvordan vi lever og hvordan vi bruker våre ressurser. Dette er man helt avhengig av å tilrettelegge for, skal naturen slik vi kjenner den og våre etterkommere klare seg.

## 2.2 Det moderne bærekraftsbildet

Mange knytter begynnelsen av bærekraftsarbeid til Brundtland-kommisjonen og dens rapport som ble presentert i 1987, hvor bærekraftig utvikling beskrives som «Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge muligheten for at fremtidige generasjoner skal få dekket sine behov» (United Nations, 1987)

Imidlertid har det blitt tenkt og arbeidet med bærekraft lenge før Brundtland-rapporten. Eksempler på dette finnes helt tilbake i boken "Naturalis Historia" fra år 77 e.Kr (Holden & Linnerud, 2021). Selv om de på dette tidspunktet ikke hadde verken tusenårsmål, 17 definerte bærekraftsmål, sosiale forhold, miljø og klima, og økonomi satt i sammenheng, eller 169 delmål knyttet til de 17 bærekraftsmålene, ble forholdene og sammenhengene mellom mennesker og natur forsøkt beskrevet i boken. Allerede i boken "Sylvicultura Oeconomica", utgitt i 1713, brukes for første gang det man mener er ordet «bærekraft» i forbindelse med uttak av tømmerressurser (Holden & Linnerud, 2021).

Det er flere bøker som tar for seg forholdet mellom mennesker og natur, og hvordan vi påvirker miljøet rundt oss. "Silent Spring" fra 1962 av Rachel Carlson ble en viktig faktor i å samle en miljøbevegelse som jobber for å beskytte miljøet og klimaet (Holden & Linnerud, 2021), der den fokuserer spesielt på bruken av kjemikalier i landbruksindustrien og hvordan dette påvirker både dyr og mennesker i næringskjedene.

I rapporten "Vår felles framtid" foreslås det flere strategier for å utvikle miljø og fattigdomsbekjempelse med fokus på fortsatt økonomisk vekst, samtidig som miljø- og sosiale

hensyn ivaretas. Fokuset ble i større grad flyttet fra reparasjon til forebygging av miljøskader. Selv om dette kan ses som starten på det omfattende arbeidet med bærekraft, har det fortsatt utviklet seg siden den gang (Holden & Linnerud, 2021).

På nasjonalt nivå fulgte regjeringen opp med stortingsmelding nr. 46 "Miljø og Utvikling, Norges oppfølging av Verdenskommisjonens rapport " i 1988-89 opp arbeidet og konklusjonene fra "Vår felles fremtid". Meldingen inneholdt ambisiøse mål og målsettinger. Regjeringen mente at Norge skulle være i forkant av arbeidet med å redusere utslipp som bidrar til ødeleggelse av ozonlaget, klimaendringer, sur nedbør og havforurensning. Dette ville kreve omstillingsvilje og betydelige kostnader for både norsk næringsliv, offentlige instanser og enkeltpersoner. Disse kostnadene representerer dels verdien av ren luft og rent vann , og dels innsatsen vi må gjøre for å sikre livsvilkårene for fremtidige generasjoner (Meld. St. 46 (1988-89)). Samtidig påpekte meldingen at økt transportaktivitet hadde ført til en kraftig økning i NOx-utslippene, som tredoblet seg mellom 1962 og 1986. I samme periode mer enn fordoblet CO2-utslippene seg. Regjeringens mål var å *redusere CO2-utslippene slik at de stabiliseres i løpet av 1990-årene og senest i år 2000, hvorpå de forventet at utslippene deretter ville kunne reduseres* (Meld. St. 46 (1988-89)).

I en global kontekst kan man se på arbeidet etter Vår felles framtid i sammenheng med andre historiske prosesser rundt klima og miljø, som for eksempel Stockholm-konferansen i 1972. Resultatet av møtet i Rio de Janeiro i 1992 markerte starten på en ny og tydeligere retning, hvor et stort flertall av verdens land deltok og ga sin støtte. Rio-konferansen trekkes ofte frem som begynnelsen på dagens 17 bærekraftsmål. Tre hovedelementer fra Rio-konferansen er spesielt verdt å nevne i denne sammenhengen: Klimakonvensjonen, Konvensjonen om biologisk mangfold og Agenda 21 (Holden & Linnerud, 2021).

Det vil alltid finnes arbeider og studier som går i andre retninger enn flertallets meninger. (Holden & Linnerud, 2021) viser blant annet til boken "Merchants of Doubt - How a Handful of Scientists Obscured the Truth on Issues from Tobacco Smoke to Global Warming" av Naomi Oreskes og Erik Conway. Det er nå tilnærmet ingen debatt blant forskere og allmennheten om at klimaendringer er direkte knyttet til utslipp av CO2. De aller fleste er enige om at endringer må skje. Nå er utfordringen knyttet til å skape vilje, prioritere og øke endringsviljen i samfunnet, næringsliv og offentlig sektor for å håndtere klimakrisen på alle nivå i samfunnet.

I 2000 ble Millienium developemnt goals and beyond 2015 (forkortet til MDG) vedtatt under slagordet «*We can end poverty*» av FNs generalforsamling. Denne hadde som mål å:

1. Eradicate extreme poverty and hunger
2. Achieve universal primary education
3. Promote gender equality and empower women
4. Reduce child mortality
5. Improve maternal health
6. Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases
7. Ensure environmental sustainability
8. Develop a global partnership for development

(United Nations, 2015a)

Disse målene, som uttrykkes gjennom slagordet, fokuserer særlig på å bekjempe ekstrem fattigdom. Ekstrem fattigdom er definert av FN personer som lever for 1,90 dollar per dag eller mindre, noe som innebærer at de det gjelder ikke kan dekke grunnleggende behov som mat, klær og husly. Fra 1998, da 36 % av verdens befolkning (2,15 milliarder mennesker) levde i ekstrem fattigdom, har det skjedd en betydelig reduksjon til 2019, da tallet var redusert til 8,2 % (635 millioner mennesker). Selv om det totale antallet personer i verden har økt i samme periode, har antallet som lever i ekstrem fattigdom relativt til befolkningsveksten, blitt redusert med 1,5 milliarder mennesker. (United Nations, 2023)

### 2.3 Bærekraftsmålene

I 2015 vedtok samtlige av FNs 193 medlemsland tilslutning til bærekraftsmålene (SDG) gjennom 2030-agendaen. Disse skiller seg fra tusenårsmålene (MDG) som ble innført i 2000, hvor bærekraftsmålene tilfører prinsippet at ingen skal utelates (Regjeringen, 2023). Derfor kan man hevde at de 17 bærekraftsmålene, er mer omforente enn de åtte MDG-målene.

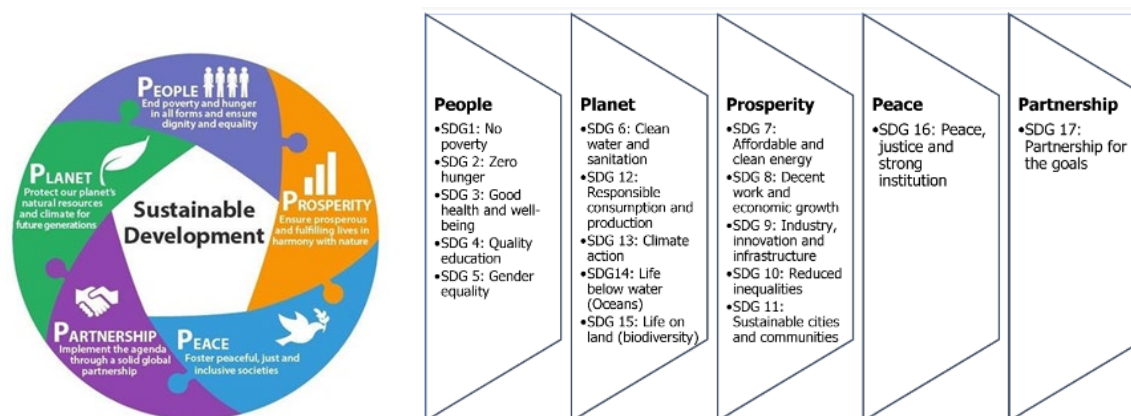
Sammen med de 17 bærekraftsmålene, se figur 4. Ble det introdusert 169 delmål som er direkte knyttet til hovedmålene. På det 48. UN Statistical Commission-møtet i New York i 2017 ble det vedtatt 248 indikatorer, hvorav 231 av dem er unike, se figur 1. 13 indikatorer benyttes flere ganger som indikatorer for opptil 3 delmål, poenget med indikatorene var å få ett felles statistisk grunnlag på tvers av alle land for å se og sammenligne utvikling over tid (United Nations, 2017a).

Under vises ett eksempel hvordan dette rammeverket er bygd opp fra United Nations side. Indikatorene er oversatt av forfatteren.



Figur 1 viser hvordan bærekraftsmål, delmål og indikatorsett er koblet samme

Bærekraftsmålene består av dimensjonene med sosiale, klima og økonomiske, som kan kategoriseres på flere måter Holden & Linnerud (2021) har valgt en firedelt løsning, hvor mål 1-7 kategoriseres som *utviklingsmål*, mål 8-11 som *rettferdighetsmål*, mål 12-15 som *miljømål*, og mål 16-18 som *institusjonsmål*. FN, på den andre siden, har United Nations (2015b) valgt en fem-delt løsning basert på de fem P-ene: Planet, People, Prosperity, Peace og Partnership, visuelt fremstilt: (fig. 2 og 3).



Figur 2 t.v. de 5 P'ene en beskrives fra FN.

Figur 3 t.h. de 5 P'ene med tilhørende SDG

## 2.4 Bærekraftsmålene på nasjonalt nivå

På nasjonalt nivå har regjeringen så langt fulgt opp arbeidet knyttet til bærekraftsmålene med to stortingsmeldinger, stortingsmelding 24. fra 2016-17 – *Felles ansvar for felles fremtid- Bærekrafts målene og norsk utviklingspolitikk* og Stortingsmelding 40. fra 2020-21 – *Mål med mening – Norges Handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030.*

I den første av disse to stortingsmeldingene understrekes det at utviklingspolitikk, utenrikspolitikk og sikkerhetspolitikk er nært knyttet sammen og ikke kan betraktes isolert. Bistand beskrives som et effektivt virkemiddel for å støtte andre lands utvikling, samtidig som privat sektor og private investeringer anses som den viktigste drivkraften for økonomisk utvikling. Meldingen fremhever også det norske folks generøsitet som et viktig bidrag og noe å være stolt av (Meld. St. 24 (2016-2017)).

Bærekraftsmålene tar hensyn til at vi er gjensidig avhengige av hverandre, selv om det er store forskjeller i våre forutsetninger for å nå målene. I en mer integrert verden gir det i mange henseender mindre mening å skille tydelig mellom "våre" og "deres" interesser (Meld. St. 24 (2016-2017)). Stortingsmelding 40 understreker Norges rolle og interesse i å bidra til stabilisering og forebygging av konflikter i regioner som er truet av konflikt, samt å hjelpe mennesker andre steder med å oppnå bedre levekår. Meldingen beskriver hvordan nye partnerskap mellom organisasjoner, myndigheter, akademia, privat sektor og sivile samfunn krever samarbeid for å håndtere globale og lokale utfordringer. For å nå bærekraftsmålene innen 2030 må alle deler av samfunnet bidra (Meld. St. 40 (2020-2021)).

I praksis innebærer dette at enkeltpersoner, politikere, bedriftsledere og beslutningstakere må vurdere om deres aktiviteter, beslutninger, prosjekter og produksjon bidrar til sosial, miljømessig, klimatisk og økonomisk bærekraft. Alle dimensjoner er like viktige. Meldingen oppfordrer flere bedrifter til å legge bærekraftsmålene til grunn for sitt arbeid, og påpeker at kapital, innovasjonsevne og kompetanse i privat sektor kontinuerlig utvikler nye og bærekraftige løsninger for fremtiden (Meld. St. 40 (2020-2021)).

Meldingen beskriver også hvordan mange av de 169 delmålene kan virke vanskelige å operasjonalisere for norsk privat næringsliv og offentlig sektor, men at regjeringen gjennom meldingen har som mål å konkretisere disse målene i en lokal kontekst. Av de 231 indikatorene var det per juli 2020 kun 123 indikatorer avklart med standarder og datagrunnlag. Norge rapporterer gjennom Statistisk sentralbyrå på omtrent 80 av disse indikatorene. I tillegg til de globale indikatorene har Norge utviklet andre supplerende indikatorer. I meldingen kommer

også regjeringen med 175 nasjonale og 83 globale målsettinger som Regjeringen vil jobbe for, i møte med de 17 bærekraftsmålene. Under er noen av disse 258 målsettingene. (Meld. St. 40 (2020-2021)).

- Legge til rette for et organisert arbeidsliv og styrke organisasjonsgraden ved å bygge opp under et effektivt og velfungerende trepartssamarbeid.
- Legge til rette for økt åpenhet om lønn, herunder lønnsforskjeller mellom kvinner og menn.
- Følge opp stortingsmeldingen om arbeidslivsrelevans i høyere utdanning som en del av regjeringens langsiktige satsing på kvalitet i høyere utdanning og samspillet mellom arbeidsliv og høyere utdanning.
- Realisere målet om 10 TWh energisparing i bygg innen 2030.
- Føre dialog med næringslivet om arbeidet med bærekraftig finans, inkludert EUs klassifiseringssystem for bærekraftig økonomisk aktivitet.
- Utarbeide et helhetlig system for måling og evaluering av effekt av klimatilpasningstiltak og innsats nasjonalt, regionalt og lokalt.
- Videreføre arbeidet med å redusere marin forsøpling, både fra sjøbaserte og landbaserte kilder.



Figur 4 FNs 17 bærekraftsmål

## 2.5 Olje- og gasssektoren

Oppbyggingen av sektoren er svært kompleks og består av mange interessenter, men oppgaven vil forsøke å sette det hele i en forenklet sammenheng. Hele den norske kontinentalsokkelen eies av den norske staten, noe vedtatt av Stortinget den 14. juli 1963, da loven om "utforskning

og utnyttelse av naturressurser på havbunnen eller undergrunnen" ble vedtatt (Traktat, 1963). Selv om systemet for tildeling av blokker eller områder har variert noe de siste 60 årene, er prinsippet om eierskap likt. Den norske staten og folket eier petroleumsressursene.

Selskapene kan gjennom søknadsprosess få tildelt en utvinningstillatelse, ofte kalt en Production License «PL» (Gjerde, u.å). Disse PLene tildeles normalt gjennom en konsesjonsrunde eller TFO (Tildeling av forhåndsdefinerte områder). TFO-tildeling er delt inn i tre områder: Nordsjøen, Norskehavet og Barentshavet, som igjen delt inn i blokker (Oljedirektoratet, 2022). TFO-tildeling kjennetegnes ved at det finnes noe informasjon fra nærliggende tidligere utbygginger eller prøveboringer/seismiske data. I tillegg til TFO er det konsesjonsrunder, som er områder der man ønsker mer datainnsamling for å kartlegge ressursgrunnlaget på norsk sektor (Oljedirektoratet, 2021). Utvinningstillatelser tildeles rettighetshavere, hvor de store aktørene er OKEA, Shell, AkerBP, ConocoPhillips og tilsvarende oljeselskaper. Det kan være flere rettighetshavere på ett bestemt område, og den rettighetshaveren som har den største andelen, vil normalt sett være operatør og stå for videre utvikling av området i samarbeid med de som administrerer de mindre postene i utvinningstillatelsen.

Selskapene utfører undersøkelser ved å samle inn seismiske data og gjøre prøveboringer og lignende. Når det gjelder leting og produksjon, vil rettighetshavere, som ofte kalles operatører og deres partnere, leie inn leverandører for å utføre jobben.

Typiske leverandører av brønnservicetjenester er Schlumberger, Halliburton og Baker Hughes, det finnes andre, men de tre nevnte blir normalt ansett for å være de tre store med til sammen over hundretusen ansatte over hele verden. Det er også andre selskaper som eier og administrerer innretningene som brukes til å bore brønnen, som Odfjell Drilling, Noble Drilling og Rowan Drilling. I tillegg er det mange andre selskaper som er involvert enten direkte eller indirekte i verdikjeden av en produksjonslisens fra vugge til grav. I bransjen inkluderer dette blant annet leverandører av base- og logistikk-løsninger, som Bring, Norseas, ASKO og Dof Shipping. Større og mindre verftsindustri spesielt langs vestlandskysten, men også store verft, blant annet Aker Verdal i Trøndelag som viktige og store leverandører til olje- og gassindustrien. På denne måten er norsk olje og gassindustri viktig for hele Norge og bidrar til lokal sysselsetting også utenfor de store oljebyene på Vestlandet som Stavanger og Bergen.

Tradisjonelt har leverandørbedrifter inngått avtaler med rettighetshavere eller operatører av blokker eller felt for å levere tjenester og service. Disse avtalene varierer i størrelse, lengde og



omfang av tjenester. I de siste årene har olje- og gassindustrien beveget seg mot såkalte «integreerte kontrakter». Dette kan sees som en total leveransemodell hvor samme selskap leverer så mange deler av totalleveransen som mulig.

## 2.6 Halliburton

Halliburton Company ble grunnlagt av Earl P. Halliburton i 1919 i Duncan, Oklahoma. I dag er de en av verdens største leverandører av produkter og tjenester til olje-, gass- og energibransjen. Med en lang historie har selskapet overlevd gjennom mye av den industrielle revolusjonen, første og andre verdenskrig, og er nå til stede i 70 land med over 40 000 ansatte fra 130 forskjellige nasjonaliteter (Halliburton, 2022). Halliburton har hatt tilstedeværelse i Norge helt siden før den første oljeoppdagelsen i den norske sektoren. I 1994 ble Halliburton AS grunnlagt i Norge og eies 100% av Halliburton Global Holding Limited, som i 2023 hadde 1,967 ansatt i Norge (Proff.no, 2023).

## 2.7 Halliburton og bærekraft

Halliburton har gjennom sin globale og nasjonale tilstedeværelse lang erfaring med prosesser som involverer bærekraftsarbeid. Store deler av dette arbeidet er implementert gjennom styringsdokumenter, Human Resources, Supply Chain og økonomiske insentiver som tar sikte på å unngå unødvendig forbruk av ressurser. Imidlertid vil det være hensiktsmessig å kartlegge gapet mellom strategi og ledelse, og det faktiske arbeidet som utføres i andre deler av organisasjonen. Dette kan gi verdifull gjensidig forståelse for å identifisere utfordringene i bærekraftsarbeidet og hjelpe til med å sette kursen for fremtidig arbeid. Halliburton AS, har i en årrekke vært ISO 9001 og 14001 sertifisert.

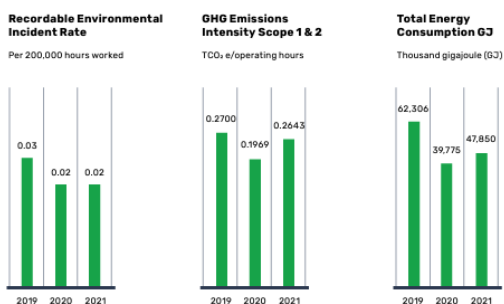
Halliburton publiserer årlig en rapport om bærekraft. Utdrag fra deres siste rapport, utgitt i 2021, viser at Halliburton brukte totalt 47 850 GJ energi (Halliburton, 2022). I bærekraftsrapporten beskriver Halliburton bærekraft i fire områder: miljø, sikkerhet, sosialt og styring. Halliburton har valgt å knytte sine utslippsmål til en reduksjon på 40% fra Scope I bærekraftsrapporten beskriver Halliburton bærekraft i fire områder: *miljø, sikkerhet, sosialt og styring*. Se figur 5. Halliburton har valgt å knytte sine utslippsmål til en 40% reduksjon fra Scope 1 og 2 (2018-baseline) frem til 2035. Ifølge bærekraftsrapporten fra 2021 er de på riktig vei til å nå dette målet og ønsker å bidra til å oppfylle Parisavtalen ved å begrense global oppvarming til under 2 grader (Halliburton, 2022). Til sammenligning har en av Halliburtons største konkurrenter, Schlumberger, satt et mål om å redusere utslippene med 30% innen 2025

og 50% innen 2030. Slumberger har valgt å følge Parisavtalen og legge seg på linje med målet om netto null utslipp innen 2050 for å nå målet om 1,5 grader (Schlumberger, 2022).

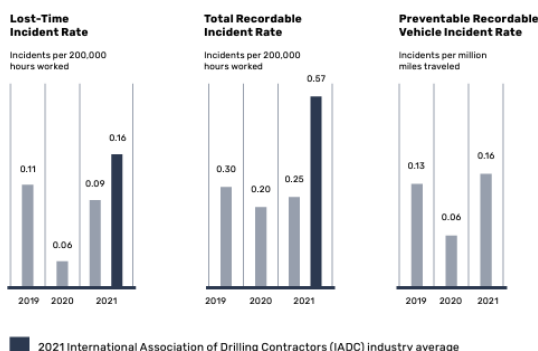
I 2021 hadde 73 av Halliburtons aktive globale fasiliteter oppnådd ISO 14001-sertifisering, tilsvarende en andel på 17%. I tillegg har selskapet hatt et vedvarende fokus på vannreduksjonstiltak over mange år, noe som har resultert i global reduksjon fra 2,35 millioner kubikkmeter i 2019 til 1,47 millioner kubikkmeter i 2021. Sementeringstjenester utgjør en viktig del av Halliburtons kjerneleveranse, og selv om olje- og gassindustrien har et relativt lite forbruk av sement i forhold til andre bransjer, har Halliburton tatt et initiativ for å utvikle et sementprodukt kalt NeoCem, som kan redusere forbruket av Portland-sement med opptil 40% (Halliburton, 2022).

Halliburton har flere pågående aktiviteter på den sosiale siden av bærekraft, inkludert "Journey to zero". I 2021 fokuserte de på risikostyring, etterforskning av uhell og opplæring. Hendelser med «høyt potensial» refererer til hendelser som kun ved små endringer i omstendighetene ville kunne medføre tap av liv, eiendeler eller permanent skade. Fra 2019 til 2021 har de redusert antallet hendelser med «høyt potensial» fra 170 til 65 (Halliburton, 2022). I 2020 og 2021 hadde Halliburton ingen dødsfall i sine operasjoner, en betydelig reduksjon fra 2019 da fire personer døde i arbeidssituasjoner.

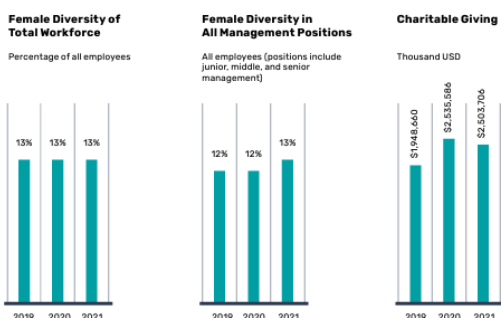
## ENVIRONMENTAL



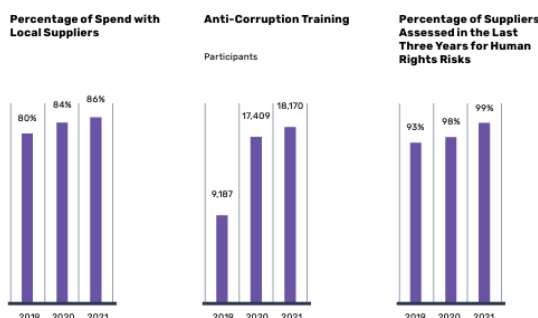
## SAFETY



## SOCIAL



## GOVERNANCE



Figur 5 Noen av Halliburtons måleparametere for måloppnåelse i sammenheng med ESG rapportering

### 2.8 Hva er en organisasjon

Det er flere definisjoner av ordet organisasjon, og begrepet blir vidt brukt i dagligtale. Wig (2018) definerer organisasjon som «to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå mer eller mindre definerte mål». Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at organisasjoner i bunn og grunn er systemer der mennesker samhandler for å nå mål og løse oppgaver, samtidig som de trekker frem andre fellestrekk for organisasjoner; en formell struktur, en kultur og noen uformelle maktforhold, og at de inngår i et sett omgivelser. Man kan altså si en organisasjon består av mer en ett enkelt individ og man skal oppnå mål (Lillås, 2019).

En *lærende organisasjon* er ifølge Senge (1990) «et sted hvor menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye og utviklede tankemønstre dyrkes frem, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen».

## 2.9 Organisasjoners utvikling

Ledelse er et fagområde som har vært diskutert og utforsket i ulike sammenhenger gjennom tidene. Det finnes flere måter å beskrive utviklingen av ledelse og organisasjoner på. Ifølge Wig (2018) kan man dele organisasjonshistorien inn i de fire hovedkategorier Organisasjon 1.0 til 4.0.

**Organisasjon 1.0** strekker seg tilbake til omtrent 10 000 år før Kristus, og elementer av denne organisasjonsformen eksisterer fortsatt i dag. Kjennetegnende for denne organisasjonstypen er at lederen har en gruppe av sterkt lojale og betrodde nære medarbeidere, ofte familiemedlemmer eller slektninger, samt stor avstand til arbeiderne og fotsoldatene. Moderne eksempler på denne organisasjonstypen kan være mafialignende strukturer og udemokratiske styresmakter. Tidsperspektivet i denne organisasjonstypen er kortsiktig, og det er liten eller uklar lovgivning angående hva som er rett og galt (Wig, 2018).

**Organisasjon 2.0** oppstod for omtrent 4000 år siden. Et nytt tankesett og lengre tidsperspektiv ble stadig viktigere, spesielt innenfor landbruk og handel. Det ble nødvendig for organisasjoner å kunne ivareta generasjonsperspektivet og forstå årsak-virkningssammenhenger, som for eksempel å spare såkorn til neste års avling. Samtidig utviklet landbruket seg fra små hagebruk til større områder, og tydelige hierarkiske organisasjonsmodeller vokste frem. Disse modellene hadde en klar sammenheng med verdensreligionene, der "alfahannen" fra organisasjon 1.0 ble erstattet av mer formaliserte roller som erkebiskop, biskop, prost og prest (Wig, 2018).

**Organisasjon 3.0** er hvor de fleste organisasjoner befinner seg i dag. Den kjennetegnes spesielt av at utviklingen og endringene skjer raskere, men likevel relativt sakte, og innenfor rammen av eksisterende kunnskap (Wig, 2018). Hierarkiet fra organisasjon 2.0 er fortsatt en sentral del av organisasjon 3.0, men det som virkelig utgjør en stor forskjell, er bedriftenes fokus på forskning, utvikling og innovasjon, samt prosessledelse og prosjekter. Mye av arbeidet er knyttet til begrepet "vitenskapelig ledelse", som stammer fra Frederick Winslow Taylor.

*«Alt tenkearbeid i forbindelse med arbeidsoppgavens utførelse bør så langt som mulig overføres fra verkstedet til en sentral planleggingsavdeling»*

*(Taylor, 1911).*

Deler av ledelsesmodeller fokuserer på Lean og kontinuerlig forbedring for å oppnå suksess, samtidig som de i økende grad vektlegger en mer holistisk og systemorientert tilnærming ved å forsøke å bryte ned siloer og inkludere lærende organisasjoner og medarbeiderdrevet

påvirkning. Selskaper som Toyota og den japanske kulturen trekkes ofte frem som suksessfaktorer i denne sammenhengen. Mange har forsøkt å kopiere "The Toyota Way" og TPS/TQM ved å iverksette ISO-standarder, KPI-er og revisjoner, men ofte med fokus på ledelsens kontrollbehov heller enn å se på «The Toyota Way» som et læringssystem og ikke et kontrollsystem (Wig, 2018).

For å lykkes med forbedringsarbeidet er det nødvendig å involvere alle parter i organisasjonen, på tvers, fra toppledelsen gjennom hele hierarkiet til produksjonsarbeidere og fagpersoner. I flere studier blir fagforeningene trukket frem som en nøkkel til suksess.

**Organisasjon 4.0** Dette er en oppdatering fra organisasjon 3.0. I organisasjon 4.0, derimot, er situasjonen enda mer dynamisk, med kontinuerlige endringer innen næringsliv, politiske beslutninger og ressursallokering som må tilpasses kompleksitet og økologisk bærekraft. Bjarne Berg Wig har utformet en beskrivelse av organisasjon 4.0 som «lærende organisasjoner», og hovedelementene i forskjellene mellom 3.0 og 4.0 organisasjonen oppsummeres i stikkordsform i tabell 2 under:

	<b>Styrende organisasjoner (org.3.)</b>	<b>Lærende organisasjoner (org. 4.0)</b>
<b>Ansatte</b>	Med arbeider som følger reglene	Problemløsere
<b>Trene</b>	For å gjøre ting riktig	For å lære og forbedre
<b>Måle og evaluerer</b>	Gjorde du det riktig?	Hva lærte vi?
<b>Strukturere arbeid</b>	Faglig ekspertise (silo)	Flerfaglig samarbeid
<b>Ledelse</b>	Gi ordre og Instruksjer	Støtte – være behjelpelige
<b>Myndighet</b>	Lov til å avvike standarder i spesielle tilfeller	Utfordre standard, tillater improvisasjon
<b>Prosessmål</b>	Kontrollere variasjon	Forstå variasjon
<b>Praten ved kaffeautomaten</b>	Været	Arbeid

<b>Mål</b>	Tjene penger nå	Langsiktig bærekraft
<b>Veien fremover</b>	Venter til veien er klar	Bevege seg før veien er klar.

Tabell 1 Organisasjon 3.0 og 4.0 med de individuelle kjennetegn på forskjeller

William Edward Deming (f. 1900 – d. 1993) har en sentral rolle i moderne organisasjonsteori med foregangsarbeid innen kontinuerlige forbedringsprosesser, kvalitetsstandarder og produksjonsoptimalisering. I boken "The New Economics", ansett som en oppsummering av hans livsverk, presenteres hans 14 ledelsesprinsipper. Detaljert beskrives av hvert prinsipp kan leses i vedlegg 1:

- Kontinuerlig forbedring, av produkter og service
- Tilpasning til forandring, lederskap for forandring
- Redusere kontrollbehov underveis, fokusere på kvalitet
- Langsiktige leveranse avtaler med gjensidig forutsigbarhet
- Forbedrer kvalitet, produksjon - redusere kostnader
- Fornuftig, meningsfull og relevant opplæring
- Lederskap på jobben. Og mellom de forskjellige nivåene
- Frykt og usikkerhet – Tillit - Rapportert man riktig - finnes det incentiver for feilrapportering
- Barrier / siloer innad i avdelingen eller mellom andre avdelinger.
- Ikke fokusere utelukkende på mål, masse om null feil eller produksjonsoptimalisering
- Fristille seg fra prosedyrer, akkord-incentiver og mer lederskap
- Stop med måltall og styring etter mål, Erstatt med ledelse.
- Fjerne micromanagement og unngå midlertidig innleie av arbeidskraft.
- Redusere hinder som begrenser personlig utvikling og eierskap til jobben
- Redusere hinder som begrenser personlig utvikling og eierskap til jobben
- Felles tverrfaglig og personlig forståelse av hva selskapet ønsker å oppnå i fremtiden.

(Deming, 1982)

## 2.10 Organisasjons endring

Etter rundt 1800 skjøt mange elementer i samfunnet vårt, inkludert bedrifter og levesett, fart på grunn av den industrielle revolusjonens inntog. Over tid har den industrielle revolusjonen ført til mindre fysisk arbeid, med en stadig strøm av ansatte, fagforeninger og bedrifter som har kommet og gått. Det er interessant å se til Geus (1997) sine sine case-studier, der evnen til å endre og tilpasse seg fremheves som en hovedfaktor for bedrifters overlevelse. Geus fremhever DuPont i sin studie, som et selskap som har håndtert endringer godt siden de startet sin virksomhet i 1802 og dermed også vært en aktør som har fulgt den industrielle revolusjonen fra dens spe begynnelsen (Dupont, 2023). Opprinnelig produserte de krutt til våpen, men gjennom kontinuerlige endringer og utforskning av nye markeder, har de endret sin strategi flere ganger. I dag er de en allsidig leverandør av blant annet kjemikalier til bilindustrien, landbruk, elektronikk, emballasje og klær (Dupont, 2023).

Geus undersøkte tilsvarende organisasjoner som har opphørt, hvor han konkluderer at fellesnevneren til at selskaper sluttet å eksistere er «Mounting evidence suggests that corporations fail because their policies and practices are based too heavily on the thinking and the language of economics» (Geus, 1997). Sagt på en annen måte, så går bedrifter under fordi deres ledere legger alt fokus på produksjon av varer og tjenester, eiendeler, arbeidskraft og kapital, men overser ofte at arbeidskraften består av virkelige mennesker. I den samme studien påpeker Gues fire elementer for langsiktig overlevelse av ett selskap:

- *Kjennskap til verden rundt:* de som har overlevd lengst, har ikke stått fast i urolige perioder i verden, depresjoner, teknologisk utvikling, verdenskriger og politiske endringer – de har vært påkoblet og tilpasset seg.
- *Kunnskap om sin egen industri:* Selv med forskjellige fagområder innad i samme bedrift, føler de ansatte seg knyttet til selskapene som en helhet, satt søkelys på ledere som har hatt som målsetning å levere fra seg et like bra, eller bedre selskap eller avdeling enn det som var tilfellet når de overtok.
- *Åpenhet for nye ideer:* En ledelse som perioder tolerer å stå i usikkerhet knyttet til marginale muligheter for fortjeneste eller tap, som tør å eksperimentere, også utenfor sitt kjerneområde.
- *Konservativ bruk av kapital:* Alltid ha kapital tilgjengelig uten å måtte forholde seg til finansielle institusjoner

I tillegg til disse fire hovedelementene dras begrepet «**Valuing People, Not Assets**» frem som en viktig brikke; skal selskapet klare løpende endringer og nye markedsmulighet må man ha med de ansatte. Uten de ansatte er selve eiendeler lite verdt.

## 2.11 Organisasjonsmedvirkning

Det vil alltid være en risiko for at vedtatte strategier og planer ikke har tilstrekkelig forankring i alle deler av organisasjonen. Derfor bør alle organisasjoner ha en plan knyttet til medvirkning. Dette gir et verdigrunnlag for engasjement, i tråd med Carol Patemans teorier om deltakende demokrati og retning (Pateman, 1970).

Medvirkning som en grunnleggende verdi innebærer å involvere alle som kan bli påvirket av en beslutning, og tydeliggjøre hvordan dette påvirker deres arbeidsliv og situasjon. Verdigrunnlaget anerkjenner at alle mennesker har rett og sannsynligvis et ønske om å delta i prosesser som berører dem. Dette bidrar til å dele erfaringer, innhente gjensidig viktige perspektiver og kunnskap, slik at man sammen oppnår gode resultater

Klev and Levin (2009) fremhever medvirkning som en sentral verdi i organisasjoner og samfunnet generelt. De påpeker hvordan involvering vil bidra til økt eierskap og ansvarlighet blant alle berørte parter, noe som kan føre til bedre støtte og økt legitimitet internt i organisasjonen for beslutninger.

Det finnes flere måter å praktisere medvirkning som verdigrunnlag. For eksempel kan man benytte metoder som verdens kafé, A3, studiegrupper, workshops og informasjonsmøter. Alle slike metoder med økt medvirkning bidrar til å bryte ned organisatoriske siloer, samt fysiske og mentale barrierer innad i organisasjonen (Klev & Levin, 2009).

Oppsummert kan organisasjoner som aktivt anvender medvirkning som en kjerneverdi skape mer inkluderende organisasjoner, der endringsviljen er sterkere fordi alle får muligheter til å påvirke prosesser som berører dem.

## 2.12 Omstilling og endring

Bedrifter som gjennomgår endringer og tilpasninger i samtidighet med markedet, må vær ekstra bevisst på disse eksterne faktorene (Klev & Levin, 2009). Et eksempel på dette er hvordan den tradisjonelle oljeserviceindustrien omstiller seg for å håndtere et voksende marked innenfor fornybar energi. For å vurdere organisasjonens evne og robusthet, samt skaffe innsikt og eventuelt avdekke svakheter i dagens tilpasningsevne, kan ulike metoder benyttes.



I boken *Forandring som praksis* av Klev & Levin (2009) beskrives organisasjonsanalyse som en metode for å kartlegge og forstå en organisasjons struktur, kultur og praksiser. Målet med dette er å identifisere muligheter for forbedring og endring i organisasjonen. Forfatterne presenterer ulike metoder som kan være relevante for organisasjonsanalyser, inkludert følgende:

1. *Observasjon*: Observasjon av organisasjonen i drift kan gi verdifull innsikt i hvordan arbeidsprosessene foregår og hvordan samspillet mellom ansatte fungerer.
2. *Intervjuer*: Intervjuer med ansatte, ledere og andre interessenter kan gi dypere innsikt i deres erfaringer og perspektiver på organisasjonens utfordringer og muligheter.
3. *Dokumentanalyse*: Gjennomgang av organisasjonens dokumenter, som strategier, prosedyrer og rapporter, kan gi innsikt i organisasjonens formelle struktur og praksiser.
4. *Benchmarking*: Sammenligning med andre organisasjoner eller beste praksis innenfor et felt kan gi inspirasjon og ideer til forbedring.
5. *Kvantitativ analyse*: Analyse av kvantitative data kan gi objektive indikatorer på organisasjonens ytelse.
6. *Prosessanalyse*: Analyse av arbeidsprosesser og arbeidsflyt kan identifisere mulige forbedringer i effektivitet og produktivitet.

Ledelse av endring og omstilling i store selskaper anses å være en svært kompleks og utfordrende prosess som krever en metodisk tilnærming for å identifisere behovet for endring, håndtere det og forutse suksess med endringer i organisasjoner. Klev & Levin (2009) understreker betydningen av å behandle organisasjonsanalyser som en helhetlig tilnærming, fremfor å sette søkelys på enkeltelementer. De argumenterer for at organisasjonsanalyse bør være en demokratisk og dialogbasert prosess, der både ansatte og interessenter blir involvert og kan bidra med innspill og tilbakemeldinger på funn som gjøres

Klev & Levin (2009) argumenterer at endringsledelse kan utføres på forskjellige måter, men for å lykkes er det avgjørende at alle ansatte er involvert i prosessen. Selv om de anerkjenner at det finnes flere måter å praktisere endring på, foreslår de følgende fire trinn for å oppnå suksess:

- *Forberedelse*: Det første steget i endringsledelse er å forberede organisasjonen på endringen. Dette kan inkludere og definere klare mål og strategier for endringen, samt å sikre at ledelsen og ansatte er klar over og forstår behovet for endringen.
- *Mobilisering*: I mobiliseringsfasen gjelder det å mobilisere organisasjonen og skape engasjement for endringen. Dette kan gjøres gjennom å involvere ansatte i prosessen,

kommunisere tydelig om hva som skal skje og hvorfor, og skape et positivt endringsklima.

- *Implementering*: Implementeringen av endringen er selve gjennomføringsfasen. Dette kan innebære å ta i bruk ulike verktøy og teknikker for å sikre en smidig og effektiv gjennomføring, og å følge opp og evaluere prosessen underveis.
- *Konsolidering*: I konsolideringsfasen skal organisasjonen stabilisere seg etter endringen. Dette kan innebære å sikre at de nye strukturene og prosessene fungerer som de skal, samt å sørge for at ansatte og ledelse fortsetter å jobbe sammen for å nå organisasjonens mål.

På tilsvarende måte har Standard Norge igjennom ISO 14001 beskriver hvordan PUKK metodikk (Planlegg, Utfør, Kontroller, Korrigjer) et viktig verktøy for å lykkes med interne miljøutfordringer. Dette henger også sammen med Dr. Demings forbedringssirkel «PDCA» (Plan, Do, Check, Act) (Standard Norge, 2023)

### 2.13 Innovasjon for å lykkes med omstilling

Innovasjon kan være en respons på markedsendringer og kan skape nye muligheter og markeder som igjen bidrar til økonomisk vekst og utvikling. I boken "*Innovasjon som kollektiv prestasjon*" av Aasen & Amundsen forklarer forfatterne hvordan både eksterne og interne faktorer er avgjørende for å oppnå suksess med endring og innovasjon. De beskriver innovasjon som en interaktiv prosess der ideer lanseres, utvikles og testes fra konseptutvikling til markedslansering. Innovasjon krever dermed en stor grad av involvering, risikovilje og evnen til raskt å lære av feil og implementere en kultur for tilpasning. Ledelsen har derfor ansvar for å tydeliggjøre visjon for innovasjon og skape en kultur som legger til rette for innovasjon, noe som bidrar til et kreativt og inkluderende arbeidsmiljø. I omstillings- og endringsprosesser der ansattes medvirkning ivaretas på en inkluderende måte, avdekkes ideer og tanker som kan bidra til innovasjon på flere områder. Disse ideene kan gi et konkurransefortrinn for selskaper som er dyktige i slike prosesser.

### 3. Metode

Kapitel 3 er oppdelt i seks delkapitler, første del inneholder en vurdering rundt valg av metode og litt teori knyttet til metodevalget og gjennomføring av intervjuer. Deretter presenteres utvalget og de praktiske vurderingene som ble gjort rundt utvelgelse, samt kortfattet beskrivelse av rammene som ble satt av selskapet. Delkapitlene 3.3 og 3.4 beskriver den praktiske gjennomføringen av intervjuene og hvordan intervjuene ble utført i to perioder. I siste del av delkapittel 3.3 presteres også en visuell fremstilling av organisasjonen og respondentutvalget. Delkapittel 3.4 fokuserer videre på oppbyggingen av intervjuguiden og de vurderingene og beslutningene, men gjorde under intervjuene. I delkapittel 3.5 presenteres etiske betraktninger ved gjennomføring av intervjuene, som videre blir forklart og konkretisert i delkapittel 5.6 gjennom forskningens kvalitet og metodisk refleksjon. Siste delen av kapittel tre beskriver steg en til fem av den valgte tematiske analysen.

#### 3.1 Valg av metode

Basert på personlige erfaringer fra tidligere studier, inkludert min bacheloroppgave innen innovasjon og prosjektledelse, er det klart at det kan være vanskelig å få en grundig innsikt i brede og komplekse problemstillinger. Dybdestudier gir imidlertid muligheten til å møte personer fra flere nivåer i organisasjonen. Det er derfor i større grad viktig å kunne sette spørsmål knyttet til et bestemt tema i en større kontekst, fremfor for eksempel ved bruk av spørreundersøkelser.

I denne forskningen har jeg valgt en kvalitativ metode med bruk av semistrukturerte intervjuer for å besvare problemstillingen. Bruken av kvalitative undersøkelser gir muligheter til å forstå og se på sammenhengen i hvordan Halliburton AS jobber med å oppnå bærekraft i organisasjonen. Det kan også gi innsikt i organisatoriske muligheter eller barrierer som begrenser muligheten for suksess. Fordeler med semistrukturerte intervjuer er at de gir respondenten mulighet til å beskrive prosessen fra sitt ståsted og hvordan dette oppleves og håndteres, med frihet til å beskrive et dypere bilde av de reelle omstendighetene (Johannessen et al., 2020).

Kvale and Brinkmann (2021) definerer ett semistrukturert intervju som en strukturert samtale med et bestemt formål eller tema, som har til hensikt å forstå både dagliglivet og respondentens eget perspektiv. I min oppgave, der jeg ønsker å finne ut hvordan dagens organisasjonskultur i Halliburton er egnet for å jobbe med bærekraft, var det hensiktsmessig å intervju et utvalg av de ansatte i forskjellige deler av organisasjonen for å finne ut hvor organisasjonen står i møte

med bærekraftig omstilling. Måten dette gjøres på kan beskrives som fenomenologisk. I kvalitativ forskning refereres fenomenologisk til ønsket om å forstå og beskrive sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver. Datainnsamlingen er basert på respondentenes egne opplevelser og deres virkelighetsoppfatninger om tematikken.

I en slik oppgave er det viktig for forskeren å ha et åpent sinn og la dataene styre retningen. Dette kan oppnås ved å bruke Grounded theory, en tilnærming som ikke lar teorien styre undersøkelsen, men heller lar dataene være styrende for det man ser etter (Charmaz, 2006). Forskeren har ikke som intensjon å utvikle nye metoder, men evnen til å løsrive seg fra teorier er viktig for å få et så realistisk bilde av situasjonen som mulig, dette beskriver (Braun & Clarke, 2006) som Grounded theory «lite».

Med ulike intervjuformer og analysemetoder finnes det få og klare retningslinjer for gjennomføring av kvalitative intervjuer. Flere beslutninger må ofte tas underveis i selve intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2021). Det er derfor av stor betydning å grundig beskrive metoden som brukes for analyse av datamaterialet. Dette har vært viktig å sikre troverdig og tilgjengelig undersøkelser. Analysedelen av oppgaven har derfor blitt nøye beskrevet, som avgjørende for resultater.

### 3.2 Utvalget

I den tidlige fasen av masteroppgaven ble utvalget av personer vurdert etter de første innledende møtene med Halliburton, hvor oppgavens ytre rammer ble diskutert. Bedriften la vekt på å velge en av avdelingene som var vurdert å ha kommet lengst i bærekraftsarbeidet, og for forskerens del var det viktig å tydeliggjøre sin egen posisjon som både student og ansatt. På den måten er spørsmål rundt habilitet forsøkt ivaretatt, slik at prosess og resultat framkommer som troverdig.

Formålet med kvalitative forskningsmetoder er ofte å oppnå innsikt i en bestemt del av målgruppen. For å sikre et bredt mulig kunnskapsgrunnlag og sikre at organisasjonen som helhet blir ivaretatt, ble det valgt en strategisk tilnærming til utvalget av respondenter. Strategisk utvelgelse vil ifølge (Johannessen et al., 2020) si at rekrutteringen er gjort på bakgrunn av tanker man på forhånd har gjort seg om hvilken målgruppe og hvilke personer som burde delta for å kunne samle inn relevante data.

For å sikre anonymitet og sikre at de ansatte ikke får vite hvem respondentene er eller påvirker deres respons på spørsmålene, ble det også forsøkt å gjenspeile organisasjonens bredde, med tanke på ansiennitet og antall respondenter i de forskjellige delene av organisasjonen. Omtrent halvparten av respondentene hadde direkte tilknytning til Halliburton AS gjennom sitt arbeid

offshore, mens den andre halvparten hadde forskjellige roller på onshore siden av organisasjonen.

For å sikre anonymitet og sikre at de ansatte ikke får vite hvem respondentene er eller påvirker deres respons på spørsmålene, ble det også forsøkt å gjenspeile organisasjonens bredde, med tanke på ansiennitet og antall respondenter i de forskjellige delene av organisasjonen. Omtrent halvparten av respondentene hadde direkte tilknytning til Halliburton AS gjennom sitt arbeid offshore, mens den andre halvparten hadde forskjellige roller onshore

Det ble inngått skriftlige avtaler om personvern i tråd med gjeldende bestemmelser. En Non-closure agreement ble signert, og forskingen ble rapportert til [www.sikt.no](http://www.sikt.no) (tidligere NSD, Norsk senter for forskingsdata). Halliburtons bærekraftsansvarlige kontaktet videre Sustainability champion i den aktuelle avdelingen, med oppfølgingsmøte hvor spørsmål eller bekymringer ble forklart og avklart. Det ble drøftet hvilke roller i Halliburton som kunne sitte på den mest verdifulle informasjonen, samt vurdert konkrete personer som det ville være hensiktsmessig å snakke med. Det var viktig for studenten å unngå å intervju personer nære relasjoner i det daglige arbeidet, eller hvor båndene mellom studenten og hans stilling kunne være vanskelige eller skape konflikt. Opprinnelig ble 21 respondenter identifisert som interessante. Etter nærmere gjennomgang ble 13 personer kontaktet via e-post og telefon. To respondenter valgte å ikke svare på forespørselen, mens én respondent svarte at det ikke var ønskelig å delta i den aktuelle studien. Med resterende ti respondentene ble det gjennomført dybdeintervjuer.

### 3.3 Intervjuene

I hovedsak ble avtaler om gjennomføringen av intervjuene kommunisert via Teams og telefon, og det ble valgt tidspunkter for intervjuene. Hver av intervjuobjektene mottok en møteinnkalling som inneholdt kort informasjon om forskningens formål. Før intervjuene startet, ble det sendt ut en e-post med samtykkeskjema til intervjuobjektene. Alle intervjuene begynte med en kort samtale om samtykkeskjemaet, respondentenes rettigheter, studentens rolle i studien og arbeidssted i selskapet. Den innledende delen av samtalen varte mellom 5 og 15 minutter før selve dybdeintervjuene ble gjennomført. Den innledende delen ble ikke tatt opp eller transkribert og dermed ikke en del av det analyserte datamaterialet. Intervjuene varierte i lengde fra 36 minutter til 1 time og 40 minutter, mens de fleste intervjuene varte litt i overkant av en time. Av de ti intervjuene var åtte fra samme avdeling mens de to fra to ulike avdelinger.

Jeg valgte å dele intervjufasen i to perioder, for å kunne bearbeide noe av datamaterialet og for å identifisere behovet for å skaffe annen eller ytterligere innsikt fra de siste intervjuene. Fire dybdeintervjuer ble gjennomført 16. februar og 17. februar 2023, mens seks intervjuer ble gjennomført i perioden fra 1. mars til 7. mars 2023.

Alle intervjuene ble gjennomført som videokonferanser med Teams. Intervjuobjektene hadde forskjellig grad av forberedelse, noen hadde satt av tid og satt i et møterom, noen hadde hjemmekontor, mens andre gikk på tur eller satt i bilen mens intervjuet ble gjennomført. Det er tydelig at de som hadde valgt å sette av tid uten distraksjoner og andre forstyrrende elementer, svarte mer utfyllende og helhetlig enn de som «tok det på sparket». Det fremsto som at de som satt på hjemmekontor følte dette veldig fritt og således mindre fokusert på det politisk korrekte. Alle intervjuene ble gjennomført som NMBU-bruker, hvor intervjuobjektene ble invitert som gjest. Dette var for å sikre data og intervjuene korrekt ført inn på NMBU-serverløsning.

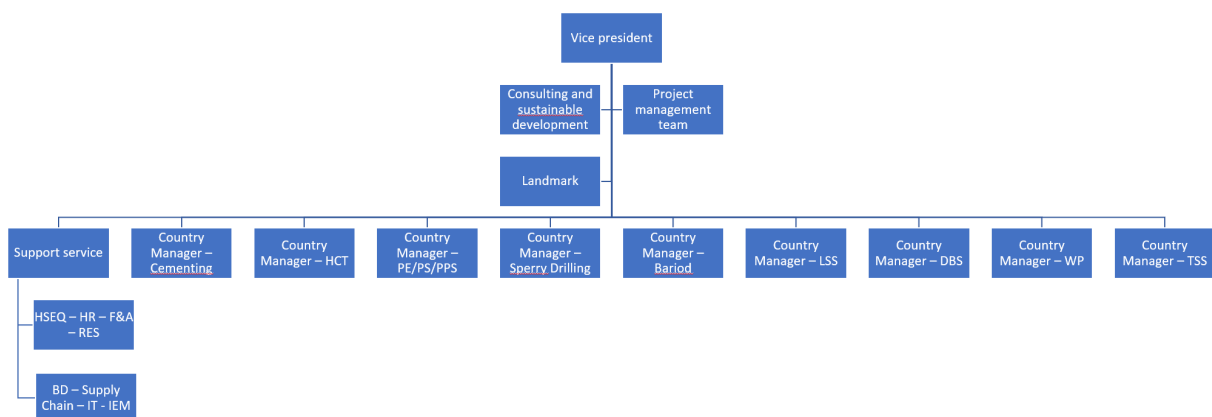
Det er alltid spørsmål om utvalgets bredde og fordeling. Med en bedrift som har nesten to tusen ansatte, der det, som et representativt utvalg av bedriften, gjennomføres dypintervjuer på et avgrenset antall ansatte, vil det være svært vanskelig å danne et komplett bilde som kan overføres til en generell konklusjon. Gerring (2017) beskriver kvalitative data i sin enkleste form som ikke generaliserbare på tvers av studier, som utgjør den største kontrasten til kvantitativ forskning. Kvale & Brinkmann (2021) viser til at størrelsen på et utvalg bør tilsvare det antallet intervjupersoner som trengs for å besvare problemstillingen. I vanlige intervjuundersøkelser ligger antall intervjuer ofte på rundt 15 personer +/- 10. Dette antallet kan skyldes en kombinasjon av tilgjengelig tid og ressurser, og loven om fallende utbytte (et økt antall respondenter vil, utover et visst punkt, tilføre stadig mindre kunnskap) (Kvale & Brinkmann, 2021). Man kan tenke at et større antall respondenter kunne gitt enda mer bredde, men samtidig ville man ikke, på grunn av begrensede ressurser, oppnådd den samme dybden i den tematiske analysen.

Mellom første og andre gruppe av intervjuer ble ikke spørsmålstillingen vesentlig endret, men noen tema som fremsto som lite belyst eller uavklart, ble forsøkt bedre ivare tatt i andre intervjurunde. Utvalget som ble intervjuet hadde en gjennomsnittlig ansiennitet på 16,5 år, hvor den med kortest ansiennitet var 1,5 år og den med lengst ansiennitet hadde 25 år i bedriften. Noen av respondentene hadde erfaring fra andre deler av Halliburton, enten internt i Norge eller fra andre globale lokasjoner for Halliburton, mens noen hadde tidligere arbeidsgivere i samme sektor.

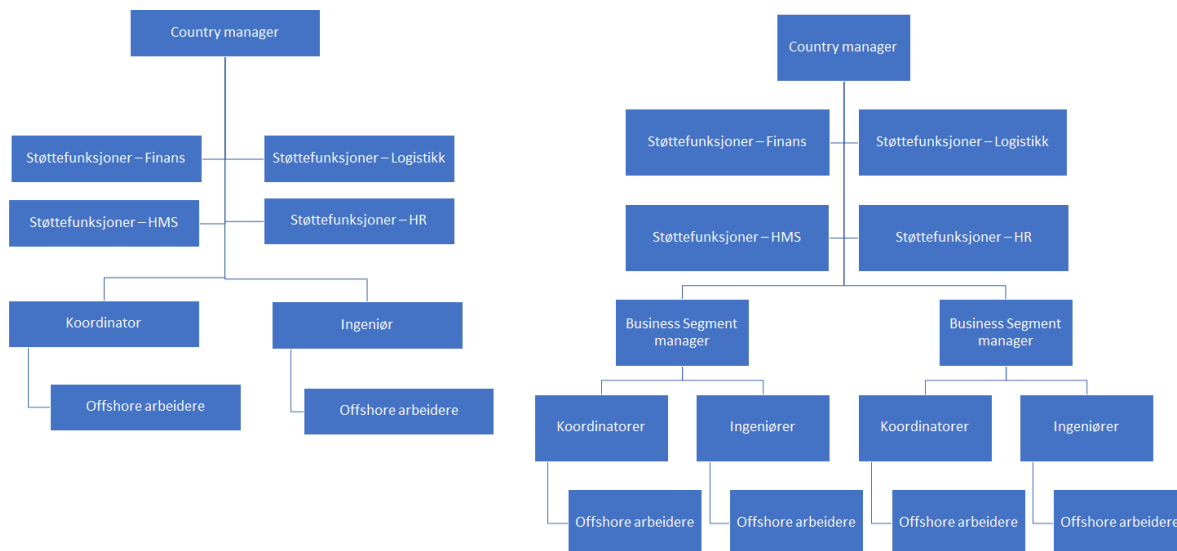
For å ivareta personvernet til respondentene, gir oversikten et inntrykk av respondentenes posisjon i selskapet, se tabell 2. Samtlige respondenter har vært positive til at navnet deres kunne legges frem, som tyder på tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og aksept for synspunkter som avviker fra bedriftens uttalte standpunkt.

	Arbeidssted	Avdeling	Posisjon / personalansvar
<b>Respondent 1</b>	Onshore	Avdeling 1	Leder u/personalansvar
<b>Respondent 2</b>	Onshore	Avdeling 2	Ikke opplyst
<b>Respondent 3</b>	Onshore	Avdeling 1	Ikke opplyst
<b>Respondent 4</b>	Onshore	Avdeling 3	Leder m/personalansvar
<b>Respondent 5</b>	Onshore	Avdeling 1	Leder m/personalansvar
<b>Respondent 6</b>	Offshore	Avdeling 1	Leder u/personalansvar
<b>Respondent 7</b>	Offshore	Avdeling 1	Leder u/personalansvar
<b>Respondent 8</b>	Onshroe	Avdeling 1	Ikke opplyst
<b>Respondent 9</b>	Offshore	Avdeling 1	Arbeider uten personalansvar
<b>Respondent 10</b>	Offshore	Avdeling 1	Leder u/personalansvar

Tabell 2 Oversikt over respondenter



Figur 6 Over - Forenklet organisasjons hierarki av toppledelsen i Halliburton AS



Figur 7 Forenklet skisse av organisasjons hierarkiet i hver avdeling. t.v. liten avdeling, t.h. stor avdeling

Oversikt over avdelingenes sammensetning se figur 6 og 7, Avdelingenes strukturen er avhengig av arbeidsmengden og kompleksiteten i den aktuelle avdelingen. Figuren er ment å illustrere to typiske eksempler.

### 3.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjuguiden (vedlegg 4) var laget på forhånd for å gi en overordnet struktur til intervjuet, med både konkrete spørsmål og åpne temaer. Deler av intervjuguiden var inspirert av Skovly (2022) sitt arbeid knyttet til hennes case-studie av Skanska. Jeg lagde også noen forhåndsdefinerte spørsmål som kunne veilede og konkretisere intervjuguiden under gjennomføringen. Etter det første intervjuet ble imidlertid disse forhåndsdefinerte spørsmålene forkastet, da respondentene uttalte seg fritt innenfor rammen av hva som var forventet, uten vesentlig behov for konkretisering eller eksemplifisering.

Intervjuguiden besto av fire deler. Første del var en introduksjonsdel før selve intervjuet som hadde som mål å skape trygghet, og sikre at respondenten fikk tilstrekkelig informasjon rundt formålet med intervjuet. Den andre delen omhandlet bærekraft og bærekraftsarbeid i bedriften. Denne delen var basert på kjente prosjekter og knyttet til miljø, sosialt ansvar og styring (ESG), inspirert av de 17 bærekraftsmålene. Tredje del handlet om organisasjon og organisasjonsutvikling, og var knyttet til Dr. Demmings 14 prinsipper for god ledelse. Den siste delen var en avsluttende del som tok for seg identifisering av muligheter innenfor fremvoksende markeder, bruk av eksisterende teknologi og avdekke motivasjon til endring sett fra ulike posisjoner. I tillegg ga denne delen mulighet for å konkretisere og bekrefte ting som tidligere hadde blitt sagt i intervjuene, spørsmål som «har jeg forstått deg riktig med dette utsagnet?»



eller «kan du forklare dette en gang til?» - som en form for kvalitetssikring for å sikre at alt var forstått riktig av intervjueren. Intervjueren forsøkte å unngå ledende spørsmål under intervjuet, men i noen tilfeller var det nødvendig å konkretisere spørsmålene for å hjelpe respondentene med å forstå hva det ble spurt om. Dette var spesielt tilfelle når det gjaldt spørsmål knyttet til "siloe<sub>1</sub>" i bedriften. Flere av respondentene hadde problemer med å sette dette begrepet i kontekst, og det ble derfor gitt eksempler for å hjelpe dem med å forstå spørsmålet bedre.

Studenten ønsket hele tiden at respondentene skulle snakke fritt. Jeg avbrøt bare respondentene noen få ganger for å be dem eksemplifisere uttalelsene sine. Ved flere anledninger kom respondentene inn på temaer som var ment å drøftes senere i intervjuguiden, men jeg lot dem fullføre uttalelsene sine uten å lede dem tilbake til intervjuguidens oppbygning.

Jeg valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant, dette var for å hindre at intervjuobjektene skulle lese seg opp og prøve å fremstille seg selv eller organisasjonen på en annen måte enn virkeligheten. Ingen av intervjuobjektene etterspurte intervjuguiden i forkant.

Før intervjuet fikk objektene bare tilgang til samtykkeerklæringen, som inneholdt informasjon om formålet med oppgaven og en e-post med fire agendapunkter: "Kort introduksjon", "bærekraft", "organisasjon", og "planlagt tid - ca 60 minutter". Respondentene ble bedt om å forklare sine synspunkter basert på deres stilling eller posisjon.

Selv om intervjuene ble gjennomført via Teams, ble ikke dette som en negativ faktor eller at det ga mindre personlig kontakt. Jeg hadde på kamera gjennom alle intervjuene, mens 6 av 10 intervjuobjekter også hadde kamera på. Jeg ser verdien av å ha kamera på, men opplever samtidig at manglende kamera ikke påvirket resultatet i vesentlig grad. Dette kan også ses i lys av at jeg har hatt jobbrelatert kontakt med 6 av 10 intervjuobjekter i løpet av de siste 15 årene, for eksempel gjennom felles møter og samlinger der det har vært naturlig å møtes.

Alle intervjuene ble avsluttet med å oppfordre respondentene til å gi supplerende informasjon i tiden etter intervjuet, skulle det være behov å tydeliggjøre eller spesifisere det som ble sagt under intervjuet. Bare en av respondentene valgte å komme tilbake med supplerende informasjon i etterkant.

---

<sup>1</sup> Siloer er her brukt som en beskrivelse på individualiserte avdelinger eller spesialisert som internt er svært gode på sin isolerte del av leveransen

### 3.5 Etske betraktninger rundt intervju

I all forskningssammenheng er forskningsetikk avgjørende for at resultatet skal være troverdig. Etsk tenkning, filosofi og verdier må legges til grunn gjennom hele prosessen. I denne forskningen er nøkkelbegrepene knyttet til etikk hentet fra Torp (2019), med sine sentrale prinsipper: respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet. I tillegg er NCA-avtalen mellom Halliburton og studenten ment som et supplement for å gjennomføre en slik studie hvor man kan komme til å innhente informasjon om personer og informasjon som kan sees på som forretningskritisk (Vedlegg 2).

Når en skal gjennomføre studier eller innhente personvernsensitive data, er det i henhold til personopplysningsloven påkrevd melde- og konsesjonsplikt for forskning når lyd og video av personer skal lagres og brukes i forskning (Johannessen et al., 2020). Denne studien ble meldt til NSD digitalt gjennom deres meldeskjematjeneste og ble godkjent 25.01.23.

Tre sentrale hovedkrav skal ivaretas mellom forskeren og de som det forskes på, basert på god forskningsetikk. Disse kravene er ifølge Jacobsen (2020):

- Informert samtykke
- Krav om beskyttelse av privatliv
- Krav om korrekt gjengivelse

Ved søknadsprosessen og registreringen av forskningen hos NSD, måtte det legges ved dokumentasjon som forklarte hvordan forskningen skulle gjennomføres. Dette inkluderte overordnet mål, hovedtrekkene og tidsrammen for prosjektet, samt hvordan dataene skulle behandles og gjengis i sluttrapporten. Før intervjuene startet, måtte samtykkeskjemaet som var utarbeidet på forhånd, gjennomgå og kvitteres av på en sjekklister som blant annet beskrev hvordan dataene skulle lagres og personvern hensyn skulle ivaretas. Informasjon om frivillighet og muligheten til å trekke seg underveis i prosessen ble også gitt, slik at alle som deltok i undersøkelsen kunne gi et informert samtykke og forsto hva det innebar å delta i studien. Samtykkeskjemaet ble sendt på e-post på forhånd, og gjennomgått før intervjuene startet, for å sikre at det ikke var noen misforståelser. Samtykkeerklæringen inneholdt fire sjekkbokser: "å delta i dybdeintervju", "at det benyttes video-/lydopptak i dybdeintervjuet", "at jeg kan kontaktes for oppfølgingsspørsmål ved behov" og "at mitt samtykke til deltakelse kan trekkes uten forklaring".

For å sikre deltakernes personvern og integritet, er ingen navn eller avdelingstilhørighet gitt i studien. Dette er gjort i den hensikt å beskytte deres sikkerhet og anonymitet når de deltar i

slike undersøkelser. Hvis navn eller avdelingstilhørighet ble gitt, ville det være lett for kolleger eller eksterne å samle data og identifisere hver enkelt. Selv om sitater kan knyttes til enkeltpersoners holdninger, vil de ikke bli publisert med navn, stilling eller arbeidssted, i henhold til avtalen med Halliburtons HR-avdeling. Sitater blir kun brukt for å bekrefte forskerens egne vurderinger og knytninger til teorien. Siden personer ikke kan identifiseres basert på sitater, er sitatene heller ikke sendt til sitatsjekk og representerer kun forskerens tolkning av sitatene. Alle direkte sitater fra intervjuene er gått over to ganger for å bekrefte at de er ordrett gjengitt og at de står i sammenheng med forskerens vurderinger. Siden forskeren selv har valgt ut intervjuobjektene, er sjansen for identifisering av respondentene redusert sammenlignet med hvis personer i bedriften hadde gjort utvelgelsen. Forskeren har informert alle intervjuobjektene om kravet til taushet, samt informert om at de står fritt til å snakke om intervjuet eller dele sine erfaringer med andre, dersom de ønsker det.

Det er mulig å ta alle sitater ut av sin sammenheng, og derfor er det viktig å forsøke å bruke dem på en måte som gjenspeiler respondentenes opprinnelige mening. Dette er også poengtert av Kvale & Brinkmann (2021) som understreker viktigheten av å tjene både vitenskapelige og menneskelige interesser i samfunnsforskning. Forskeren har gjennom analysen, resultatene og diskusjonen forsøkt å presentere funnene på en så objektiv måte som mulig for å sikre at intervjuobjektene ikke blir utlevert på en negativ måte (Jacobsen, 2020). Dette er i tråd med god forskningsetikk, som innebærer at forskningen bør ha både positive og negative konsekvenser innenfor akseptable grenser.

### 3.6 Tematisk analyse

Tematisk analyse er en fleksibel metode som ikke er begrenset av absolutte teoretiske regler, og fleksibiliteten gir metoden styrke (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017). Analysen starter allerede under intervjuene og fortsetter i transkriberingsprosessen. Metoden er utforskende og gir forskere muligheten til å avdekke dypere meninger i datasettet. Ved å gå gjennom materialet vil man kunne danne tema som bidrar til å finne empiri i datamaterialet (Maguire & Delahunt, 2017). Målet i temaanalyse er å finne interessante temaer som kan bidra til å belyse problemstillingen. Gjennom intervjuene samler man store mengder komplekse og mangfoldige data. En stor del av oppgaven vil være å organisere disse dataene på en oversiktlig og tolkbar måte.

Tematisk analyse er mye brukt innenfor psykologi for å identifisere mønstre eller temaer i kvalitative data. Metoden er ikke spesifikt godt definert og derfor ikke alltid anerkjent (Braun

& Clarke, 2006). Men en godt utført tematisk analyse som tolker meninger i datasettet og gir mening til materialet kan likevel anerkjennes. Fleksibiliteten gir imidlertid forskeren utfordringer med å tolke data i den rette konteksten, og tematisk analyse kan også møte utfordringer med tanke på språk og kompleksiteten knyttet til språket (Braun & Clarke, 2006).

Metoden kan angripes fra to perspektiver, enten deduktiv eller induktiv analyse. Deduktiv analyse er drevet av selve problemstillingen og kan sees som en ovenfra-og-ned-metode, mens induktiv metode kan tolkes som en nedenfra-og-opp-metode (Braun & Clarke, 2006). Jeg har valgt å ha en induktiv tilnærming, og dermed kan det sees på å ha likheter med grounded theory. Med den induktive tilnærmingen prøver man ikke å få dataene til å passe med eksisterende teori eller koder, men heller la dataene bestemme retningen. På den måten kan man si at en slik tilnærming er mer datadrevet.

Forskeren må man ta stilling til og dele opp analysen av dataene i enten en semantisk eller en latent tolkning. Den semantiske tilnærmingen tar kun hensyn til det som blir sagt eller skrevet ned, mens den latente tilnærmingen forsøker å finne ut av de bakenforliggende årsakene eller andre forutsetninger for hvorfor man svarer eller handler som man gjør (Braun & Clarke, 2006).

Jeg har valgt en semantisk tilnærming og velger derfor kun å sette søkelys på det som eksplisitt blir sagt uten å tillegge det en dypere mening. Siden materialet analyseres metodisk for å finne mønstre og sammenhenger, kan man antyde at det er en viss grad av latent tilnærming til stede. Dette innebærer at jeg ikke kun skriver ut sitater eller gjør en tradisjonell gap-analyse. Intervjuobjektene har blitt bedt om å konkretisere forhold dersom materialet har vært uklart eller utsagnet kan tolkes på flere måter. Respondentenes erfaringer og praktiske eksempler har også vært knyttet til deres forståelse av temaene som er blitt drøftet, heller enn å tillegge det en dypere mening.

Jeg har valgt å benytte rammeverket utviklet av Braun and Clarke (2006) for tematisk analyse i denne oppgaven. De utviklet en seks-steps modell for å gjennomføre tematisk analyse. I tillegg har Maguire and Delahunt (2017) utarbeidet en praktisk veiledning for gjennomføring av metoden, som beskriver metodene godt. Stegene i metoden er som følger:

1. Bli kjent med dataene ved transkripsjon
2. Lage innledende koder
3. Gruppere koder i temaer
4. Kritisk gjennomgang av temaene
5. Definere endelige temaer

## 6. Skrive resultater

Metoden kan ikke bare forstås som en lineær prosess der man går suksessivt gjennom trinnene. Det er faktisk gjentakende bevegelser og flere trinn i prosessen. Det innebærer nye gjennomganger av datamaterialet og nye tolkninger av koder, og bør betraktes som en kontinuerlig repetitiv prosess. Nedenfor vil jeg beskrive arbeidet og gjennomgang av prosessen.

### **Steg 1: Bli kjent med dataene ved å gjennomføre transkripsjon**

Under intervjuene gjennomførte jeg en form for tidligfase koding, der jeg tenkte på koder som kunne være relevante i videre arbeid. Kodene ble notert underveis. Mellom hvert intervju var det lagt inn en times etterarbeid. I denne perioden laget jeg et grovkast med notater om aspekter som kunne være relevante i den videre kodingsprosessen.

Min måte å jobbe med datamaterialet for transkripsjonen var tredelt. Først gjennomførte jeg intervjuet, deretter gjorde jeg en grovtolkning med noen notater. Deretter hørte jeg hele intervjuet en gang til fra start til slutt, før selve transkripsjonen startet. Dette ble gjort for å bli så godt kjent med intervjuet som mulig, samt å avdekke om det var forhold som kunne ha større betydning enn andre.

Selve transkripsjonen gikk etter planen. Jeg valgte å lage en ordrett transkripsjon og utelot ingenting (Kvale & Brinkmann, 2021). Selv lengre digresjoner som var langt utenfor områder av interesse ble transkribert. I tillegg valgte jeg å transkribere uttalelser som «ehhh...», «stillhet...», «tjaaaa...», da disse elementene kunne ha en effektiv betydning for helhetsforståelsen i videre bearbeiding og tematikk. Jeg transkriberte også min egen spørsmålsstilling. Dette var et bevisst valg, mest for å se om noe av det jeg hadde sagt i retrospectiv kunne være eller bli vurdert som ledende for svarene jeg fikk.

Intervjuene ble gjennomført med bruk av Teams, noe som resulterte i svært god lyd kvalitet. Dette gjorde det enklere å transkribere intervjuene, og det var få utfordringer med selve transkripsjonsprosessen. Over halvparten av intervjuene hadde også respondentene på kamera, noe som bidro til å kunne identifisere ubehagelige situasjoner eller spørsmålsstilling for respondenten, men dette ble ikke vektlagt i stor grad. Jeg brukte Word som tekstbehandlingsprogram for transkripsjonen, og filene ble kalt "Intervjuobjekt XX.docx", der XX var et tall fra 1 til n. Jeg brukte et oppsett der "I" sto for intervjuerens spørsmål, og "O" sto for respondentens svar.

Etter den ordrette transkripsjonen, gikk jeg gjennom de transkriberte intervjuene for å rette opp eventuelle skrivefeil. Jeg valgte også å endre navn der respondentene nevnte sin leder eller kollegaer med deres for- eller etternavn, slik at hverken respondenten eller den nevnte personen med kunne identifisere mot sin hensikt. Dette ble gjort uten at sitatet mistet sin verdi eller kontekst. Det samme gjaldt der noen pekte på avdelingen de jobbet i ved navn - dette ble omskrevet til "i avdelingen".

## **Steg 2: Lage innledende koder**

Å lage koder innebærer å systematisere tekst i ulike grupper ved hjelp av en systematisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006). Det handler om å tildele sitater en kode eller en gruppe, slik at de kan plasseres deretter. Disse kodene kan bearbeides videre basert på tema eller grupper for å besvare problemstillingen. Problemstillingen setter søkelys på hvordan dagens organisasjonskultur i Halliburton er egnet for å jobbe med bærekraft.

Hovedformålet var å se etter mønstre eller karaktertrekk ved kodene som kunne gi mening. For å utføre selve kode prosessen, ble dataprogrammet NVivo, Release 1.7.1 (1534) brukt.

Den første delen av kodeprosessen hadde en klar systematisk sammenheng, men særlig under den siste delen av kodeprosessen, der det var mange koder, oppsto det noe dobbeltkoding. Det vil si at samme sitater eller deler av tekst kunne tilhøre flere koder. Etter den første runden med koding, oppdaget jeg også at det var flere koder som var like, men hadde forskjellig betydning, for eksempel «forandring», «forbedring», «kontinuerlig forbedring», «endringsprosesser» og «standardisering». Et annet eksempel var koder som «bærekraft», «bærekraftsaktiviteter» og «forbedring av bærekraft». Totalt endte jeg opp med 44 koder etter den første delen av kodingen og 568 sitater. Disse kodene ble eksportert til Excel, der de ble gjennomgått på nytt og forsøkt strukturert i en spisset re-koding.

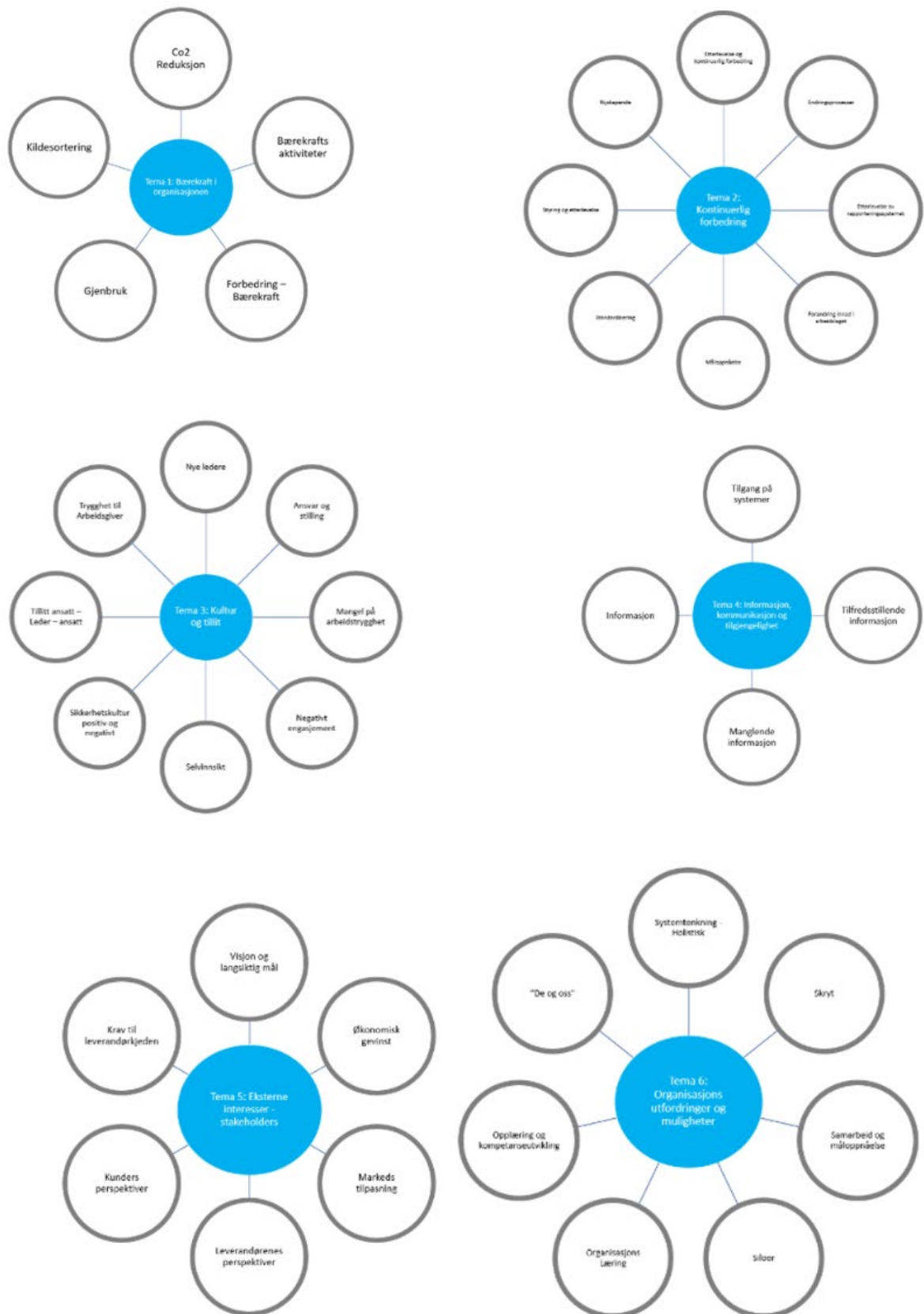
I re-kodingsprosessen har jeg samarbeidet med en medstudent som bruker samme metode i sin masteroppgave, for å hjelpe hverandre og sikre at vi brukte metoden tilfredsstillende. Dette arbeidet med samarbeid, forklaringer og kontrollerende spørsmål ga meg også en dypere forståelse av kodene og bidro til å øke kvaliteten på vurderingene. Etter rekodingen satt jeg igjen med 395 sitater som kunne kobles til de 38 kodene.

## **Steg 3: Gruppere koder i temaer**

I denne fasen oppdaget jeg at problemstillingen var betraktet veldig bredt. Det ble raskt klart at flere koder kunne tilhøre flere temaer og at de ikke var eksklusive for ett tema, selv om de i

første runde ble vurdert som mest relevant for ett tema. Det var også nødvendig å gå tilbake til sitatene og sjekke om de faktisk stemte overens med meningen som kodene og temaene antydte. Kodingen må betraktes som en kontinuerlig prosess med gjentatte interaksjoner. I tillegg til at flere koder kunne passe inn under flere temaer, ble ingen koder forkastet. Omskriving av kodene fra rekodningsfasen ble vurdert, men forkastet. Dette arbeidet involverte en kombinasjon av Excel og en kreativ tilnærming ved å bruke lapper på et stort bord, notater og post-it lapper for å indikere sammenhenger.

Etter denne prosessen endte jeg opp med seks temaer, illustrert i figur 8. Siden koding og rekodningsprosessen hadde foregått i Excel, valgte jeg å bruke PowerPoint for visualisering. Visualiseringen av sammenhengene er inspirert av NVivos tankekart, men det ble vurdert som lite hensiktsmessig å importere arbeidet til NVivo for visualisering.



Figur 8 Foreløpig tema etter steg 3.



#### **Steg 4: Kritisk gjennomgang av temaene**

Jeg valgte først å lytte nøye gjennom alle opptakene på nytt. Samtidig som jeg hadde de foreløpige temaene fra steg tre foran meg, forsøkte jeg underveis å stille spørsmålene inspirert av Maguire & Delahunt (2017), slik de fremkommer i tabell 4.

**Gir dette tema mening?**

**Hvordan er sammenhengen mellom tema?**

**Sier data noe annet en temaet?**

**Korrelerer data og tema?**

**Er det egentlig andre tema i dataene?**

*Tabell 3 Kontrollspørsmål i steg 4 (Maguire & Delahunt)*

Som andreledd i dette trinnet valgte jeg å lese alt det transkriberte materialet for å forsikre meg om at alt var skrevet ned korrekt og forstått i sammenheng med utvalgte sitater. Foreløpige temaer fra fase tre ble revidert, ettersom noen koder tilhørte mer isolerte utsagn og personlige meninger som ikke representerte bredden i datasettet.

I det fjerde trinnet av analysen fokuserte jeg på kvalitetssikring, det vil si å sikre at man har meningsfulle temaer som representerer hele datasettet (Braun & Clarke, 2006). Den største enkeltstående oppdagelsen her var at bærekraft som tema faktisk ikke fikk riktig plass i den innledende vurderingen og fremsto som et tema med lav interesse og engasjement, skjult bak andre argumenter. I virkeligheten var bærekraft et svært aktuelt tema med stort engasjement. Under vises kodene oppdelt etter arbeidet som ble gjennomført i steg 4. Oppsummert etter ferdigstilling av steg fire var antall koder redusert fra 38 til 23 koder og temaer redusert fra fem seks til fem.

- Samtlige temaer ble revidert og redusert fra seks opprinnelige tema (figur 8) til fem endelige temaer som presenterer i figur 9.
- Koden «Co2 Reduksjon» ble tatt ut og slått sammen med andre koder, og re-kodet til «Bærekraftsmål».
- Koden «Kildesortering», «Forbedring – Bærekraft» ble tatt ut og erstattet med «Bærekraftsarbeid og holdninger»

- Kodene «Gjenbruk», «Bærekraftsaktiviteter», «Nyskapende», «Endringsprosesser», «Standardisering», «Markedstilpasning», «Systemtenkning holistisk», «Organisasjons læring», «Skryt» gikk ut
- Kodene «Etterlevelse av rapporteringssystemer» i en ny og større kode «Rapporteringssystemer, prosedyrer, kontrollpunkt og dokumentasjon»
- Kodene «Forandring innad i arbeidslaget» gikk inn i ny kode «Kunnskap for å lykkes med omstilling»
- Kodene «Styring og etterlevelse» ble tatt inn under koden «Etterlevelse og kontinuerlig forbedring»
- Kodene «trygghet til arbeidsgiver» ble erstattet med «tilpassing, trygghet og sikkerhet»
- Kodene «Nye ledere», «Tillit – Ansatt - Leder – Ansatt» ble erstattet med «Syn på leder rollen»
- Kodene «Ansvar og stilling» ble erstattet med «Uavklart rolle eller ansvarsområde»
- Kodene «Mangel på trygghet», «Sikkerhetskultur positiv og negativ», «Tilgang på systemer» da den ikke var representativ for helheten i datasettet og ett uttrykk for ett enkelt individs personlige synspunkter
- Kodene «Selvinnsikt» ble erstattet med «Personlig vurdering av egne kunnskaper og selvinnsikt»
- Kodene «Negativt engasjement» ble tatt inn under ny kode «Engasjement»
- Kodene «Tilfredsstillende informasjon», «Manglende informasjon» og «Informasjon» ble slått sammen til «Kommunikasjon og informasjon»
- Kodene «Visjon og langsiktig mål» ble erstattet av «Visjon og mye markeder»
- Kodene «Økonomisk gevinst» ble delt opp og fordelt på blant annet: «eksterne faktorer» og «Økonomi vs. bærekraft»
- Kodene «Leverandørperspektiv», «Kundeperspektiv», «Krav til leverandørkjeden» ble slått sammen til ny kode «Eksterne faktorer, leverandører og kunder»
- Kodene «samarbeid og måloppnåelse» ble omskrevet til «Felles måloppnåelse»
- Kodene «siloe» ble slått sammen med «Motivasjon og endringsvilje»
- Kodene «De og oss» ble omskrevet til «Skille i organisasjonen»

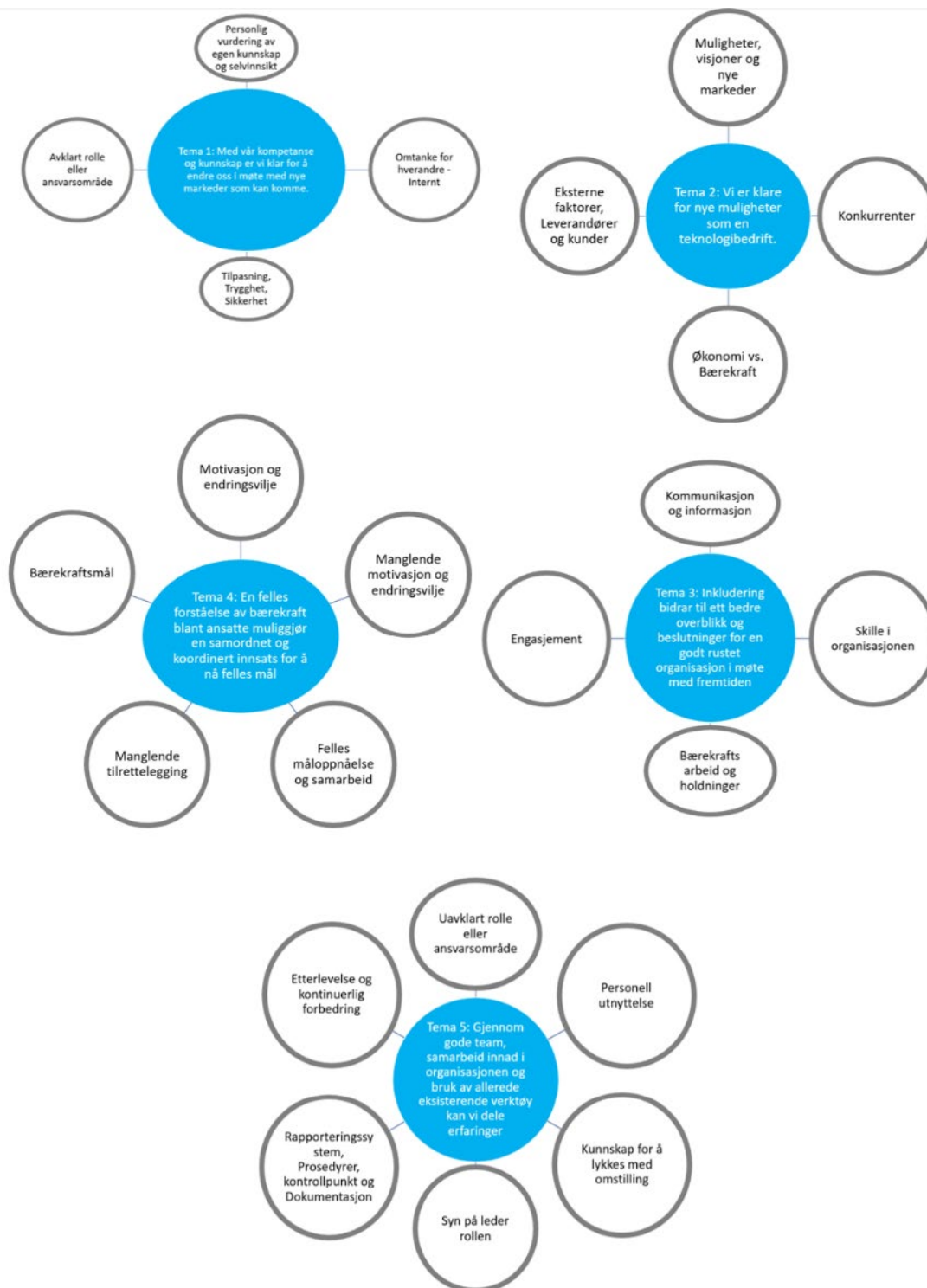
### **Steg 5: Definere endelige temaer**

I dette trinnet av tematisk analyse defineres temaene endelige navn. De endelige temanavnene skal være forståelige, intuitive, korte og meningsfulle for leseren, samtidig som de skal gjenspeile datasettets bredde (Braun & Clarke, 2006). Det var også flere runder frem og tilbake

i analysen, spesielt mellom steg 4 og 6. I tabellen 5 under beskrives de endelige temanavnene i høyre kolonne. Dette er i tillegg visuelt fremstilt i figur 9. Temanavnene i steg 5 ble ikke fullført før etter første eksterne korrekturlesing, hvor jeg fikk tilbakemeldinger om manglende forståelse av trinn 5.

<b>Tema i Steg 3 (Gruppere koder i temaer)</b>	<b>Tema i Steg 4 (Gjennomføre en kritisk gjennomgang av temaene)</b>	<b>Tema i Steg 5 (Definere endelige temaer)</b>
<b>Tema: Bærekraft i organisasjonen</b>	Tema: Kompetanse, mulighetsområder, rekruttering	Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme.
<b>Tema: Kontinuerlig forbedring</b>	Tema: Innovasjon, teknologi og marked	Vi er klare for nye muligheter som en teknologibedrift.
<b>Tema: Kultur og tillit</b>	Tema: Kommunikasjon, medvirkning og Involvering	Inkludering bidrar til ett bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden.
<b>Tema: Informasjon, kommunikasjon og tilgjengelighet</b>	Tema: Visjon og verdier	En felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål.
<b>Tema: Eksterne interesser - stakeholders</b>	Tema: Ledelse, kontinuerlig forbedring og endringsprosesser	Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer
<b>Tema: Organisasjons utfordringer og muligheter</b>		

Tabell 4 Oversikt over teamene fra steg tre til fem



Figur 9 Endelig tema med tilhørende koder etter steg 5

## Steg 6: Skrive resultater

Resultatene fra den tematiske analysen vil bli presentert i kapittel 4.

## 4. Resultat

I resultatkapittelet vil de endelige temaene som ble funnet i den tematiske analysen, bli presentert. I begynnelsen ble det identifisert seks temaer, men i steg 4 av den tematiske analysen ble antallet redusert til fem. Disse fem temaene er ment å gi leseren innsikt for å forstå hvordan de kan tolkes i sammenheng med problemstillingen:

«Hvordan er dagens organisasjonskultur i Halliburton egnet for å jobbe med bærekraft?»

Hvert tema vil bli beskrevet og forklart ved hjelp av tilhørende sitater som både underbygger og forklarer temaet nærmere. De fem temaene er:

- Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme
- Vi er klare for nye muligheter som en teknologibedrift
- Inkludering bidrar til et bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden
- Felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål
- Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer

Det er viktig å merke seg at ingen av temaene kan betraktes som selvstendige, og de må derfor ses i sammenheng og ikke tolkes isolert fra hverandre. Resultatene vil inneholde både faktiske funn og fakta om temaene. Hvert tema innehar i tillegg en fordeling basert på kodene fra steg. Teamene vil igjen bli vurdert og drøftet opp mot teorier i kapittel 5.

### 4.1 Tema 1: Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme

Dette teamet har som mål å belyse den brede kompetansen som finnes i dagens organisasjon, og konkretisere mulighetsrommet som finnes. Samtidig vil det undersøke hvordan ansatte ser på egen utvikling, samt eventuelle barrierer som kan begrense utviklingen mot en mer bærekraftig organisasjon. Videre vil det settes søkelys på å belyse en kultur der omtanke for hverandre er viktig, med beskrivelser av elementer som skaper trygghet og åpenhet uavhengig av hvor i organisasjonen de jobber. Av 78 sitater sammenfallende, og kategorisert til tema en ble 29 sitater brukt for å underbygge eller forklare temaet.

## Opplæring og kompetanseutvikling

Flere av respondentene viser til at det er store muligheter for intern kompetanseutvikling. Dette er i stor grad knyttet til eget ansvar for kompetanseutvikling. Samtidig påpekes det elementer av usikkerhet knyttet til måloppnåelse og verdsetting av egen kompetanse utover jobben de i dag utfører.

Ett sammendrag av sitater som bygger perspektiver rundt egen kompetanseutvikling.

«Det er ikke mangel på tilbud i hvert fall, det er jo masse kursing man kan gjøre, og gjerne skaffe seg litt erfaring utenfor sitt fagområde»

«Dersom du forventer at alle andre skal gjøre det for deg, så må du tenke om igjen - Ingenting kommer gratis, du må passe på selv at du gjør de kursene som er forventet»

«Er man litt nysgjerrig og ønsker å sette seg inn i litt nye ting og utvide sin egen kompetanse litt, gjerne litt utover det som er kjernekompetansen som man over tid har bygd, så vil man også være mye mer robust og ha en tryggere arbeidsplass»

«Det er jo litt opp til seg selv, hva du har lyst til å utvikle da. Jeg føler at Halliburton er positive til at man tenker på egen kompetanseutvikling, og de tilrettelegger for generell kursing og utvikling av personellet - så det er jo positivt»

«Jeg stiller meg spørsmål om læringsutbyttet av alle disse kursene? Jeg har et inntrykk av at det kun handler om å bli ferdig for da kan vi «ticke» det av. Og læringsutbytte er ikke like viktig som statistikken»

«Jeg oppfordrer til å gjøre mer av det du ikke gjør hver dag, og utvikle seg og være nysgjerrig på nye ting, for en dag så kan du få bruk for det, og det kan være avgjørende for om du blir stående i jobb eller at man må finne på noe annet»

«Det er jo vanskelig å argumentere for at de kursene man må ta er bare tull, men når mengden av det blir såpass stort at det blir, da mister jeg i vært fall respekten for de»

«Jeg har gjerne gjort dette, en gang for lenge siden - men kall det «utløpsdato» på kompetansen, hvor lenge er kompetansen gyldig? Om jeg spilte fotball når jeg var 15 år gammel – det vil jo ikke det si at jeg kan det enda. Men jeg har ett grunnlag for å raskt lære meg det igjen»

Det er åpenbart at alle intervjuobjektene er opptatt av å finnes muligheter for intern kompetanseutvikling. Flere peker imidlertid mot at det kan oppfattes som for mye og mindre

relevant for jobben de utfører. Ingen av dem indikerer imidlertid at de mangler motivasjon for å utvikle sin egen kompetanse, men heller noen ønsker å sette søkelys på kursing og kompetanseheving som er innenfor eget domene og mer relevant for deres arbeidssituasjon.

### **Omtanke for hverandre**

Flere av intervjuobjektene har trukket frem omtanke for hverandre innad i bedriften som et viktig element. Dette kan betraktes som en verdi med stort potensial og en selvforsterkende effekt på servicekvalitet, HMS og samhold. Det bør vurderes som en av grunnsteinene i moderne arbeidsliv på grunn av sin gjennomarbeidede og godt forankrede tilstedeværelse i hele organisasjonen, med liten eller ingen forskjell mellom disse synspunktene offshore og onshore. Under er sitater hentet fra deler av datasettet som understreker felles omtanke for hverandre.

«Og har du i tillegg følelsen av at du blir tatt vare på - på jobb så gidder du å bry deg om jobben din også, dermed får man en enda sterkere form for yrkesstolthet – når du bryr deg om noen, som bryr seg om deg»

«Det er viktig og kunne skryte litt skikkelig av folk når de har gjort en god jobb»

«For meg handler det om å være i den «store familien», om du er der to eller tre dager og så sykemeldt de tre neste, det handler om den tilhørigheten»

«Før jeg begynte offshore det var litt mer familiære grunner til at jeg gjorde det da. Så jeg har egentlig prøvd ganske mye forskjellig. Etter å ha vært offshore noen år fikk jeg anledning til å komme på land igjen, for det passet også med familieliv og slikt – her har de prøvd å til rette legge for meg»

«Jeg vil handle i min medarbeiders beste interesse»

«Den forrige sjefen, han var veldig god med meg.... hva skal jeg si... å «Sparre» med»

«Halliburton som arbeidsgiver, har en evne til å se personer som noe mer enn kun et nummer i rekkene, her blir man ikke møtt med kynisme eller en kald skulder».

«Kommentar som at «*de kunne bare reist hjem, da hadde Halliburton spart mye penger*» - det er en disrespekt som provoserer meg noe grenseløst - Da blir jeg forbanna!»

Omsorgen for hverandre og verdsettelsen av selskapets holdning overfor ansatte bidrar til å bygge tillit. Dette gjør at fremtidige endringer lettere kan aksepteres og fremstå som positive, når man har et slikt tanke sett. Noen enkle kommentarer, inkludert det siste sitatet, viser at noen

ledere og ansatte kan ha holdninger som ikke samsvarer med flertallet samtidig som responsen viser at slike holdninger ikke verdsettes og blir slått nedpå.

### **Personlig vurdering av egen kunnskap og selvvinnsikt**

Selv om kun et fåtall av intervjuobjektene selv kommer inn på temaet selvvinnsikt og selvkritikk, er det likevel verdt å reflektere rundt at noen som drar frem evnen til å være kritisk til sin egen vurdering av situasjoner, kan være en styrke for fellesskapet.

«Jeg var jævlige skuffet over meg selv, over at jeg ikke hadde registrert det»

«Jeg skulle ha spurt»

«Det var mer skuffende en at jeg følte meg som en tulling ... Granskning var helt på sin plass»

«Jeg kunne sikkert jobbet meg opp til og blitt en middelmådig eller til dels dårlig Country Manager, men hverken Halliburton eller jeg hadde blitt lykkelig av det»

Å ha slike synspunkter der man evner å reflektere objektivt over ens egne begrensninger, og ikke fordele ansvaret utover eller oppover i organisasjonen, bør betraktes som en betydelig individuell styrke, selv om uttalelsene utelukkende kommer fra offshore-ansattes refleksjoner, kan jeg ikke se at noen av de onshore ansatte fremsatte påstander som indikerer at de ikke evner å være selvkritiske eller mangler forståelse for sine egne begrensninger.

### **Tilpasning, Trygghet, Sikkerhet**

Både offshore og onshore respondenter gir klare indikasjoner på organisasjonssikkerhet og minimal usikkerhet. Dette gir mulighet til å uttrykke sannheten uten behov for å tilpasse budskapet til mottakeren, samtidig som flertallet kan se organisasjonen i et helhetlig perspektiv med tanke på endringer og nødvendige tilpasninger.

«Ingen selskap som har overlevd så lenge uten å forandre på seg, men det som er spesielt er jo at vi har klart å endre oss innenfor ett segment - du kan si utvikle seg innenfor den samme sektoren»

«Endring er en konstant ting, det eneste som er konstant - er endring»

«Historisk sett har vi vist at vi har evnen til å gå inn i mange forskjellige bransjer og det tror jeg vi vil se videre også»

«Så kan jo vi omdefinere oss fra å være ett oljeserviceselskap til at vi kan være ett energiserviceselskap»



«Det er jo ett marked som åpner seg, som aktører - må Halliburton være "Obs" på, ellers så blir de akterutseilte det er min påstand i vært fall»

«Jeg følte at jeg kunne si det slik som det var, jeg trengte ikke lyge»

«Det handler jo om å finne en sydebukk, man blir jo spurt som om man var en barnehageunge ... så det der "5 why"... er jo ett godt eksempel på det – dersom man er på feil side av bordet er man nødt til tape. Det oppfattes veldig brutalt og urettferdig»

«Jeg har aldri følt at jobben har vært truet på noe tidspunkt på grunn av at jeg har sagt meningen min, og jeg har alltid vært frempå og sagt meningen min»

«Det dukker opp litt sånn trynefaktor og slikt – på hvem som får muligheten til hva, jeg mener å se at alt er ikke bare faglig vurdert»

Alle intervjuobjektene mente at Halliburton er et selskap i konstant endring og at endring i seg selv ikke er negativt, men ett uttrykk for viktigheten av å tilpasse seg omgivelsen rundt. Selv om oppfatningen av trygghet og åpenhet ikke var entydig blant dem, var hovedinntrykket at endringene anses som positive, og at tryggheten skaper et miljø hvor det er mulig å dele også dårlige nyheter.

### **Oppsummering:**

Teamet hadde som mål å undersøke kompetansen og mulighetsrommet i organisasjonen, ansattes syn på egen utvikling og eventuelle barrierer for bærekraftig utvikling. Det vil også fokusere på å fremme en kultur der omtanke for hverandre er viktig, med beskrivelser av elementer som skaper trygghet og åpenhet uavhengig av hvor i organisasjonen de jobber.

Når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling, viser flere av intervjuene at det er store muligheter for utvikling av egen kompetanse, men dette er ofte knyttet til eget ansvar for kompetanseutvikling. Det er også elementer av usikkerhet knyttet til måloppnåelse og verdsetting av egen kompetanse utover jobben de i dag utfører.

Når det gjelder omtanke for hverandre, har flere intervjuobjekter trukket frem dette som en viktig verdi. Det betraktes som en grunnstein i moderne arbeidsliv og kan ha en selvforsterkende effekt på servicekvalitet, HMS og samhold.

Generelt sett viser intervjuene at ansatte er motiverte for å utvikle sin egen kompetanse og at de er opptatt av å bry seg om hverandre. Det er imidlertid noen bekymringer knyttet til relevansen av kursene og hvor mye tid som blir brukt på dem.

## 4.2 Tema 2: Vi er klare for nye muligheter som en teknologibedrift

De fleste intervjuobjektene i utvalget ser ut til å vurdere og tenke på muligheter som kan oppstå, og noen kommuniserer med både kunder og leverandører for å posisjonere seg i nye markeder som kan dukke opp som følge av endringer i energisituasjonen. Selv om det ikke virker å være mye kontakt mellom konkurrerende selskaper, har flere av respondentene dannet seg et synspunkt på sin egen posisjon i forhold til konkurrentene. Flere nevner økonomi og bærekraft som motstridende interesser. Bærekraft må betraktes som et samspill mellom miljø, klima, sosiale faktorer og økonomi i sin enkleste form. Jeg har valgt å ikke legge for mye vekt på dette, men noterer at dette er en mening som noen har. Av totalt 42 sitater knyttet til muligheter, markeder, kunder og leverandører ble 25 sitater brukt til å underbygge dette.

### **Muligheter, visjoner og nye markeder**

Når det gjelder flertallet av de som ble intervjuet innenfor en målgruppe som hovedsakelig arbeider med gjennomføring og daglig levering av tjenester og service, enten direkte for kundene eller som støttefunksjoner for daglig drift, viser det seg at flere av de også er interessert i å utforske nye områder for utvikling i selskapet. Selv om dette ikke er deres primære ansvarsområde, gir det et inntrykk av at de bryr seg om hvordan fremtiden for selskapet og arbeidsplassen kan se ut. Dette synet støttes av troen på at de har de riktige menneskene på riktig plass.

«Om ti år tror jeg tror vi er tungt inne i CCS og geotermisk markedet»

«Vi har jo mye teknologi og vi er jo en teknologibedrift»

«Som en servicebedrift, leverer vi løsninger til energibransjen og selvfølgelig tjenester som kommer ut av de nye markedene som kommer, som følge av den energiovergangen»

«Halliburton også må tilpasse seg, se hvordan ny teknologi kommer til å utvikle seg»

«Skal vi være med, må vi absolutt være til stede»

«Med tanke på hvor stort Halliburton faktisk er så må vi nok kjøpe selskaper utenfor olje og gassindustrien - Jeg har ingen tro på organisk vekst til andre sektorer. Dersom vi i fremtiden skal være like store eller større inklusive andre deler av energisektoren»

«Jeg er jo litt mer der, at skal du være med på reisen - så må du sitte på toget når det går»

«Det er jo greit å ha visjoner og mål å strekke seg etter, men jeg mener at vi er ikke der i dag, vi er på vei et sted og det stiller jeg meg bak»

«At det er noen som sitter og «nytenker» hele veien, og der vil jeg anta at vi har de riktige folkene»

Flere av respondentene uttrykker tydelig sin tillit til selskapets muligheter i fremtiden, noe som skaper trygghet for arbeidsplassene. Det er også en forståelse for at selskapet vil spille en sentral rolle ved å utnytte eksisterende teknologi for å møte utfordringene i energimarkedet. Imidlertid er det noen sitater som kan tolkes som bekymring for om selskapet er tilstrekkelig fremoverlent, og om det er for tett knyttet til den tradisjonelle olje- og gassindustrien. Videre er det uttrykt skepsis rundt selskapets evne til å bygge organisk vekst å raskt nok nå ut til nye markeder.

### **Konkurrenter**

Bare én av respondentene nevnte konkurrenter og deres arbeid med bærekraft, men intervjuguiden hadde et avsnitt som omhandlet eksterne interessenter og markedet som helhet. På dette spørsmålet var den generelle oppfatningen at flere antydte at de trodde en av konkurrentene har kommet lengre enn Halliburton når det gjelder bærekraftsarbeid, eller at de hadde nådd samme nivå.

«Jeg tror vi ligger bak Schlumberger, men foran eller likt med Baker. Vi er jo *The executing company* Mens Slumberger er mer Technology»

«Jeg tror i vært fall Schlumberger er litt lengre fremme enn oss»

«Og det er ren gjetning, så tipper jeg bærekraftsarbeid er kommet nokså likt, for de disse selskapene har såpass stort avtrykk, eller omsetning i den bransjen de jobber i - at de ikke helt ser problemet enda»

«Baker kjenner jeg ikke til, men jeg tror Schlumberger har vært litt mer på ballen – litt lengre»

«Jeg vil tro de store servicebedriftene er ganske samkjørte i arbeidet med bærekraft»

Disse sitatene kan bidra til å forstå at Halliburton befinner seg i samme område eller litt bak sine sammenlignbare selskaper. Ingen av perspektivene indikerer at det er betydelige avvik i hvordan selskapene håndterer bærekraft fra respondentens perspektiv. Årsaken til at noen kan ha inntrykk av at konkurrerende selskaper er mer avanserte i sitt arbeid kan skyldes en forhåndsformet oppfatning om at "gresset er grønnere på den andre siden", eller at Halliburtons interne arbeid ikke har blitt tilstrekkelig kommunisert til respondentene.

## **Økonomi vs. Bærekraft**

De fleste av intervjuobjektene setter søkelys på økonomi og fremhever at beslutninger ofte er mer økonomisk motiverte enn bærekraftige. Gode økonomiske avgjørelser kan imidlertid ofte overføres direkte til bærekraft og bærekraftsbidrag. Dette er spesielt tilfelle i leverandørindustrien, der økonomi må vurderes som en overordnet faktor for mange beslutninger.

«Det er jo en økonomisk ting selvfølgelig, men hovedgrunnen er å slippe og kjøpe nytt»

«Da er det jo like greit at noen andre i selskapet får brukt det, og du gir det bort gratis mot at de som vil ha det betaler for frakten. Om du ikke hjelper deg selv så hjelper du vært fall Halliburton globalt og det hjelper jo til syvende og sist deg selv»

«Er det ikke økonomisk lønnsomt, vil det jo være svært vanskelig å få det til, slik er jo den kapitalistiske modellen bygd opp.. man overlever ikke uten cash... men det er jo summen av økonomi og bærekraft som blir viktig»

«Så er nok det mer en konsekvens av at man har fått ned kosten ved å konsolidere forsendelser, mer enn at man gjør det for å spare miljøet, og at det da blir billigere - det er litt høna og egget diskusjonen der, for meg virker det veldig klart. Det er kostnader som styres»

«Bytte ut alle lyskildene til LEDpærer, de gjør jo ikke dette kun for å redde planeten - det ligger jo en økonomisk gevinst bak dette, så er det en bonus med energi eller ressursparingseffekt»

Selv om det økonomiske aspektet ofte vektlegges, er det tydelig at mange også er drevet av en indre motivasjon for å bidra til bedre ressursforvaltning, resirkulering og tilrettelegging for implementering av ny teknologi.

## **Eksterne faktorer, leverandører og kunder**

En tydelig fellesnevner for alle respondentene er at de mener samfunnet, kundene og leverandørene i tiden fremover vil etablere klarere retningslinjer med fokus på bærekraft. Videre understrekes det at bærekraft ikke er et gratis satsingsområde, hvor kontrakter og den finansielle siden må være integrert i et helhetlig bilde av de valgte gjennomføringsmodellene. Informasjonsdeling og en mer åpen modell, hvor deling av erfaringer og hendelser oppmuntres, vil også bli viktigere. Det oppfattes dessuten som helt klart at man kan oppnå bedre forutsetninger for økonomisk bærekraft ved å legge til rette for langsiktige perspektiver. Det

beskrives også hvordan respondentene mener Halliburton håndterer sin verdikjede av leverandører i dag.

«Jeg tror dette med bærekraft kommer til å komme fra våre kunder, dette med spesifikke krav til hva vi som selskap må levere på - Mest sannsynlig kommer Halliburton som selskap både globalt og her i Norge til å legge føringer mot sine leverandører i bærekraftssammenheng»

«Dersom vi finner avvik hos våre leverandører, så er det jo også en range der i forhold til store og små avvik og hvilken konsekvens dette får for leverandørene, der vi finner avvik hvor det er behov for korrektive tiltak, så er alle disse prosessene nå på plass og vi jobber aktivt med dette»

«Det skal gjerne fire mann til for å gjøre operasjonen – men vi klarer det med tre mann, spørsmålet er hvor lenge klarer vi å holde det med kun tre mann»

«Jeg vil si at det er mer leverandørene som er fremoverlent når det gjelder bærekraft. De er mye mer opptatt av dette enn hva vi er, vi er mer opptatt av tekniske spesifikasjoner enn å få det mer bærekraftig»

«Vi har jo slike rammeavtaler som strekker seg over et gitt antall år, så jeg tror vi oppleves som en stabil kunde»

«Jeg tror valgmulighetene er mindre nå med tanke på hva du kan bestille fra leverandørene, du kan ikke velge produkter som mer eller mindre bærekraftig - det er forhåndsbestemt fra katalogen, men jeg tror det der mer fokus på at leverandørene er sjekket og ivaretatt med tanke på bærekraft»

Flere av de intervjuede peker på at stramme rammebetingelser kan utgjøre en utfordring for å lykkes med bærekrafts arbeidet. Det er en viss usikkerhet rundt hvor langt Halliburton har kommet i prosessen med sine leverandører, noe som kan være relatert til utvalget av respondenter, siden ingen av dem jobber direkte med innkjøp eller valg av leverandører. Det synes som om majoriteten mener at Halliburton hovedsakelig setter søkelys på å oppfylle krav fra leverandører og kunder, i stedet for å ta aktiv styring eller bruke sin markedsposisjon til å påvirke retningen, mens andre peker i retning av man har systemer som ivaretar leverandørens forpliktelser sett i lys av bærekraft i verdikjeden.

### **Oppsummering:**

De fleste av de spurte viser entusiasme for å utforske nye områder som kan være av interesse for selskapets utvikling. De vurderer muligheter som kan oppstå på grunn av endringer i

energisituasjonen og kommuniserer med både kunder og leverandører for å posisjonere seg i nye markeder. Selv om konkurrentene ikke er mye omtalt, har flere av respondentene dannet en oppfatning av sin egen posisjon i forhold til konkurrentene. Bærekraft er generelt sett anerkjent som viktig, men noen uttrykker bekymring for at økonomiske og bærekraftige interesser kan være i konflikt. Flere av de som ble intervjuet gir uttrykk for tillit til selskapets fremtidige muligheter, men noen er også bekymret for om selskapet vil være i stand til å utvide seg raskt nok til å nå nye markeder. Bare én av respondentene nevnte konkurrenter og deres arbeid med bærekraft.

### 4.3 Tema 3: Inkludering bidrar til ett bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden.

I denne delen av studien har alle respondentene belyst viktige faktorer for å ha en velfungerende organisasjon som møter endringer. Det er tydelig at engasjementet er høyt rundt dette temaet, med en anerkjent avstand mellom offshore og onshore ansatte. Dette oppfattes imidlertid ikke som negativt, men en felles forståelse for at alle må samarbeide for å levere en komplett tjeneste, noe som innebærer en gjensidig anerkjennelse av avhengighet. For tema tre som går på kommunikasjon, bærekraft, informasjon og skillet mellom offshore og onshore var det etter steg fire i den tematiske analysen, totalt 99 sitater som underbygger dette, jeg har valgt å bruke 39 av disse sitatene i presentasjon av resultatene.

Det er noen indikasjoner på dårlige holdninger eller arbeidsforhold, men dette ser ut til å være basert på enkeltpersoners refleksjoner over egen frustrasjon, situasjon eller mangel på individuell forståelse for deres egen posisjon i organisasjonen. Kommunikasjon blir fremhevet som en utfordring av begge deler av organisasjonen, men spesielt fra onshore ansattes følelse av å nå ut til ansatte som ikke jobber på land.

#### **Kommunikasjon og informasjon**

Det er klart at den mest kritiske kommunikasjonen blir formidlet, spesielt når det gjelder viktige meldinger som omhandler kritiske avvik eller alvorlige hendelser. Intern kommunikasjon mellom medlemmer av samme arbeidslag ser ut til å være god, men med noen variasjoner. Når det gjelder kommunikasjon på tvers av arbeidslag, erfaringsdeling eller mellom avdelinger, virker dette å være bedre, spesielt med bruk av forbedrede verktøy, men det er fortsatt rom for forbedring.

I første del presenteres sitater om kommunikasjon og informasjon, med hovedvekt på bærekraftsarbeid. I siste del finner man en samling av sitater knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt innenfor andre områder.

*Første del:*

«Jeg har ikke veldig god, spesifikk informasjon om hva vi som selskap holder på med innen bærekraft, verken vi som selskap globalt, eller hva de forskjellige avdelingene driver med»

«Ingenting offisielt som er kommet til oss angående dette med bærekraft, så det er kun rykter»

«De burde jo kunne hatt ett informasjonsmøte eller ett informasjonsskriv i det minste i vært fall til oss»

«Det kom mange gode forslag fra andre som også ble tatt til følge, uten at de nødvendigvis fikk tilbakemelding»

«Vi snakker ikke noe om bærekraft slik uten videre eller uoppfordret»

«Jeg renger med Halliburton har ett utslippsmål, men jeg vet ikke hva det er - det er aldri blitt kommunisert til meg»

«Jeg kjenner jo ikke business and development gjengen, eller har noe kjennskap til hva de holder på med og hvordan ideer de da har - men de jobber nok for fremtidige jobber for oss»

*Siste del:*

«Det er bedre kommunikasjon nå, enn det var. Og mye av det kommer, tror jeg ut av de nye integrerte kontraktene. Som igjen fører til bedre kommunikasjon mellom de forskjellige avdelingene»

«Den utfordringen vi har er jo, hvordan kommunisere på tvers av en fysisk og mental barriere»

«Det er lite prosess - fremgangsmåten blir bare: «nå skal vi gjøre det slik»»

«Jeg synes vi er gode på og dele informasjon, vi har jo slike ukesmøter som jeg kaller det. Der vi deler siste ukes hendelser, Lesson Learned, highlights and lowlights både fra oss og der vi har informasjon, ser vi også på hva konkurrentene har gjort godt eller dårlig»

«Det var veldig bra kommunikasjon mellom kollegaene på crewet, men det kan jo igjen være forskjellig fra rig til rig»

Når det gjelder kommunikasjon og informasjonsflyt, virker det som om flertallet er fornøyd med den generelle informasjonsflyten. Når det gjelder kommunikasjon som omhandler bærekraft og bærekraftsarbeid, ser det ut til å være klare områder som kan forbedres. Siden kommunikasjonskulturen allerede er etablert, bør det være mulig å gjøre mindre justeringer for å forbedre kommunikasjonen og informasjonsflyten om dette temaet, og dette bør bli positivt mottatt av hele organisasjonen.

### **Skille i organisasjonen**

Diskusjonen rundt off- og onshoreansatte viser at organisasjonen er delt, men ikke splittet. Dette kan i stor grad tilskrives en gjensidig evne til å se organisasjonens helhet og bredde, samt en felles forståelse for hverandres ansvarsområder og separate domener. På avdelingsnivå er det imidlertid begrenset interesse for å endre dette skillet. Likevel er det tegn på at toppledelsen er bevisst dette og vil bryte ned organisatoriske barrierer for å sikre en effektiv leveranse ved behov.

«Hvert fall at det er en prioritet fra **de** på land da»

«Det er **de** på land som må ta seg av»

«**De** på land, er jo bare en telefonsamtale unna når vi trenger **de**»

«Jeg vil si at det er ett lite skille der mellom offshore og onshore»

«Når jeg jobbet på land var mye klaging over **de** offshore *det er slik de er offshore, Det er slik det sendes fra de offshore*, mens når man er offshore så er det motsatt... det er litt mye de og oss – og det går begge veier»

«Der vi har hatt litt tettere utveksling av folk som delvis jobber på land og delvis offshore - så forsvinner disse barrierene litt ... Det handler litt om å forstå hverandres hverdag, og forstå den situasjonen som vi lever i»

«Jeg mener å se et skille, men vi jobber jo i samme firma, og ønsker det samme»

«Vi har over tid blitt bedre på å bruke personell i andre PSLer, dette kan oppfattes litt utfordrende i begynnelsen, etter hvert er det flere som har løftet dette frem som positivt etter å ha prøvd det»



«Det fordrer jo at begge parter er innstilt på å utveksle meninger, synspunkter og informasjon. Så det er jo utfordrende dersom den ene parten ønsker veldig, og den andre er rimelig «reluctant» (nølende) så blir det jo ikke nødvendigvis noen suksess»

«Når jeg jobbet på land var jeg alltid på, å være offshore er et helt annet «ballgame»... for oss som jobber offshore så har du den tilmålte tiden når du er på jobb – når helikoptret tar av så er det kun familie og hjemmesysler som betyr noe – da er Halliburton historie inntil jeg skal på jobb igjen»

Det virker som om hele organisasjonen er tilfreds med situasjonen, selv om den kan virke svært oppdelt for de som ikke har kjennskap til sektoren. For de som jobber offshore, synes det å være viktig å kunne koble av og ikke ta med seg arbeidet hjem. Samtidig ønsker noen av de som jobber på land å bryte ned denne barrieren, men organisasjonen ser ut til å fungere godt med et etablert skille.

### **Bærekraftsarbeid og holdninger**

Bærekraft innenfor organisasjoner ser ut til å fokusere hovedsakelig på målbare faktorer, knyttet til spesifikke nye tiltak. Det virker som ansatte ikke alltid tar hensyn til bærekraft i organisasjonen og andre aktiviteter som også kan anses som bærekraftige. De 17 bærekraftsmålene dekker alle aspekter av samfunn og virksomheter, og kan bidra til å forstå hvordan ansatte definerer bærekraft ut fra deres egen posisjon.

«Helt grunnleggende verdier med å ta vare på naturen og menneskene rundt seg»

«Tenk globalt handle lokalt som gjelder»

«Energi og Co2 er noe vi kan måle eller sette ett tall på, og sette inn i en tabell og lage en graf – det tenker jeg er viktig»

«Hva vi kan gjøre på alle lokasjonene våre, på hva vi kan gjøre for å redusere energiforbruket vårt»

«Man bryr seg om miljøet og man ferdes i naturen og jeg ønsker ikke at vi skal ende opp i en situasjon der hvor vi ødelegger for oss selv, omgivelsene eller naturen»

«Det er svært viktig at avfall, kjemikalier og slike ting ikke blir dumpet på sjøen»

«Ja kanskje sånn som gjennomsnittspersonen skulle jeg til å si, du blir jo på en måte opplært til å bry deg om bærekraft og det gjør jeg jo»

«Grunnen til at jeg er optimist på vegne av dette, er at jeg ser, det gjøres veldig mye bra arbeid ute i avdelingene allerede»

«Er ikke definisjon på bærekraft at du kan drive med noe uten å ødelegge for kommende generasjoner, til å drive med det samme?»

«Det er jo på en måte bærekraft dette også, er jo innleie av folk og sørge for at de som er innleid også får de rettighetene de har krav på uavhengig hvor de kommer fra, innleid fra ett norsk selskap eller om det kommer fra utlandet»

«Bærekraft blir dermed veldig fort, veldig komplekst og bredt. Siden det omfatter egentlig alt vi gjør»

«Bærekraftsarbeidet er det riktige å gjøre, utfra miljø og naturen, ut fra jordkloden vi lever på»

Sitatene og vurderingene fra respondentene angående bærekraft synes å omfatte et vidt spekter av Halliburtons aktiviteter. Fokuset ser ut til å være tilpasset individuelle prioriteringer basert på allmennkunnskap og informasjon formidlet gjennom andre kilder som for eksempel media. Respondentene har ulike synspunkter på hva som er viktig, noe som kan tyde på at det mangler en felles forståelse av hva Halliburton definerer som bærekraft.

## **Engasjement**

Gjennomgående for flertallet av intervjuobjektene er et glødende engasjement og motivasjon, både knyttet til bærekraft og andre emner. Engasjementet indikerer at man har aktive ansatte som bryr seg, så det kan være misvisende å begrense dette til ett bestemt tema. Engasjementet kan sies å være bredt og omfatte mange områder. I denne sammenhengen er engasjementet knyttet til bærekraft og eventuelle forbedringsprosesser som pågår i selskapet.

«Ja det begynner faktisk å sette seg i ryggmargen på en måte – man må prøve å redusere sitt eget forbruk»

«I arbeidshverdagen man må hele tiden ta aktive valg for å velge det som er bærekraftig»

«Jeg ser allerede tiltak som er knyttet mot bærekraft, som de ansatte egentlig har iverksatt i egen regi»

«Så tenker jeg at alle kommer på jobb med en god vilje, de er der for å bidra med noe og du ønsker å gjøre noe som er bra ... Det er derfor man går på jobb»

«Ja det er jo ledelsen sin jobb å stake ut kursen, altså det strategiske ansvaret ligger jo alltid hos ledelsen i ett selskap. Så det med å stake ut kursen og retning det ligger der, men uten at det kommer engasjement fra resten av organisasjonen så skjer det jo veldig lite»

Selv om noen sitater kan bli misforstått eller tolkes som et resultat av lavt engasjement, synes det å gjelde for enkeltpersoner snarere enn flertallet av de som er intervjuet. Årsakene til at engasjementet kan være lavt hos enkelte personer kan være relatert til at de ikke forstår betydningen av bærekraft for dem selv eller på deres arbeidssted isolert.

### **Oppsummering:**

Denne delen av studien belyser faktorer som er viktige for å ha en velfungerende organisasjon som møter endringer. Engasjementet rundt temaet er høyt, og det er en felles forståelse av at alle må samarbeide for å levere en komplett tjeneste. Kommunikasjon blir fremhevet som en utfordring, spesielt når det gjelder å nå ut til ansatte som ikke jobber på land. Intern kommunikasjon mellom medlemmer av samme arbeidslag er god, men det er fortsatt rom for forbedring når det gjelder kommunikasjon på tvers av arbeidslag og mellom avdelinger. Når det gjelder kommunikasjon om bærekraft og bærekraftsarbeid, er det områder som kan forbedres. Det er også noen indikasjoner på dårlige holdninger eller arbeidsforhold, men dette ser ut til å være basert på enkeltpersoners refleksjoner over egen situasjon eller mangel på individuell forståelse for deres posisjon i organisasjonen.

#### **4.4 Tema 4: En felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål**

Flere respondenter fremhever både vilje og motivasjon for endring som vesentlige faktorer for både selskapet og enkeltindivider. Det er en bred forståelse innad i organisasjonen om at bærekraft er viktig, og noe man ønsker å stå samlet om. Dette understrekes av respondenter både on- og offshore, som mener at felles måloppnåelse og samarbeid er essensielt for å lykkes med endringsarbeidet. Enkelte hevder også at det ikke er en direkte sammenheng mellom høye eller delvis uavklarte forventninger og graden av tilrettelegging som kreves for å oppnå felles mål. Av 58 sitater var totalt knyttet til tema fire jeg har valgt å bruke 28 sitater i forbindelse med presentasjon av resultatet.

### **Motivasjon og endringsvilje**

Det er tydelig fra respondentenes perspektiv at det finnes en iboende motivasjon for endring blant de ansatte. På tvers av organisasjonen ser man at en kultur for endring er til stede, og flere

viser interesse for å tilpasse seg tiden og endringene rundt seg. Endringer som har skjedd de siste årene har bidratt til å bryte ned siloer i organisasjonen, og læring på tvers av ulike avdelinger blir sett på som positivt.

«Vi har tett dialog innad i crewet for å forbedre oss»

«Det er mange gode innspill, det er mange som vil mye»

«Endringsvilje er en viktig del av kulturen og driveren i alle oss som er her»

«Jeg har lært at det ikke handler om å stå på sitt, men heller være tilpasningsdyktig og følge med»

«Folk er mer mentalt innstilt på å sjekke ut hva som skjer i andre avdelinger eller siloer, fordi det som faktisk skjer der også påvirker egen avdeling eller jobb»

Selv om det er klart at både on- og offshore ansatte viser endringsvilje og motivasjon for endring, er ikke dette bildet entydig og homogent.

### **Manglende motivasjon og endringsvilje**

Med motivasjon og endringsvilje kommer også perspektiver knyttet til mangel på tilsvarende. I dette deltemaet beskrives sitater og utsagn relatert til disse utfordringene, slik som noen også observerer innad i organisasjonen.

«Det er jo folk på crewet som synes ting skulle vært akkurat slik det var før, for det var bra»

«For dersom man hele tiden opplever at ting kommer ovenfra, og ting blir et krav og det blir *«bare gjør det»*, og man ikke får forklart hvorfor man skal gjøre det, så blir folk veldig kortsiktig og mindre samarbeidsvillig, og ting tar lengre tid, eller stopper helt opp»

«De første gangene jeg kom inn og så hvor store motsetninger det kunne være internt i ett team, for de hadde sine helt særegen, spesifikke kjepphester som de bare kjørte og kjørte på, fordi det var viktig å vinne – det handlet om å få rett. Det var da jeg sa det hjelper ikke om du får rett, dersom hele Halliburton taper»

«Når ting er bestemt på land er det for sent og komme med gode forslag»

«Så sto en av de tidligere CEOene i kantinen her i Tananger sa «nei vi er ett oljeservice selskap, vi driver ikke med fornybar energi det synes jeg er svakt og passivt, gammeldags og gubbete – man kan fort miste pågangsmot og driv når sjefene sier det slik»

Som det kommer frem av de to foregående kodene, er det noen motstridende vurderinger angående endringsvilje. Selv om motforestillingene ser ut til å være jevnt fordelt i denne sammenhengen, mener intervjueren at det er et mindretall som uttrykker skepsis mot endring. Flertallet av respondentene er imidlertid trygge på og godt kjent med løpende endringsprosesser. I tillegg forsøker man å være aktivt å smidig i møte med endringer på en positiv måte.

### **Felles måloppnåelse og samarbeid**

Selv om perspektivene som presenteres her varierer, handler de alle om individets syn på måloppnåelse. Dette understreker at mange ser på operasjonelle og organisatoriske aspekter fra et holistisk perspektiv, selv om de har spesifikke arbeidsoppgaver. Noen ønsker mer forståelse for måloppnåelse på individuelt nivå. Offshore fokuseres det mer på å hjelpe hverandre, for å nå målet med en felles leveranse, mens onshore ser mer innad i eget selskap og på tvers av landegrenser, hvordan man i samarbeid med andre avdelinger kan dra nytte av hverandres interne kompetanse for å oppnå felles mål.

«Når det gjelder bærekraft må det vurderes om vi skal lage ett eget «uttalt mål» for Norge basert på vår situasjon»

«En bærekraftsplan vil være for å synliggjøre de tingene vi allerede gjør»

«Vi sitter gjerne med ubrukt utstyr i opptil fem år, så blir det utgått på dato og bare må kaste det, slike ting blir vi målt på»

«Jeg vil si offshore har de en veldig god tone og alle avdelingene jobber godt sammen, man jobber jo til syvende og sist for samme firma»

«Man bryr seg mindre om fargen på kjeldressen, det synes jeg er positivt. Vi skal jo levere en hel brønn for kunden»

«Det er ingen måltall for utvikling definert mellom meg og min leder. Verken han eller jeg vet dermed om målene er oppnådd – skulle ønsket meg mer forventningsavklaring»

Respondenter innenfor on- og offshore delen av selskapet viser samarbeidsevne og engasjement for egne og andres oppgaver, og de er flinke til å arbeide sammen mot felles mål. For fremtiden bør det vurderes å arbeide med tydeligere forventninger og mer konkrete målsetninger. I tillegg til å måle prestasjoner basert på oppdatert informasjon. Det har også kommet frem i intervjufasen at det legges stor vekt på å opprettholde en så gunstig lagerbeholdning som mulig,

med hensyn til globale forsyningskjeder og nødvendig sikkerhet for videresalg og levering til lokale kunder.

### **Manglende tilrettelegging**

Flere tilbakemeldinger fra intervjuene omhandler mangel på tilrettelegging og usikkerhet blant ansatte angående prosessen for rapportering av bærekraftsinitiativer. Mange påpeker at eksisterende rapporteringsrutiner ikke tar nødvendige hensyn til at man kan eller bør bruke de allerede tilgjengelige verktøyene for å foreslå forbedringer knyttet til bærekraft.

«En enkel mailadresse for eksempel med å skrive inn ett enkelt forslag ... slik de gjorde den gangen i 2010 eller når det var... de fikk masse forbedringsforslag»

«Det er jo ingen faste plasser hvor du sender inn forslag eller spørsmål som gjelder bærekraft»

«Jeg rapportere ting i oneview, men der kan man jo ikke registrere ting som har med sustainability å gjøre - det er mer slik helse, miljø og sikkerhet, service kvalitet og Stop Work Authority som skal inn der»

«Dersom det kommer opp innspill offshore som er viktig i bærekraftssammenheng, pleier jeg å sende en mail eller ta en telefon til koordinatoren min, men jeg vet ikke hva han gjør med dette»

Det finnes en motivasjon for å rapportere handlinger, opplevelser og erfaringer relatert til bærekraft, som strekker seg fra feltarbeidere til landorganisasjonen. Felles for dem er spørsmålet om hvordan man skal sikre eller muliggjøre deling av og erfaringer knyttet til bærekraft. Etter intervjuene ble det avdekket at det allerede finnes en dedikert e-postkonto for slike tilbakemeldinger på lokalt nivå, som har eksistert en stund. Imidlertid har ikke denne informasjonen blitt formidlet i tilstrekkelig grad til de ansatte.

### **Bærekraftsmål**

I forbindelse med intervjuene observeres det at ingen av deltakerne spontant nevner noen av bærekraftsmålene spesifikt. Noen viser til at det finnes bærekraftsmål generelt, mens andre diskuterer konkrete hendelser eller rutiner i deres daglige virksomhet uten å direkte knytte dette til bærekraftsmålene. Likevel er alle opptatt av tiltak for å redusere CO2-utslipp, øke bærekraft eller forbedre ressursbruk. Samlet sett berører alle intervjudeltakerne miljø, sosiale aspekter og styring som viktige elementer i både nåværende og fremtidig arbeidsliv.

«Det er en del fokus rundt for eksempel på kjemikalier og slikt, det handler om mud, kompletteringsvæsker og sement tilsetningsstoffer»

«Her må vi ta vare på miljø, og gjøre minst mulig skade, og det er vanskelig å være uenig i det da»

«Det er jo sentralt at vi som bransje kan drive med produktutvikling, som også kan brukes for virksomheter på land»

«Jeg sjekker alltid hva som finnes globalt av dette, så vi slipper å produsere nytt»

«Men jeg prøver å redusere vannforbruk i operasjonen - Der er jeg jo litt bevisst»

«Du har den sosiale biten som går på arbeidsforhold og rettferdig arbeidsforhold, og gode trygge jobber i vår leverandørkjede og hos oss selv»

«Offshorebransjen har vært ett veldig mannsdominert område, men man begynner å se mer og mer damer offshore - det er blitt normalt, og det er jo en bra retning å gå i»

«Vi ser jo at det er noen bærekraftsmål som utkrystalliserer seg som mer viktig enn andre»

Halliburton har valgt å ikke konsentrere sitt bærekraftsarbeid direkte eller isolert til bærekraftsmålene, selv om mange av arbeidsprosessene deres er relatert til eller tar hensyn til bærekraftsmålene og tilhørende delmål på en effektiv måte. Dette antas å påvirke hvordan ansatte tenker rundt målene. I stedet har de besluttet å knytte sitt aktive bærekraftsarbeid rundt ESG, som indirekte dekker bærekraftsmålene, ved å fokusere på ESG-rapportering, målbare indikatorer og rapporter i tråd med et utvalg av GRI-standarder. Dette gir også ett bedre sammenligningsgrunnlag mot andre selskaper og bransjer.

### **Oppsummering:**

Tematikken handler om motivasjon og endringsvilje i organisasjonen. Det kommer frem at det finnes iboende motivasjon for endring blant respondentene, og flere viser interesse for å tilpasse seg tiden og endringene rundt seg. Endringsvilje anses som en viktig del av kulturen og en drivkraft for endring. Det er også en bred forståelse innad i organisasjonen om at bærekraft er viktig og noe man ønsker å stå samlet om. Det påpekes imidlertid også at det ikke er et ensartet bilde av endringsviljen, og at det finnes ansatte som motsetter seg endringer og foretrekker å opprettholde status quo. Enkelte ansatte føler at de ikke blir hørt og at de ikke får forklart hvorfor de skal gjøre ting på en annen måte. Det er også noen som uttrykker frustrasjon over at de ikke får komme med forslag til endringer før beslutningene allerede er tatt på land. Alt i alt ser det ut til at endringsviljen er til stede, men det er fortsatt utfordringer som må håndteres for

å oppnå felles mål. Her utfordres overordnet ledelse i å høste nok innsikt i hva som motiverer til motstand og sette inn konkrete tiltak for å møte den.

#### 4.5 Tema 5: Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer

Tema fem fokuserer på ledelse, kontinuerlig forbedring og endringsprosesser. Målet er å belyse ulike muligheter og identifisere læringspunkter for kontinuerlig forbedring sett fra respondentenes perspektiv. Videre understrekes lederrollens betydning som et viktig element for å oppnå suksess fremover. Av totalt 104 sitater i denne delen som omhandler ledelse, kontinuerlig forbedring, rolleavklaring og omstilling ble totalt 36 sitater brukt til å underbygge dette.

##### **Uavklart rolle eller ansvarsområde**

Noen av respondentene hadde meninger relatert til deres egen stilling og hvordan arbeidsoppgaver faktisk ble utført. Blant annet mente noen at de utførte flere og ulike oppgaver enn det stillingsinstruksen anga. Andre var usikre på innholdet i stillingsinstruksen, men prøvde å utføre jobben innenfor de rammene som virket naturlige.

«Jeg mener at stillingsinstruksene og de oppgavene de ansatte faktisk gjør stemmer godt overens, samtidig som det sikkert er forskjeller mellom avdelingene»

«Vi klarer jo aldri å lage en stillingsinstruks som omfatter alt og alle scenarioer man kan komme ut for, så den må skrives litt rundt – de skulle gjerne vært revidert litt oftere»

«Man har en jobb, og skal man i tillegg drive med alt mulig andre ting som ikke er en del av jobben»

«Gjerne stillingsinstruksene er litt «vage» noen ganger»

«Min stillingsinstruks beskriver ikke det jeg faktisk gjør, men jeg vet hva som forventes av meg og å det lever jeg helt greit med»

Over er en samling av sitater fra respondenter både på land og offshore. Ut fra intervjuene virker det som om stillingsinstruksene og arbeidsoppgavene hovedsakelig er balanserte. Det er også et godt samsvar mellom hvordan arbeidsoppgavene og forventningene håndteres i praksis, og det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for stillingsinstruksene.



## **Kunnskap for å lykkes med omstilling**

Mange av respondentene fokuserer på hvordan man faktisk tilpasser seg i en verden og et selskap som er i stadig forandring. Det synes å være kjennskap i organisasjonen for å håndtere endring, og det virker som om det finnes en kultur for endringsvilje innad i selskapet.

«Skal man gjøre en endring så er det jo en kjempefordel at man er enig om målet, hvor skal vi»

«Det handler om at vi har ganske gode team her i Norge som forstår hva vi holder på med – Vi kan jobben vår! Det handler ikke bare om meg, jeg er jo bare en brikke i dette teamet kan du si, vi har flinke operasjonsingeniører, og tekniske ledere»

«Omstilling går veldig lite på de formelle styringssystemene ... Kulturen er liksom summen av alle»

«Å ha en engasjert, og tilstedeværende fagforening slik vi har er ett viktig bidrag til medvirkning og sikre at ansatte er representert i endringsprosesser»

«Utenlandske kollegaer har sagt: "Dere er ekstremt gode på samarbeid" - Det tror jeg ligger litt i likhetsprinsippet i kulturen vår, du har en sosialdemokratisk tilnærming hvor alle er like i utgangspunktet, man bare har forskjellige oppgaver, forskjellige roller og kunnskap - mens man må jobbe sammen om man skal få dette til, det ligger i vår kultur og selv om noen er veldig rød eller veldig blå så er de nok innenfor en slik modell»

«Jeg opplever at de siste årene hvor vi leverer mye mer integrerte kontrakter og tjenester så er disse barrierene mellom avdelingene blitt redusert, de veggene er ikke så tykke som de tidligere var»

«Måten vi organiserer hver enkelt PSL (avdeling) på fører til at vi er effektive og kan ta raske beslutninger, da er beslutningen overlat til noen få»

«Norge har man en helt annen struktur og kultur, for nordmenn flest er rimelig lite hierarkiske i tenkemåten vår, vi liker flate organisasjoner og medbestemmelsesrett, på den måten er det viktig for å få engasjementet i norsk arbeidsliv»

Omstillingskultur blir ofte fremhevet som en av nøkkelfaktorene for suksess, og mange respondenter understreker betydningen av åpenhet, samarbeid og demokratiske prosesser for å lykkes med endringer. Flertallet mener også at denne kulturen er godt etablert, og at små hierarkiske forskjeller bidrar til et positivt rom til omstilling.

## Syn på lederrollen

For at en virksomhet skal fungere effektivt på tvers av alle områder, er det nødvendig med dyktige ledere. Hos Halliburton tilbyr man intern opplæring for å forberede og utvikle ledere i ulike roller, fra mellomledere og supervisorer til toppledere på seniornivå. Bedriften vektlegger formell intern lederutvikling og rapporterer årlig om dette i bærekraftsrapporten.

Flere intervjuobjekter har også gitt sine synspunkter på lederroller og deres betydning fra et ansattperspektiv. Dette inkluderer hvordan lederroller operasjonaliseres og hvilket ansvar som på hviler lederne.

«Samtidig har jeg veldig respekt for de som velger å bli ledere, det er en viktig jobb og det er en tøff jobb. Det å ha personalansvar må jo være noe av det vanskeligste som finnes»

«Den som har personalansvar for meg - har forvaltet den rollen og tilliten på en veldig god måte – synes jeg»

«Jo jeg tror lederen har tillitt til oss i felt, men jeg tror ikke de ser på oss - på samme måte som vi ser på dem, for å si det slik. Det er ikke et likt tillitsforhold, for lederen er vi et instrument som skal brukes for å oppnå mål eller leveranser, mens for meg ønsker jeg en leder som sparringspartner for utvikling av egen karriere»

«Ledere må forholde seg til grupper av mennesker. Dersom en leder har 100 personer under seg, har den lederen 100 forskjellige ønsker og perspektiver som skal balanseres»

«De lederne jeg har jobbet for, som kommer utenifra og inn, så er det i veldig varierende grad, hvor godt de er i stand til å tilpasse seg den kulturen vi har her»

«Noen ganger har min leder litt mye på planen, jeg føler av og til at vi kan bli litt glemt»

«Deres plikt som ledere hele veien opp igjennom systemet er å prøve og bygge broer»

«Vi trenger de som vil bli og er ledere, de ofrer seg selv, familie og mye på veien»

«Det er jo da viktig at ledelsen er aktiv og synlig, mye ute i felt og belyser situasjonen eller valg som er tatt, og bruker tid på å forklare de beslutningene som blir tatt, som gjerne ikke blir så godt tatt imot i den andre enden av organisasjonen ... mye av det handler om kommunikasjon og fellesforståelse. At man da som leder er synlig er kjempeviktig»

Alle respondentene diskuterte enten egen lederrolle og de egenskapene som er knyttet til lederskap, eller egenskapene til sine egne ledere sett fra respondentens perspektiv.

Hovedpunktene som ble trukket frem, var at det er tillit mellom ledere og ansatte, og at de ansatte føler seg verdsatt og ivaretatt. Noen av de intervjuede ønsket imidlertid et nærmere forhold der personlig utvikling blir bedre ivaretatt. Flere var usikre på om noen ledere hadde direkte personalansvar, et for stort antall ansatte, noe som kunne føre til at man ikke får den ønskede kontakten med sin leder.

### **Rapporteringssystem, prosedyrer, kontrollpunkt og dokumentasjon**

Som et stort selskap er man avhengig av å ha velfungerende rapporteringssystemer og systemer som er utformet for å håndtere bredden av virksomheten. Fra et sluttbrukerperspektiv kan slike systemer virke overdimensjonerte eller vanskelige å sette seg inn i eller å bruke. Videre påpekes det at mengden av informasjon kan være overveldende og at sjekklister og prosedyrer kan bli for generelle til å gi operasjonell verdi. Dette kompenseres i stor grad av lokal fagkunnskap blant offshoreansatte.

«Det er en del nye systemer, som blir fornyet rimelig ofte, rapporteringssystemer fornyer seg og oppleves gjerne å være mindre tilpasset hver enkelt sin situasjon»

«Med engang man må gjøre en voldsom jobb med å logge inn - ting og tang, så er dessverre folk skrudd samme slik at da blir det ofte ikke gjort»

«Jeg skulle ønsket sjekklister og prosedyrer var mer spesifikke en de faktisk er, ikke fult så generelle gjerne»

«Det ville krevd en del ressurser å få på plass noen ordentlige prosedyrer som er tilpasset de arbeidssituasjonene vi står i fra rig til rig»

«Kanonbra med slike "pilot" sjekklister – problemet er gjerne at jeg har min, kollegaen har en annen, det er ingen standardiserte ting på dette»

«Sjelden vi får tilbakemelding på SWA eller andre observasjoner eller at man ser endringer – jeg tror mye bare forsvinner i mengden av alt som er mindre relevant»

«Jeg tror disse systemene dessverre er forbeholdt noen få, derfor får de få input på denne måten og kun av de som er mest teknisk av seg eller har svært stor interessert som melder inn ting i systemene»

«På alvorlige sikkerhetsrelaterte saker så er vi god på å dele erfaringer og oppdatere prosedyrer, men på de litt mindre alvorlige hendelsene eller nesten hendelser, og så kunne vi nok vært bedre»

Basert på respondentens tilbakemeldinger fremgår det at mange oppfatter at det er behov for formalisering og rapportering, men at systemet ikke tilstrekkelig tilpasser seg de faktiske arbeidsforholdene. Det påpekes både at retningslinjene er for generelle og at det kan være vanskelig å logge seg inn i systemene når man befinner seg i feltet. Fra et offshore-perspektiv er det også usikkerhet rundt i hvilken grad den innsendte rapporteringen faktisk tas i betraktning i sammenheng med beslutninger.

### **Etterlevelse og kontinuerlig forbedring**

Prosesser knyttet til kontinuerlig forbedring anses som viktig for å lykkes i endringsprosesser. Videre er det essensielt med etterlevelse og erfaringsoverføring knyttet til kontinuerlig forbedring i moderne organisasjoner. Mange av respondentene mente at disse prosessene var godt gjennomført i organisasjonen, mens andre var mer forsiktige i beskrivelsen av hvor godt dette faktisk fungerte.

«Vi er jo opptatt av å lære av våre feil, det ligger jo en del systemer til grunn, og en rekke kommunikasjonskanaler, Lesson Learn register, erfaringsutveksling innad i avdeling også videre»

«På den måten får vi stadig bedre manualer og prosedyrer»

«Så er mitt inntrykk at folk er ikke redde for å si det slik som det er, og det er enormt viktig eller så klarer vi ikke å lære»

«Det er så mye mer tillitsvekkende overfor kunden og internt – at vi vet hva som er feilen, for da kan vi jobbe med det»

«Det er kun sirkulære prosesser som går rundt og rundt, det er ingenting som går fra A-B, alt går rundt «forever» Så hele greiene er basert på kontinuerlig forbedring, så alt vi gjør er basert på kontinuerlig forbedring»

«Siden vi er nesten over alt, har vi god kunnskap om mange forskjellige rigger og plattformer, på den måten kan vi ta det beste fra alle»

«Vi har dialog med kunder og rig selskap på å gjøre det lettere å mer effektivt»

«Det er forbedringspotensialet med tanke på erfaringsoverføring og kontinuerlig forbedring - Jeg vil ikke si at jeg hører så mye fra andre rigger – når du er på en rig, så er det den riggen som gjelder»

«Du blir aldri best på det - Du blir aldri så god som du kan bli, det er en slik evighetsmaskin i forhold til graden av etterlevelse, for det dukker stadig opp nye problemstillinger»

«Alle setter seg ned og diskuterer sammen, har vi felles forståelse av problemet - kommer de beste svarene frem – slik er de nye systemene med bruk av teams flott. Istedenfor i å sitte i hver vår silo å være hallsure på hverandre - ikke sant. Uten å komme noen vei. Så sånn sett har dette blitt merkbart bedre»

«Dersom du sammenligner oss med andre bransjer, så opplever jeg at vi har en veldig god forutsetning for å få til endringer»

«Å gjøre arbeidsoppgaver mer effektivt, er tidssparende og indirekte også bærekraftig både for tid, penger og miljø»

Som flere av respondentene bekrefter, finnes det allerede etablerte systemer for å håndtere kontinuerlige forbedringsprosesser. Det synes som om både de som deler og mottar kontinuerlige forbedringer er interessert i dette, men det er rom for forbedring i erfaringsdelingen mellom riggene. Ingen av de intervjuede kommer med konkrete eksempler på verktøy eller metoder for kontinuerlig forbedring, men flere nevner at det er sirkulære prosesser som støtter opp under at ansatte er kjent med blant annet PDCA-hjulet, medvirkning og A3 rammeverket.

### **Oppsummering:**

Teksten tar for seg temaet ledelse, kontinuerlig forbedring og endringsprosesser. Det understrekes at det er viktig å forstå ulike muligheter som finnes og å identifisere læringspunkter for kontinuerlig forbedring fra de ansattes perspektiv. Videre påpekes det at lederrollen spiller en viktig rolle i å oppnå suksess fremover.

Intervjuobjektene har fokusert på hvordan man tilpasser seg i en verden og et selskap som stadig forandrer seg. Det synes å være et solid kunnskapsgrunnlag for å håndtere endring, og det virker som om det finnes en kultur for endringsvilje innad i selskapet. Det fremheves at omstillingens kultur er en av nøkkelfaktorene for suksess, og at åpenhet, samarbeid og demokratiske prosesser er viktige for å lykkes med endringer.

For at en virksomhet skal fungere effektivt på tvers av alle områder, er det nødvendig med dyktige ledere. De ansatte har ulike syn på lederrollen, men det er bred enighet om at en god leder bør være tydelig, støttende og ha god kommunikasjon med de ansatte. Det vektlegges også at det er viktig at lederne lytter til og tar hensyn til de ansattes meninger og behov

## 5. Diskusjon og drøfting

### 5.1 Tema 1: Med vår kompetanse og kunnskap er vi klar for å endre oss i møte med nye markeder som kan komme.

Temaet fokuserer på å identifisere og forklare eventuelle kompetansegap mellom nåværende og fremtidige arbeidssituasjoner for ansatte, spesielt i forbindelse med en bærekraftig omstilling.

Salas et al. (2012) peker på to hovedpunkter for å lykkes med opplæring sett i perspektiv til strategiske beslutninger, innlemme bærekraft i opplæringsprogrammer: For å sikre at opplæringen om bærekraft blir ivaretatt på en effektiv og sammenhengende måte, er det viktig å integrere bærekraftsprinsipper og praksis i eksisterende og nye opplæringsprogrammer. Dette vil hjelpe ansatte å forstå hvordan bærekraft er relevant for deres rolle og ansvarsområder, samt hvordan de kan bidra til å nå organisasjonens bærekraftsmål.

Opplæring i bærekraft bør ikke være en engangsaktivitet, men en kontinuerlig prosess som involverer oppfølging og evaluering. Dette vil bidra til å sikre at ansatte holder seg oppdatert på ny kunnskap og beste praksis innen bærekraft, mens organisasjonen kontinuerlig forbedrer sine strategier og tiltak for å nå sine bærekraftsmål. Salas et al. (2012) fremhever også at en god opplæring kan gi organisasjonen et konkurransefortrinn, samt muligheten til å innovere og forbedre tjenestene de tilbyr, mens Deming (1982) mener ledelsesprinsippene om relevant opplæring og meningsfullt opplæring av hele organisasjonen er viktige for å møte fremtidens utfordringer.

Halliburton har i sitt program Journey to zero som mål å oppnå «null sikkerhetshendelser, null miljøhendelser og null ikke-produktiv tid» (Halliburton, 2023c) For å oppnå dette er opplæring beskrevet som et av fokuspunkter. Organisasjonen har dermed et bevist forhold til opplæring som en del av organisasjonsoptimalisering. For å lykkes med opplæring i bærekraft, som en strategisk beslutning, bør organisasjonen fokusere på å integrere bærekraft i opplæringsprogrammer og sikre kontinuerlig oppfølging og evaluering. Dette vil bidra til å skape en bærekraftig organisasjonskultur og styrke organisasjonens konkurranseevne og evne til å innovere.

Resultatene tyder på at det i stor grad er opp til den enkelte å styre sin egen kompetanseutvikling. Samtidig har bedriften, gjennom sitt engasjement i inkluderende arbeidsliv, forpliktet å tilrettelegge for videreutdanning. Ledere oppfordrer sine ansatte til å utforske nye områder og utvide sin kjernekompetanse, i tråd med Deming (1982) 13.ende

ledelsesprinsipp – *Tilrettelegge for utviklingsprogram og mulighet for selvrealisering og personlig utvikling.* Dette viser at den generelle opplæringen er godt ivaretatt i organisasjonen.

Resultatene fra første tema viser at ansatte i hovedsak bryr seg om hverandre uavhengig av deres posisjon i hierarkiet. De opplever et tillitsbasert forhold som fremmer utvikling av både faglige og sosiale ferdigheter. Ansatte stoler på hverandre og opplever at de kan uttrykke seg ærlig uten å tilpasse budskapet til mottakeren. Mange beskriver et familiært forhold til både selskapet og kollegaene, noe som kan tolkes som tillit og trygghet på arbeidsplassen. Dette relateres til Deming (1982) 8.ende prinsipp der han beskriver trygghet og tillit til ledere fremmer kreativitet, ideutvikling og et solid fundament for å håndtere innovasjon og endring.

Selv om endring i Demmings kontekst ikke er direkte knyttet til bærekraft, er endring nødvendig og forventet for å oppnå bærekraftig organisasjonskultur. Dette gjenspeiles blant annet i stortingsmelding 40 som fremmer for å, «Legge til rette for et organisert arbeidsliv og styrke organisasjonsgraden ved å bygge opp under et effektivt og velfungerende trepartssamarbeid» (Meld. St. 40 (2020-2021)). Dette viser hvordan regjeringen ønsker å legge til rette for et organisert arbeidsliv og et effektivt samarbeid gjennom tredjepartssamarbeidet. Dette gjenspeiler seg også i resultatkapitelets tema fem, hvor en respondent fremhever verdier av «*Å ha en engasjert, og tilstedeværende fagforening slik vi har er et viktig bidrag til medvirkning og sikre at ansatte er representert i endringsprosesser*». Dette kan også ses i sammenheng med Geus (1997) studier og hovedpunkter som setter søkelys på å verdsette mennesker fremfor eiendeler. Dette aspektet finnes også i Wig (2018) beskrivelse av organisasjon 4.0, hvor støtte og hjelp innenfor ledelse, fremfor ordre og instruksjoner, blir fremhevet som et av flere kjennetegn på den moderne organisasjon.

I sammenheng med resultater og eksisterende forskning er det tydelig at Halliburton, som et selskap med sin allsidige kompetanse, er godt forberedt på å håndtere nye utfordringer. Dette gjenspeiles i en kultur for endring og en fagforening som er aktivt involvert i organisatoriske endringsprosesser

## 5.2 Tema 2: Vi er klare for nye muligheter som teknologibedrift.

Temaet setter søkelys på respondentens fremtidsutsikter og hvordan de vurderer selskapets interne kapasitet i møte med nye markeder, spesielt innenfor andre deler av energisektoren. Det tar for seg hvordan respondentene mener selskapet er plassert i det nåværende markedet sammenlignet med konkurrenter innen samme sektor og hvordan selskapet posisjonerer seg som en fremtidsrettet leverandør av tjenester til voksende markeder. I tillegg gjennomgår en

kontinuerlig vurdering av hvordan respondentene oppfatter bærekraftsarbeid som en konkurranseaktivitet i forhold til økonomiske interesser.

Flere påpeker hvordan man kan overføre eksisterende teknologi direkte til CCS-prosjekter, spesielt innen brønnboring og design, og argumenterer for å tilknytte seg andre deler av energisektoren med bruk av eksisterende teknologi fremheves for å redusere graden av eksponering mot sykliske svingningene i olje- og gassbransjen. Allerede i dag har selskapet en betydelig stor andel av den tradisjonelle leveransen til olje- og gassmarkedet i de fleste segmenter av brønnservice, inkludert retningsboring, borekroner, kompletteringsutstyr, sementeringstjenester og andre tjenester innen brønnboring. Enkelte mener Halliburton med små endringer kan tilpasse eksisterende teknologi til nye områder innen andre deler av energisektoren. Dette understøttes også i studien utført av Pedersen (2018), som fremhever at bærekraft er den største forretningsmuligheten i vår tid.

Ved å sikre tilknytting til andre deler av energisektoren med bruk av eksisterende teknologi kan være med og redusere påvirkningen og bedre utnyttelse av personell og utstyr knyttet til sykliske svingningene i olje- og gassbransjen.

Utnyttelse av utstyr og personell er i tråd med hovedprinsippene i LEAN-tankegangen, som blant annet Wig (2018) beskriver i sine studier og Toyotas historie. Med flere sitater tilknyttet bærekraft fra respondenter med både on- og offshore bakgrunn, kan man anta at en slik dreining mot nye markeder er noe hele organisasjonen forstår og ønsker velkommen. Dermed vil det allerede være naturlig å implementere og sikre nødvending tilslutning til endringene. Dette underbygges av Klev & Levin (2009), som beskriver bedrifters behov for å tilpasse seg endringer i markeder.

Gjennom Halliburtons kunnskap om bransjen, med standardiserte, strukturerte og konsekvente arbeidsmetoder, anses selskapet å være i stand til å utnytte disse styrkene til egen fordel også når det gjelder endring.

To av de fire hovedpunktene for langsiktig overlevelse er ifølge Geus (1997) "kjennskap til verden rundt" og "åpenhet for nye ideer", som handler om hvordan organisasjoner og deres ledere evner å håndtere usikkerhet og våge å eksperimentere utenfor egent kjerneområde. I tillegg bidrar dette til utvikling og økning av andelen fornybar energi i verdens samlede energiforbruk, slik det er beskrevet av United Nations (2015b) med delmål 7.2 under bærekraftsmål 7 - *ren energi til alle*.



Flere påpeker motstridende interesser mellom økonomi og bærekraft, hvor økonomiske interesser ofte prioriteres i strategiske og operasjonelle beslutninger. Dette synes å være en etablert oppfatning i store deler av organisasjonen. Samtidig påpekes det at økonomiske rammer må være på plass for å sikre bærekraft. I denne sammenheng er det interessant å se til Meld. St. 40 (2020-2021), som beskriver flere punkter regjeringen vil arbeide med relatert til økonomi og bærekraft. Blant annet vil de føre dialog med næringslivet om arbeid med bærekraftig finans og styre den økonomiske utviklingen i en bærekraftig retning, både nasjonalt og med internasjonal deltakelse. Meldingen nevner effektivisering og bedre ressursutnyttelse for å redusere klimafotavtrykket, i tråd med Parisavtalen og bærekraftsmålene.

Skovly (2022) beskriver at ansatte i Skanska opplever utfordringer med å forsvare høyere kostnader knyttet til bærekraft i prosjekter, dersom det ikke gjenspeiles i form av økonomisk gevinst. Horry et al. (2022) understreker at likviditet ofte anses som styrende for økonomiske beslutninger ved prioritering av miljøvennlige løsninger. Dette kan indikere at selv med strategi og visjon tilknyttet bærekraft, reflekteres ikke nødvendigvis dette når beslutningene fattes.

Ser man tilbake til 1987 og rapporten "Vår felles fremtid", er økonomi, sosiale forhold og miljø tre dimensjoner som må vurderes likestilt for å oppnå bærekraft (United Nations, 1987). Selv om tiltak som å installere LED-pærer kan være marginale i energissammenhenger, vil de kunne ha en økonomisk dimensjon, som samtidig bidra til regjeringens mål om redusere energibruk i bygg (Meld. St. 40 (2020-2021)). Uten hensyn til det økonomiske aspektet, vil det altså ikke være bærekraftig. Dette stemmer også overens med god økonomisk styring, og hvordan Geus (1997) fremhever at vellykkede organisasjoner med langsiktig perspektiv og tilstedeværelse er konservative når det gjelder bruk av kapital.

Mens noen av respondentene fokuserer på krav og forventninger knyttet til interessenter som hovedsakelig kunder og leverandører, er det tydelig at andre interessenter som ansatte, media, eksisterende og lokale samfunn, forventer og legger større vekt på valg av bærekraftige løsninger. Dette er i tråd med Aasen and Amundsen (2011) som beskriver hvordan innovasjon og endringer kan være en respons på endringer hos eksterne interessenter. I tiden fremover ønsker respondentene å se varige resultater av bærekraftige valg.

Noen av respondentene fremhever at Halliburton anses som en forutsigbar kunde for sine leverandører, og langsiktige kundeforhold med rammeavtaler blir trukket frem som viktig forutsetning for å gjenspeile forutsigbarhet. Dette samsvarer med Deming (1982) fjerde prinsipp knyttet til langsiktige leveranseavtaler med gjensidig forutsigbarhet. Gjennom

langsiktige og forutsigbare og rammeavtaler, kan selskapet unngå å binde kapital til usikkerhet på leveransesiden, samtidig som de kan være forberedt på endringer hos sine egne kunders behov.

En respondent fremhever at Halliburton tar ansvar for andre selskaper i verdikjeden, hvor en stor del av leverandørene befinner seg utenfor Norge. Muligheten for korrigerende tiltak påpekes ved avvik i leverandørkjeden og at det finnes flere alternativer for håndtering av slike avvik. Det er ikke kjent at Halliburton ønsker eller har fremhevet at de håndterer leverandøravvik ved å avslutte sitt leverandørforhold. Dette kan betraktes som en styrke, som fremmer samarbeide med leverandørene for å sikre arbeidsmiljø og HMS, samt at leverandører oppfyller sine forpliktelser i tråden med etiske retningslinjer, beskrevet i Halliburtons rammeverk for *Code of Business Conduct* og *Human Rights Statement* (Halliburton, 2023a). Halliburton har med andre ord en sterk kobling mot FNs bærekraftsmål nr. 8 – *anstendig arbeid og økonomisk vekst* og spesielt delmål 8.8, som handler om å beskytte arbeidstakerrettigheter og fremme et trygt arbeidsmiljø for alle arbeidstakere.

I sin årlige bærekraftsrapport presenterer Halliburton innsikt i interessentenes perspektiv og risikobildet knyttet til bærekraft. Innen ESG vurderes "Supply Chain Human Rights" som "høy risiko" Halliburton (2022), noe som betyr at selskapet nøye overvåker og prøver å ha en god oversikt over utfordringene, samtidig som utfordringer tilknyttet området erkjennes.

I samme bærekraftsrapport beskriver Halliburton (2022) hvordan de systematisk innhenter tilbakemeldinger og jobber for å sikre godt samarbeid med leverandørene. Dette inkluderer å håndtere saker hos sine leverandører som er relatert til sikkerhet, helse og overholdelse av menneskerettigheter.

### 5.3 Tema 3: Inkludering bidrar til et bedre overblikk og beslutninger for en godt rustet organisasjon i møte med fremtiden.

Temaet fokuserer på hvordan organisasjoner fungerer i møte med endringer og beskriver hvordan resultatene fra den tematiske analysen kan bidra til å identifisere mangler eller områder som krever innsats for å håndtere organisatoriske endringer, særlig i forbindelse med bærekraft. Flere av respondentene mener det finnes et organisatorisk skille mellom offshore og onshore, både med hensyn til arbeidsoppgaver og samhandling på tvers av fysiske og mentale grensene for å løse daglige og fremtidige oppgaver. Det beskrives et gjensidig engasjement i selskapet og et ønske om forbedret samarbeid og informasjonsflyt, spesielt innen områder som omfatter bærekraft Klev & Levin (2009) fremmer medvirkning som en nøkkel for å lykkes med endring,

der tiltak som informasjonsmøter, workshops og lignende, fremheves som effektive verktøy for å øke informasjonsnivået og sikre kommunikasjon med de ansatte.

For å sikre læring og kontinuerlig forbedring innenfor organisasjonen, er det viktig å redusere barrierer mellom ansatte og avdelinger, og fremme kultur for erfaringsdeling Senge (1990) løfter frem hvordan lærende organisasjoner hvor mennesker kontinuerlig utvikler sin kapasitet, og mennesker kontinuerlig lærer og lære sammen. Effektive kommunikasjonsverktøy er nødvendig, og det må finnes løsninger på tvers av organisasjonen for å lykkes med endringsarbeid (Wig, 2018). Selv om mange beskriver den generelle informasjonsflyten som god og tilfredsstillende, etterspør flere respondenter mer informasjon rundt tema bærekraft, og ønsker slik informasjon velkommen. Dette bekreftes av Zareen (2013) hvor kommunikasjon og informasjon er en sentrale bærebjelkene for å lykkes med endring i organisasjoner.

Deming (1982) 14.ende *Prinsipp for ledelse* understreker viktigheten av felles tverrfaglig og personlig forståelse av selskapet fremtidige måloppnåelse. Det stemmer også overens med definisjonen av en organisasjon, slik (Jacobsen & Thorsvik, 2016) beskriver det: et system bevisst konstruert for å løse spesifikke oppgaver og realisere bestemte mål.

Kotter (1996) fremhever kommunikasjon som den mest kritiske oppgaven for å oppnå suksess i endringsledelse. Kommunikasjon kan ofte være en avgjørende faktor for hvorvidt endringen lykkes eller ikke. Dette bekreftes også av Moe (2019), som påpeker utfordringer og mangler i kommunikasjonen i forbindelse med kommunesammenslåing.

For å nå fremtidige mål er det viktig med tydelig kommunikasjon og sikre informasjonsflyt til alle ansatte, noe som er nøkkelen til felles forståelse og samstemt handling. Siden flere beskriver kommunikasjon og informasjonsflyt som godt håndtert oppgave innad i selskapet, vil det være sannsynlig å anta at samme strategi for kommunikasjon bør kunne benyttes for å formidle arbeid, pågående og fremtidige aktiviteter knyttet til bærekraft.

Denne sammenhengen kan man se ved å belyse ledere med målsetting å levere en like bra eller bedre organisasjon enn de overtok Geus (1997). Med samstemt forståelse av de overordnede målene innenfor bærekraft, unngå man også at respondenter opplever bærekraftsinformasjon som rykter eller «via-via» informasjon.

Som Moe (2019) påpeker i sin studie er det viktig å være klar over at ansatte kan tolke informasjon og kommunikasjon ulikt. Dette skyldes at kommunikasjon ikke bare dreier seg om overføring av informasjon, men også om utveksling av mening.

Informasjon som ikke deles kan skape barrierer eller siloer innenfor en bedrift, hvor avdelinger arbeider med lignende utfordringer uten å være bevisste hverandres innsats eller dra nytte av hverandres kunnskap. Deming (1982) beskriver i sitt niende prinsipp for ledelse viktighetene av å fungere som et team, og samarbeide for å sikre at alle har tilgang til korrekt og konsistent informasjon.

Alle respondentene har en mening om bærekraft. Flertallet mener at dette hovedsakelig handler om energi og klimagasser, mens noen trekker inn sosiale aspekter ved bærekraft. Alle er opptatt av å ikke skade naturen eller misbruke ressurser, samt å unngå utslipp til sjøen gjennom offshore-aktiviteter. Dette er direkte knyttet til United Nations (2015b) bærekraftsmål 14 og delmål 14.1, som innebærer å betydelig redusere alle former for havforurensning og marin forurensning.

Det sosiale aspektet ved bærekraft er vesentlig når det gjelder midlertidig innleie av arbeidskraft. Det er viktig å sikre at innleide arbeidere får nødvendig informasjon knyttet til deres rettigheter for blant annet unngå sosial dumping. I tillegg fremhever Deming (1982) i punkt 12.a av sine ledelsesprinsipper at innleie bør unngås, ettersom det kan ha negative konsekvenser for kvaliteten. Under intervjuprosessen kom en av respondentene inn på at ulike avdelinger samarbeider for å utnytte hverandres arbeidskraft i perioder med lavere aktivitetsnivå for enkelte avdelinger. Dette reduserer behovet for midlertidig innleie og minimerer risikoen for permittering og oppsigelser. Tverrfaglig kompetanse blant ansatte vektlegges som et viktig element for å oppnå dette målet. Dette er relatert til tema 1, som omhandler opplæring og hvordan ledere anbefaler ansatte å utvide kunnskapen utover egen kjernekompetanse for å styrke primært den individuelle posisjonen, men også selskapets posisjon i fremtiden.

Engasjementet gjennom hele organisasjonen blir tydelig når man utfører intervjuene, selv om det kan være utfordrende å formidle dette gjennom presentasjon av resultater og påfølgende diskusjon. Engasjerte og motiverte ansatte som ønsker å gjøre en god jobb hver dag henger sammen. Likevel ser engasjementet knyttet til bærekraft ut til å mangle en faglig og strategisk sammenkobling, og er mer preget av generell kunnskap og refleksjoner ansatte har tilegnet seg utenfor selskapet. Gjennom de ansatte føres denne allmennkunnskapen naturlig inn i selskapet.

En økning i medvirkningsbasert verdigrunnlag blir også trukket frem av (Klev & Levin, 2009; Pateman, 1970), som understreker at ledelsen må forstå at disse prosessene er basert på langvarig arbeid og kontinuerlige prosesser. Engasjement er en omfattende organisatorisk og

kulturell strategi som involverer organisasjons alle nivåer. Dette finner man igjen (Swarnalatha & Prasanna, 2012; Wellins et al., u-å) som drar frem at engasjement og reduserte usikkerheter er et viktig bidrag til økt sannsynlighet for å lykkes med endring.

Dette kan indikere at med klar ledelse og strategisk forankring, vil temaer knyttet til bærekraft skape endring i organisasjonen som både er ønsket og forventes å bli godt mottatt. Dette kan sees i direkte sammenheng med Laloux (2016) tanker om hvordan organisasjoner, slik vi kjenner dem i dag, bare er et uttrykk for det nåværende verdensbildet.

#### 5.4 Tema 4: En felles forståelse av bærekraft blant ansatte muliggjør en samordnet og koordinert innsats for å nå felles mål

Temaet fokuserer på hvordan motivasjon og vilje til endring kan knyttes til graden av måloppnåelse i arbeidet med bærekraft, som også må sees på i sammenheng med tema tre. Videre ser teamet på hvordan mangelfull tilrettelegging og kunnskapsdeling kan være organisatoriske barrierer som begrenser fremgangen i bærekraftsarbeid. Flere av de respondentene understreker at endringsviljen er stor i avdelingene. Det er noe begrenset involvering som skaper nysgjerrighet og ønske om involvering, med hvordan man ser sin egen posisjon i lys av organisasjonen.

Medarbeiderinvolvering i prosesser er ofte inkludert gjennom verneombud og fagforeninger. Særlig kommer dette til uttrykk i større selskaper der individuell deltakelse kan være både kostbart og mindre effektivt (Wig, 2018). Thorsrud & Emery identifiserer seks psykologiske krav relatert til arbeid og jobb. Det tredje punktet fokuserer på innflytelse, med "behovet for å kunne ta beslutninger, minst innenfor et begrenset område som den enkelte kan betrakte som sitt eget" (Wiese, 2014). Eierskap til prosesser og forståelse av hvordan bærekraft praktisk kan og bør implementeres i organisasjonen er viktig. Respondentenes tilbakemeldinger tyder på at dette ikke er tilstrekkelig ivaretatt når det gjelder arbeidet rundt bærekraft. Dette er i tråd med Skovly (2022), som også påpeker at manglende involvering og forståelse av bærekraftsmålene representerer utfordringer for de ansatte ute i organisasjonene i bygg- og anleggssektoren. Dette understøttes av studien til Salaz-Zapata & Ortiz-Munoz (2019), som påpeker nødvendigheten av tydelig definisjon av bærekraft for det aktuelle arbeidsområdet for å sikre forståelse og engasjement.

Andre påpeker bærekraft som eneste riktige veien å gå, men at det er en viss grad av manglende tilrettelegging for å sikre at bærekraftsspørsmål og temaer blir ivaretatt. Ingen av de respondentene nevner ISO 14001-sertifisering eller andre standarder knyttet til miljø- og

bærekraftsledelse, noe som kan indikere at de enten ikke er kjent med det eksterne rammeverket, eller at det ikke brukes i daglig operasjonalisering av arbeidsoppgaver.

Det antyder at det kan være nødvendig med ytterligere informasjon og potensiell opplæring for de ansatte. Synspunktet bekreftes av Wig (2018), hva angår oppbyggingen av den norske arbeidslivsmodellen og viktigheten av arbeidstakerutvikling. Dette håndteres blant annet gjennom tredjepartssamarbeidet og arbeidsmiljøloven. På sin side tilbyr Halliburton et bredt utvalg av utviklings- og kompetansehevende muligheter (Halliburton, 2023b).

Bare én av respondentene nevner uoppfordret Halliburtons utslippsmål, mens andre ikke refererer til det i det hele tatt. Én respondent mener at Halliburton sannsynligvis har et utslippsmål, men at dette ikke er kommunisert til vedkommende. Dette antyder et gap i organisasjonens informasjonsflyt angående målet med bærekraftsrapportering og bærekraftsarbeid generelt. Dette ble også diskutert i tema tre og må vurderes i sammenheng med kommunikasjon. Bærekraftsmål 12 og delmål 12.6 «oppfordrer selskaper, spesielt store og multinasjonale selskaper, til å benytte bærekraftige metoder og informasjon om egen bærekraft i sine rapporteringsrutiner» og vil bidra med økt intern kunnskap, oppslutting og forståelse for kollektiv måloppnåelse innenfor ett rammeverk tilpasset de som jobber ute i produksjonen, sammenlignet med andre måleparametere innenfor bærekraftsrapportering (United Nations, 2015b).

Halliburtons globale mål om redusere scope 1 og 2 utslipp med 40% innen 2035 Halliburton (2022) kan ses i sammenheng med FNs bærekraftsmål 8 og delmål 8.4: «Innen 2030, gradvis forbedre ressursutnyttelsen globalt innenfor forbruk og produksjon» (United Nations, 2015b). Dette er tydelig og ambisiøst mål. Samtidig påpeker én av respondentene at det kan være behov for å etablere et lokalt mål for Norge, noe som får støtte og med stor sannsynlighet vil være inspirerende for lokalt ansatte å ha ett konkret mål og jobbe mot i lokal kontekst, som igjen kan være med å bidra til større oppslutting om bærekraftsarbeid fremover.

Majoriteten respondentene viser en positiv innstilling til arbeid og arbeidsmodeller som legger større vekt på bærekraft og bærekraftige løsninger. En av respondentene nevner at noen avdelinger egenhåndig har tatt initiativ til bærekraftsarbeid. Dette tyder på at flere avdelinger og ansatte har kommet et godt stykke på vei i Kotter (1996)s 8-trinns modell. Dette øker sjansene for at ledelsens ansvar for å påvirke endring og skape en «sense of urgency» allerede er ivaretatt av lederne eller de ansatte selv.

## 5.5 Tema 5: Gjennom gode team, samarbeid innad i organisasjonen og bruk av allerede eksisterende verktøy kan vi dele erfaringer

Dette temaet fokuseres det på hvordan respondentene oppfatter sin egen posisjon og samspill med ledere i møte med daglige arbeidsoppgaver og stillingsbeskrivelser. Samtidig vurderes lederens rolle i lederoppgaver og gjennomføring både fra ledere og andre respondenters perspektiv.

Flere løfter frem en iboende kultur, sosial demokratisk tankesett med relativt like grunnverdier og gode team som viktig for både ansatte og ledere for å forstå årsaks-virking sammenhenger, samt hvordan samarbeid på tvers i organisasjonen er med på å bryte ned barrierer. Slike aktiviteter kan være relatert til aktiv deltakelse fra ansatte i forbindelse med oppgaver knyttet til A3-rammeverket (Klev & Levin, 2009). Dette rammeverket er allerede kjent og i bruk i organisasjonen, men det synes som om det er begrenset til visse utvalgte grupper eller deler av organisasjonen. Det beskrives fra respondenter at det finnes mange systemer for rapportering og oppfølging av styringssystemer i bedriften i dag, og at det kan oppfattes som noe uoversiktlig for flere mens andre håndterer dette godt.

Mange respondenter mener at å samles og diskutere utfordringer og løsninger fører til bedre resultater og sluttprodukter. De påpeker at ny teknologi og kommunikasjonsplattformer bidrar til mulig økt integrasjon på tvers av områder, både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Det er viktig å understreke betydningen av en metodisk tilnærming for å bygge sterke team og fremme kunnskapsutveksling i arbeidet med bærekraft. Å bruke kjente metoder som (Klev & Levin, 2009) anbefaler, kan øke sannsynligheten for å skape bedre team og gi rom for kunnskapsdeling som igjen kan akselerere og utvikle løsninger for bærekraftsarbeid fremover. Dette bekreftes av (Deming, 1982) med sitt fjortende prinsipp for ledelse: "Det er viktig at de ansatte og teamene engasjerer seg aktivt i slike prosesser, slik at de kan komme med ideer og fremheve muligheter. Målet er å samarbeide mot et felles formål og tilpasse seg nye behov eller forbedre tjenester."

Respondentenes syn på lederrollen blir trukket frem, og det er en tydelig respekt og tillit til lederens posisjon. Flere av respondentene reflekterer over ansvaret ledere har for å bygge god kultur for samarbeid og det som oppfattes som et stort arbeidspress for mange ledere, hvor de må ivareta flere arenaer. En av respondentene peker spesielt på lederens rolle i forbindelse med endring og nødvendig oppfølging av ansatte når beslutninger er tatt. Dette kan tyde at noen oppfatter at man har en ledelsesstil som ligger nærmere type O (Jacobsen, 2018). Dette støttes

av kjennetegnene som (Wig, 2018) fremhever for organisasjon 4.0, "lærende organisasjoner" for å lykkes med kulturbygging. Det er utfordrende å hevde at én ledertype er overlegen den andre når det gjelder å håndtere endringer i en mer bærekraftig retning. Dette skyldes at begge typene har sine sterke sider, samtidig som tidsaspektet kan tyde på at type E-leder kan være fordelaktig. Samtidig er det viktig å sørge for tilstrekkelig støtte og endringsvilje for type O-lederen.

Eksisterende rapporteringssystemer anses generelt som gode, men som diskutert i tema fire, er rapportering knyttet til bærekraft noe mer uavklart. Selv om den generelle oppfatningen er at dette er bra, finnes det også respondenter som mener at dette er utfordrende og teknisk vanskelig for enten seg selv eller kollegaene.

Majoriteten av respondentene er tydelige på at selskapet er gode på kontinuerlige forbedringsprosesser, spesielt når det gjelder forbedring av prosedyrer og læring fra konkrete hendelser, noe som er positivt. Derimot blir proaktive forbedringstiltak og småhendelser fremhevet som områder med potensial for forbedring. Dette samsvarer med (Deming, 1982) sitt første prinsipp for ledelse med «Kontinuerlig forbedring av produkter og tjenester bidrar til å redusere både nåværende og fremtidige problemer».

## 5.6 Forskningens kvalitet og metodisk refleksjon

Som en avsluttende del av masteroppgaven, vil jeg objektivt reflektere over vurderingene som er gjort med tanke på gjennomføringen av studien og troverdigheten til den kunnskapen som fremkommer gjennom forskningen. (Jacobsen, 2020) beskriver dette som viktig for å øke tilliten til resultatene. Det er vanlig å dele gyldighetsdiskusjonen inn i to hovedkategorier, henholdsvis intern og ekstern validitet, og vurdere påliteligheten.

Under datainnsamlingen og den tematiske analysen har jeg lagt vekt på å være tro mot metoden som en av nøkkelfaktorene for et resultat som stemmer med virkelighetsbildet i dataen. I tillegg er studentens posisjon ved universitetet og som ansatt i den undersøkte bedriften tydelig beskrevet i metodekapitlet. På samme måte har studentens kunnskap om bedriften og bedriftens interne styringssystemer, som er unntatt offentlighet, ikke blitt benyttet i situasjoner der det kunne ha ført til andre resultater. I stedet har man kun beskrevet informasjon som er hentet fra datainnsamlingsfasen og benyttet åpent tilgjengelige kilder i diskusjonen. Videre har jeg beskrevet hvordan jeg tidligere har hatt kontakt med noen av respondentene i kollegial sammenheng.



Når en undersøkelse utføres i en bedrift hvor man selv er ansatt, vil det naturlig nok alltid kunne stilles spørsmål om habilitet og presentasjon av funnene. Dette har jeg forsøkt å ivareta ved å presentere et større utvalg resultater i resultatkapitlet og vektlegge en transparent beskrivelse av hvordan resultatene er kommet frem gjennom hele prosessen, fra forberedelsene av intervjuene, utvalg av intervjuobjekter, gjennomføring av intervjuene og hvordan den systematiske måten metoden er gjennomført og praktisk brukt. Derfor er også metodekapitlet lengere, men det er ment for å tydelig beskrive alle stegene i prosessen frem til resultatet.

### **Intern validitet**

(Ryen, 2002) beskriver intern validitet som gyldigheten og påliteligheten av forskningen. (Krumsvik, 2014) fokuserer på samsvar mellom virkeligheten og forskningsresultatene som presenteres i studiet. En godt organisert studie med oversikt og kontroll over mulige feilkilder i datainnsamling, intervjufase og analyse av datamaterialet kan bidra til å styrke validiteten. Intern validitet kan beskrives som graden av gyldighet for utvalget og fenomenet som undersøkes.

Målet med undersøkelsen var å utforske organisasjonskulturen i Halliburton med hensyn til bærekraft gjennom dybdeintervjuer med ansatte i ulike posisjoner og fra deres perspektiver. Bare ett av intervjuobjektene hadde en eksplisitt rolle i bærekraftsarbeid, mens resterende hadde jobber som ikke var direkte knyttet til operasjonalisering eller strategisk arbeid relatert til bærekraft. Utvalget hadde dermed en viss organisatorisk bredde og bestod av respondenter offshore, med og uten lederfunksjoner, samt landansatte med ulike roller og nivåer i den hierarkiske modellen. Utvalgets bredde mellom on-/ og offshore ansatte gjenspeiler også selskapets ressurser med tanke på arbeidsted. Dette gir en ekstra dimensjon til resultatene og bidrar til å øke den interne validiteten. Respondentene ble ikke utpekt av selskapet, noe som anses som et ekstra argument for intern validitet. Ytterligere styrking av intern validitet kunne oppnås ved å tilby respondentene muligheten for sitatsjekk, men siden alle sitater er anonymisert i henhold til avtalen med Halliburton, ville dette sannsynligvis ikke vært hensiktsmessig eller praktisk gjennomførbart.

I forprosjektfasen av masteroppgaven ble det vurdert om en kvantitativ undersøkelse, enten parallelt med eller etter den kvalitative undersøkelsen, ville styrket validiteten av resultatene ytterligere. Dette kunne vært mulig, men det ble klart at med de tilgjengelige ressursene ville det å gjennomføre to studier, enten parallelt eller etter hverandre, ikke vært praktisk gjennomførbart.

Ved å benytte Teams og lagre alle intervjuene på NMBUs serverløsning, åpnet dette for flere muligheter til å gjennomgå det innsamlede datamaterialet.. Samtidig ble lyd kvaliteten på datamaterialet vurdert som svært god, noe som reduserer risikoen for eventuelle misforståelser og dermed bidrar til å styrke den interne validiteten.

Det er samtidig rimelig å anta at hvis dette studiet hadde blitt gjennomført med et større antall studenter eller forskere, kunne resultatene vært vurdert som mer solide med hensyn til intern og ekstern validering. Dette ble forsøkt sikret gjennom det nevnte samarbeidet i metodefasen.

### **Ekstern validitet**

Ekstern validitet handler om i hvilken grad det er mulig å generalisere funn og resultater til andre selskaper eller sektorer. Generaliserbarheten må anses som lav, siden studien kun inkluderer ti respondenter fra en begrenset del av en større organisasjon. Respondentenes tilbakemeldinger i intervju fasen må også betraktes som øyeblikksbilder av situasjonen da intervjuet ble gjennomført. Det er rimelig å anta at samme respondentgruppe kunne ha svart annerledes i intervjusammenheng dersom de samme spørsmålene ble stilt på et tidligere eller senere tidspunkt. Det er også mulig at en annen respondentgruppe med tilsvarende antall respondenter kunne ha gitt forskjellige resultater ved samme tidspunkt. Et større utvalg kunne ha bidratt til å øke generaliserbarheten, men dette var ikke hovedfokuset i denne oppgaven.

Samtidig kan man ikke utelukke at andre selskaper eller sektorer kan kjenne seg igjen i problemstillingen og de identifiserte funnene. Det kan derfor være verdt for andre selskaper eller deler av sektoren å se til denne studien for å få innsikt om sin egen posisjon, spesielt med tanke på drøfting og konklusjon i lys av de innledende kapitlene og veien videre. Hvis generalisering hadde vært et viktig aspekt i denne oppgaven, ville en annen tilnærming, kanskje en kvantitativ metode med et betydelig bredere utvalg av respondenter, vært mer fordelaktig.

## 6. Konklusjon

I konklusjonskapitlet vil jeg kort oppsummere hvordan denne oppgaven besvarer problemstillingen: «*Hvordan er dagens organisasjonskultur i Halliburton egnet for å arbeide med bærekraft?*» Gjennom den tematiske analysen har det blitt identifisert fem nøkkeltemaer som bidrar til å belyse problemstillingen.

For det første fremheves en kultur som er åpen for endringer, med et betydelig engasjement og interesse for endringsprosesser. Det er allerede etablert generelle systemer for endring og kontinuerlig forbedring. Disse verktøyene kan benyttes mer effektivt gjennom bedre opplæring og reduksjon av tekniske barrierer. Systemene synes imidlertid ikke å ta hensyn til bærekraftsrelaterte tilbakemeldinger på en tilfredsstillende måte, noe som ser ut til å begrense de ansattes forståelse av hvordan intern bærekraftsrapportering kan utføres i praksis.

For det andre er det bekreftet at det eksisterer et mentalt og fysisk skille i organisasjonen, mellom onshore- og offshoreansatte. Selv om dette skillet er kjent for begge deler av organisasjonen, bør det brytes ned gjennom utveksling av personell mellom onshore og offshore som kan bygge videre på et gjensidig engasjement og meningsutveksling. Dette vil sannsynligvis bidra til bedre forståelse av hverandres arbeidsoppgaver og tilrettelegge for felles problemløsning relatert til bærekraft.

For det tredje bør selskapet utvikle en klar kommunikasjons- og informasjonsstrategi knyttet til nåværende og fremtidig bærekraftsarbeid. Det er essensielt å engasjere ansatte på alle nivåer. Når bærekraftsmål og strategier skal kommuniseres, bør fokuset være hvordan kan vi som organisasjon og arbeidsgiver nå frem til hver enkelt ansatt, også de som befinner seg lengst unna, både fysisk og mentalt, fra strategien.

For det fjerde er det viktig at ansatte og deres representanter involveres i utformingen av mål som gir mening for enkeltpersoner og avdelinger. Samtidig må disse målene være oppnåelige og målbare innenfor lokal kontekst. Dette vil med stor sannsynlighet fremme en høyere grad av kollektiv støtte og lokalt eierskap til endringer innen bærekraftig utvikling.

For det femte bør Halliburton, gjennom sin strategiske posisjon i olje- og gassindustrien som et av verdens største energiserviceselskaper, bruke sin innflytelse til å påvirke industrien til å etablere felles standarder for rapportering av klima- og miljøregnskap som vektlegger alle tre dimensjonene av bærekraftsarbeid, både globalt og nasjonalt. Videre bør de sørge for at de

riktige representantene fra selskapet er tilstede og engasjert i prosesser som bidrar til å etablere de overordnede rammebetingelsene for bærekraftsrapportering innad i industrien.

Basert på gjennomgangen av relevant litteratur, spesielt Dr. Demings 14 ledelsesprinsipper, og resultatene fra semistrukturerte intervjuer med tilhørende tematisk analyse, er det klart at Halliburton har en organisasjonskultur som egner seg godt til å arbeide med bærekraft.

## **7. Veien videre**

Gjennom intern rekruttering bør man undersøke hvilke ressurser man har innen bærekraft, både fra et strategisk og operasjonelt perspektiv. Ved for eksempel å etablere "superbrukere" og innlemme dem i pågående bærekraftsarbeid slik kan man sikre engasjement i hele organisasjonen.

Det er viktig å benytte ulike fora, som allmøter, kvartalsmøter og månedlige operasjonelle møter, for å inkludere temaer om bærekraft. Dette gjør at bærekraft blir en like naturlig del av grunnverdier som HMS og service kvalitet. Gjennom eksisterende møtestrukturer kan man også oppmuntre hver avdeling til å diskutere bærekraft i en lokal sammenheng.

Videre er det viktig å opprettholde og støtte initiativene som allerede er tatt og iverksatt, og løfte frem disse som suksesshistorier.

Gjennom eksisterende medarbeiderundersøkelser på både nasjonalt og internasjonalt plan, tas det med faktorer eller indikatorer som viser engasjement og måloppnåelse innen tema som omhandler bærekraftsarbeid. Denne type evaluering kan deretter benyttes for å justere behovet for ytterligere informasjon og kommunikasjonsstrøm.

## 8. Referanser

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory - A practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE Publication Ltd. [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz\\_2006.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz_2006.pdf)
- Deming, E. W. (1982). *Out Of The Crisis*. The MIT Press.
- Dupont. (2023). *History*. Retrieved 07.05.2023 from <https://www.dupont.com/about/our-history.html>
- Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *Annual Review of Political Science*, 20(1), 15-36. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>
- Geus, A. d. (1997). The Living Company. *Harvard business review*. <https://hbr.org/1997/03/the-living-company>
- Gjerde, Ø. K. (u.å). *Hvem eier Ekofisk?* Retrieved 06.05.2023 from <https://ekofisk.industriminne.no/nb/hvem-eier-ekofisk/>
- Halliburton. (2022). *Annual & Sustainability Report 2021*. Retrieved 06.05.2023 from <https://ir.halliburton.com/static-files/1d2680de-5f74-46ba-a56b-50a8e62acb02>
- Halliburton. (2023a). *Committed to corporate social responsibility*. Retrieved 09.05.2023 from <https://www.halliburton.com/en/about-us/supplier-relations/halliburton-supplier-ethics>
- Halliburton. (2023b). *SOCIAL : Training and Development*. Halliburton. Retrieved 10.05.2023 from <https://www.halliburton.com/en/sustainability/annual-sustainability-report/social/training-and-development>
- Halliburton. (2023c). *Vår forpliktelse*. Retrieved 14.05.2023 from [https://jobs.halliburton.com/content/our-commitment/?locale=no\\_NO](https://jobs.halliburton.com/content/our-commitment/?locale=no_NO)
- Harari, N. Y. (2016). *Homo Deus - A Brief History of Tomorrow*. Harvill Secker.
- Holden, E., & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling - En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget AS.
- Horry, R., Booth, C. A., Mahamadu, A. M., Manu, P., & Georgakis, P. (2022). Environmental management systems in the architectural, engineering and construction sectors: a roadmap to aid the delivery of the sustainable development goals. *Environment Development and Sustainability*, 24(9), 10585-10615. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01874-3>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3 ed., Vol. 3). Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2020). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag 4.utg.* (Vol. 4). Abstrakt forlag.
- Klev, K., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - Endringsledelse gjennom læring og utvikling utg.2* (Vol. 2). Fagbokforlaget.
- Kotter, P., J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Krumsvik, R., J. . (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : Ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 ed., Vol. 6). Gyldendal Akademisk.
- Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations. In *A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

- Lillås, N. (2019). *Endring på øverste nivå: Fra uklare måltall og elefanter i rommet, til kjønnsbalanse i toppledelsen og et sterkt styre med kultur for endring*. . Universitetet i Stavanger. Retrieved 07.05.2023 from [https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2619844/Lillaas\\_Nina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2619844/Lillaas_Nina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars*. Dundalk Institute of Technology. Retrieved 08.05.2023 from <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335/553>
- Meld. St. 24 (2016-2017). *Felles ansvar for felles fremtid - Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk*. DET KONGELIGE UTENRIKSDEPARTEMENT,. Retrieved 05.05.2023 from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-24-20162017/id2547573/>
- Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. DET KONGELIGE KOMMUNAL OG MODERNISERINGSDEPARTEMENT,. Retrieved 05.05.2023 from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>
- Meld. St. 46 (1988-89). *Miljø og utvikling - Norges oppfølging av Verdenskommisjonens rapport*. Miljøverndepartementet. Retrieved 05.05.2023 from <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1988-89&paid=3&wid=d&psid=DIVL401>
- Moe, S. C. (2019). *Lederes erfaringer med kommunikasjon, medvirkning og endringsmotstand i endringsledelse*. NORD universitet. Retrieved 10.05.2023 from Oljedirektoratet. (2021). *25. konsesjonsrunde*. Retrieved 06.05.2023 from <https://www.npd.no/fakta/utvinningstillatelser/konsesjonsrunder/25.-konsesjonsrunde/>
- Oljedirektoratet. (2022). *TFO 2022*. Retrieved 06.05.2023 from <https://www.npd.no/fakta/utvinningstillatelser/konsesjonsrunder/tfo-2022/>
- Our World In Data. (2023). *World Population Growth*. Retrieved 06.05.2023 from <https://ourworldindata.org/world-population-growth>
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9780511720444>
- Pedersen, C. S. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business! *Procedia CIRP*, 69, 21-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>
- Proff.no. (2023). *Halliburton AS Org nr 968 967 983*. Retrieved 06.05.2023 from <https://www.proff.no/selskap/halliburton-as/tananger/utvinning-av-r%C3%A5olje-og-naturgass-tjenester/IG0WCHB10LC/>
- Regjeringen. (2023). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. Retrieved 06.05.2023 from [https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm\\_agenda2030/id2510974/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/)
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1, Ed. Vol. 1). Fagbokforlaget.
- Salas, E., Tannenbaum, I., S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, A., K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schlumberger. (2022). *2021 Sustainability Report*. Retrieved 07.05.2023 from <https://www.slb.com/-/media/files/sustainability/2021/2021-slb-sustainability-report.ashx>
- Senge, M. P. (1990). *THE FIFTH DISCIPLINE - The Art & Practice of The Learning Organisation* (Vol. 20). Random House Buisness Books.

- Skovly, M. (2022). *FNs bærekraftsmål i bygg og anleggssektoren: En case studie av Skanska*. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Retrieved 05.05.2023 from <https://hdl.handle.net/11250/3013054>
- Standard Norge. (2023). *ISO 14001 for miljø*. Standard Norge,. Retrieved 07.05.2023 from <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring---iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/>
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2012). EMPLOYEE ENGAGEMENT: THE KEY TO ORGANIZATIONAL SUCCESS *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, 216-227.
- Taylor, W. F. (1911). *The Principles of Scientific Managment*. Harper & Brothers.
- Teknisk ukeblad. (2020). *Oljepakke koster skattebetalerne 8 milliarder kroner*. Retrieved 06.05.2023 from <https://www.tu.no/artikler/oljeselskapene-kan-fa-milliard-subsidier-i-skatteforlik/493681>
- Teknisk ukeblad. (2023). *Oljeskattepakken førte til rekordstor prosjektbølge på norsk sokkel*. Retrieved 05.05.23 from <https://www.tu.no/artikler/oljeskattepakken-for-te-til-rekordstor-prosjektbolge-pa-norsk-sokkel/524763>
- Torp, S. I. (2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Retrieved 08.05.23 from <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Traktat. (1963). *Konvensjon om kontinentalsokkelen*. Retrieved 06.05.2023 from [https://lovdata.no/dokument/TRAKTAT/traktat/1958-04-29-1/KAPITTEL\\_1#a4](https://lovdata.no/dokument/TRAKTAT/traktat/1958-04-29-1/KAPITTEL_1#a4)
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development : "Our common future"* (Our common future, Issue.
- United Nations. (2015a). *The Millennium Development Goals Report 2015*. Retrieved 06.05.2023 from [https://www.un.org/millenniumgoals/2015\\_MDG\\_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)
- United Nations. (2015b). *TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- United Nations. (2017a). *SDG Indicators - Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development* Retrieved 06.05.2023 from <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- United Nations. (2017b). *Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- United Nations. (2022). *World Population Prospects 2022 - Department of Economic and Social Affairs Population Division*. Retrieved 05.05.2023 from <https://population.un.org/wpp/>
- United Nations. (2023). *Befolkning, migrasjon og urbanisering*. Retrieved 06.05.2023 from <https://www.fn.no/tema/fattigdom/befolkning>
- Wan Ahmad, W. N. K., Rezaei, J., Sadaghiani, S., & Tavasszy, L. A. (2017). Evaluation of the external forces affecting the sustainability of oil and gas supply chain using Best Worst Method. *Journal of Cleaner Production*, 153, 242-252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.166>
- Wellins, S. R., Bernthal, P., & Phelps, M. (u-å). EMPLOYEE ENGAGEMENT: THE KEY TO REALIZING COMPETITIVE ADVANTAGE. *DEVELOPMENTDIMENSIONS INTERNATIONAL*. <http://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf>



- Wiese, J. (2014). *Steintavlene i norsk HR*. HR Norge. Retrieved 10.05.2023 from <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/organisasjon-og-ledelse/organisasjonskultur/steintavlene-i-norsk-hr>
- Wig, B., B. (2018). Lærende organisasjoner. In *På vei mot organisasjon 5.0*. Gyldendal Akademiske.
- Zareen, H. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(Department of Business Administration), 43-50. <https://www.academia.edu/download/55232267/memo.pdf>
- Aasen, M. T., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon* (Vol. 3). Gyldendal Akademisk.

## 9. Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1 - Demmings 14 ledelsesprinsipper – en kortfattet oppsummering

#### 1. Kontinuerlig forbedring, av produkter og service.

Selskaper står ofte overfor to hovedtyper av problemer: dagens utfordringer og fremtidige utfordringer. Mange ledere og selskaper velger å konsentrere seg om å løse dagens problemer og utsetter håndteringen av fremtidige utfordringer til senere. Kontinuerlig forbedring av produkter og tjenester bidrar til å redusere både nåværende og fremtidige problemer. Det er viktig å legge til rette for innovasjon og kompetanseutvikling for å være bedre forberedt på fremtiden. Det kan være lett å glemme at kunden er den viktigste aktøren i hele verdikjeden.

#### 2. Tilpasning til forandring, lederskap for forandring

Det er viktig å arbeide kontinuerlig for å minimere feil og ikke akseptere mangler. Ansatte bør få relevant opplæring og veiledning om hvor de kan søke hjelp, samt forstå at hjelp er nødvendig. Kvalitetskontroller og kontrollpunkter må være tilstrekkelige og effektive. En stabil og forutsigbar ledelse er å foretrekke, og man bør unngå hyppige og hurtige endringer i ledelsen (Deming, 1982).

#### 3. Redusere kontrollbehov underveis, fokusere på kvalitet

Kontroll og sjekkpunkter kan ofte komme for sent i prosessen, noe som kan medføre ineffektivitet og store ressurskostnader. Hvis kvaliteten allerede er dårlig, er det vanskelig å forbedre den gjennom kontrollpunkter og inspeksjoner. For å oppnå kvalitetsforbedringer er det viktig å gripe inn tidlig i prosessen og forebygge problemer før de faktisk oppstår (Deming, 1982).

#### 4. Langsiktige leveranse avtaler med gjensidig forutsigbarhet

Kvalitet og pris henger vanligvis sammen. Å redusere priser uten å ta hensyn til kvalitet og service kan føre til at enkelte leverandører blir presset ut av markedet. Generelt kan større totalleverandører være gunstige når det gjelder å oppnå gode priser, forutsigbarhet og langsiktighet vil kunne oppfattes som gjensidig positivt for både kjøper og leverandør. Ved å bruke samme leverandør, vil man i mindre grad være utsatt for kvalitetsvariasjoner i innkommende leveranser, og behovet for kontroll antas å reduseres (Deming, 1982).

#### 5. Forbedrer kvalitet, produksjon - redusere kostnader

Det er viktig i arbeidet med kontinuerlig forbedring å forstå kundene og hvordan de bruker produktene. Det som ofte skiller amerikanske og japanske selskaper er at amerikanske selskaper fokuserer mer på konkrete spesifikasjoner, mens japanske selskaper konsentrerer seg i større grad om å forstå kundens behov. Ved å standardisere produkter vil man også redusere behovet for kontroll og kostnader knyttet til dette. Det er like viktig å unngå brannslukking, da brannslukking ikke bidrar til prosessforbedringer (Deming, 1982).

#### 6. Fornuftig, meningsfull og relevant opplæring

Ledelsen har også behov for opplæring i prosesser for å kunne være til stede og aktivt engasjert i bedriftens arbeid. Dette hjelper ledere med å bedre forstå og håndtere problemene arbeidstakerne møter. Resultatene av produksjonen bør ikke gjenspeile hvem som utførte arbeidet eller hvilken leder som initierte det; i stedet bør det fokuseres på å implementere standarder og normer for høy kvalitet i arbeidet (Deming, 1982).

#### 7. Lederskap på jobben. Og mellom de forskjellige nivåene.

Det er viktig å unngå at ledelsen fokuserer på overvåkning, og heller legger større vekt på å lede. For å kunne lede arbeidet effektivt, må man ha god kjennskap til hva som skjer i produksjonen. Ledere bør arbeide med å løse prosessutfordringer i stedet for å reagere på mindre avvik og forsøke å plassere skylden på enkeltpersoner. Over tid kan frykt føre til økt feilfrekvens (Deming, 1982).

#### 8. Frykt og usikkerhet – Tillit. Rapportert man riktig eller riktig finnes det incentiver for feilrapportering?

Ansatte vil yte sitt beste når de føler seg trygge med ledelsen. Tillit og trygghet fører til kreativitet, idéutvikling og et godt fundament for innovasjon. Frykt, derimot, kan opptre i mange varianter og resultere i lavere ytelse, dårligere kvalitet og feilrapportering. For å forbedre prestasjoner er det viktig å anerkjenne og oppmuntre deling av ny kunnskap, i stedet for å fokusere på eventuelle feil (Deming, 1982).

#### 9. Barrier / siloer innad i avdelingen eller mellom andre avdelinger.

Å arbeide som et lag er essensielt og nødvendig for hele selskapet. Selv om hver avdeling kan levere gode resultater på egenhånd, kan selskapet likevel møte utfordringer med å nå mål. Dette skjer når enkelte deler av bedriften fokuserer på å optimalisere sin egen arbeidsflyt uten å ta hensyn til resten av organisasjonen og ikke samarbeider som et team. Et eksempel på dette kan

være servicearbeidere som har kontakt med kunder, men mangler rutiner eller systemer for å viderefremme ny innsikt til ingeniører og planleggere (Deming, 1982).

#### 10. Ikke fokusere utelukkende på mål, mase om null feil eller produksjonsoptimalisering

Ved overdrevent fokus på måltall og antall feil, er det vanlig å skape motsetninger innad på arbeidsplassen. Dette kan føre til redusert produktivitet, generell frustrasjon og irritasjon. Løsningen er ikke bare måltall, grafer og plakater, men heller å håndtere de underliggende problemene i prosessen. Ledelsen bør ta hovedansvaret for å forbedre prosesser og eliminere kjente feil eller utfordringer. Ansatte bør involveres i fastsettelsen av måltall for å skape eierskap til målene (Deming, 1982).

#### 11.a. Fristille seg fra prosedyrer, akkord-incentiver og mer lederskap

Å innføre akkordbaserte systemer for å øke produksjon og effektivitet er ofte et tegn på at ledelsen mangler forståelse for de reelle utfordringene. Uanmeldte inspeksjoner gir sjelden positive resultater. For å forbedre kvalitet og produktivitet betydelig, er det viktig å styrke arbeidernes stolthet og innføre prosedyrer og standarder de kan relatere seg til. Dette fører også til mer tilfredse arbeidere, noe som ytterligere øker produktiviteten (Deming, 1982).

#### 11.b. Stop med måltall og styring etter mål, Erstatt med ledelse.

Målsettinger som "forbedre med 4 % innen neste år" uten en systematisk tilnærming er meningsløse. Naturlige svingninger i positiv retning blir ofte feiltolket som suksess, mens negative svingninger fører til en jakt på forklaringer. En leder må ha innsikt i arbeidsprosessene for å kunne styre og koordinere kildene til forbedring. Nye ledere som ikke er kjent med prosessene har en tendens til å fokusere utelukkende på resultater som antall ansatte, antall feil, lagerbeholdning og salgsvolum - i stedet for selve prosessen (Deming, 1982).

#### 12.a. Fjerne micromanagement og unngå midlertidig innleie av arbeidskraft.

Usikkerheten som følger med manglende forutsigbarhet rundt midlertidig innleid arbeidskraft, kan ha negativ effekt på kvaliteten. Dette kan også føre til ekstra belastning for kollegaer og ledelse. Ledelsen kan takle utfordringer som fallende salg og økte kostnader ved hjelp av passende tiltak, men personalrelaterte utfordringer kan være svært krevende. Ofte vil det være enklere å involvere fast ansatte for å unngå behovet for midlertidig innleie. Samtidig må ledelsen sørge for at arbeiderne føler yrkesstolthet for deres gode håndverk (Deming, 1982).

#### 12.b. Redusere hinder som begrenser personlig utvikling og eierskap til jobben

Prestasjonsevalueringer og belønninger til enkeltpersoner eller åpen rangering basert på måloppnåelse kan ofte ha negativ effekt. Individene som blir fremhevet på denne måten kan oppleve at deres arbeidsstolthet blir redusert og erstattet av et tall. Det kan også oppstå situasjoner der noen blir løftet frem basert på måltall de har oppnådd med hjelp av gode kollegaer eller systemet rundt dem, noe som kan oppfattes som urettferdig og demotiverende for resten av teamet. En leder bør ikke opptre som dommer i en konkurranse, men heller være en kollega og rådgiver som sammen med sine ansatte lærer og utvikler seg fra dag til dag (Deming, 1982).

13. Tilrettelegge for utviklingsprogram og mulighet for selvrealisering og personlig utvikling.

Organisasjoner og selskaper trenger ansatte som gjennomfører kompetanseutvikling både internt og eksternt. Ledelsen bør legge til rette og stimulere til videreutvikling av de ansattes ferdigheter (Deming, 1982).

14. Felles tverrfaglig og personlig forståelse av hva selskapet ønsker å oppnå i fremtiden.

Ved å implementere endringer, er det viktig at ledelsen sikrer at roller og oppgavefordeling blir forstått og tatt hensyn til i endringsprosessen. Dette kan oppnås ved å benytte flytskjemaer eller andre oversikter som deler arbeidet inn i faser. Videre er det nødvendig å vurdere hvordan disse fasene og prosessene påvirkes av en overgang eller transformasjon.

Det er avgjørende at de ansatte og teamene aktivt deltar i slike prosesser, slik at de kan bidra med ideer og belyse muligheter. Målet er å arbeide sammen mot felles hensikt og tilpasse seg nye behov eller forbedre tjenester (Deming, 1982).

## 9.2 Vedlegg 2 – Non-closure agreement mellom student og Halliburton

### HALLIBURTON

#### ERKLÆRING OM TAUSHETSPLIKT

Undertegnede, **Eskil Eriksen**, forplikter seg til ikke å røpe overfor uvedkommende drifts- eller forretningsforhold som jeg får kjennskap til i mitt arbeide.

Denne plikt til taushet gjelder både forhold jeg blir kjent med vedrørende min oppdragsgiver og dennes oppdragsgivere og forretningsforbindelser.


Uvedkommende i denne forbindelse ansees også de innen firmaet, som ikke trenger informasjonen i sitt arbeide.

Videre forplikter jeg meg til ikke å røpe overfor uvedkommende opplysninger om konfidensielle personlige forhold, å utlevere til eller på annen måte gjøre tilgjengelig for uvedkommende firmaets programmer, beregninger, beskrivelser, kontrakter, korrespondanse eller lignende, eller kopier av dette.

Ved opphør av avtalt oppdrag forplikter jeg meg til å tilbakelevere til firmaet alt materiell av forretningsmessig art som jeg får utlevert.

Jeg påtar meg denne taushetsplikt både i oppdragsperioden og etter denne perioden.

Denne erklæring er utferdiget i to eksemplarer, hvorav firmaet og undertegnede beholder hver sitt.

Ås, 11.1.23  


## 9.3 Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Organisasjonsutvikling og Bærekraftsarbeid» - En case-studie av Halliburton Scandinavia AS”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan Organisasjonsutvikling og bærekrafts arbeid oppleves og påvirker ansatte i deres daglige gjøremål under forretningsområdet (Product service line) i Halliburton Scandinavia AS samt også utvalgte ledere i bedriften som ikke har direkte tilknytning til forretningsområdet kan intervjues. Det vil også være aktuelt og se på andre funksjoner som kan ha påvirkning på dette arbeidet. F.eks. men ikke begrenset til fagforeninger, verneombud, HSEQ, Supply Chain. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se på hvordan bærekrafts arbeid går fra strategisk forankring til operasjonalisering for ansatte og organisasjonen, organisasjonens evne til å håndtere endringsprosesser, samt hvordan elementer som medvirkning, og vurdering av måloppnåelse er ivarettatt. I hvor stor grad bærekraft arbeid og FNs bærekraftsmål påvirker omfang av arbeidsoppgaver og motivasjon i ett internasjonal oljeservice selskap. Målet er å få bedre kjennskap til hvilke erfaringer og utfordringer de ansatte har med arbeid relatert til bærekraftstrategien og hvordan det påvirker deres arbeidshverdag. Prosjektet gjennomføres som en masteroppgave av en student ved Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.

Det vil i prosjektet bli gjennomført flere intervjuer med ansatte i Halliburton som ivaretar forskjellige arbeidsoppgaver i forskjellige deler av organisasjonen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU) ved veileder Erling Holden er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å kartlegge erfaringer og utfordringer med bærekraftarbeid og organisasjonens evne til endring i daglig drift det daglige arbeidet i bedriften blir du spurt om å delta på et intervju.

I prosjektet er det ønskelig å intervju flere ansatte i bedriften, helst fra et bredt perspektiv for å danne et godt bilde av hvilke utfordringer, muligheter og erfaringer arbeidet med bærekraftstrategien medfører for den enkelte ansatte. For gjennomføring av studien har prosjektansvarlig (masterstudenten) en kontaktperson i Halliburton. Utvalget av intervjuobjekter er basert på ett samarbeid mellom studenten og kontaktpersonen i Halliburton.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelsen består av ett intervju med varighet på cirka 30- 60 minutter, og det kan være mulighet til oppfølgingsspørsmål via epost eller telefon i etterkant. De aktuelle temaene for intervjuet vil være spørsmål rundt:

- Bærekraftsmål og motivasjon
- Arbeidsoppgaver og erfaringer relatert til bærekraft i det daglige arbeidet
- Muligheter og utfordringer relatert til bærekraftstrategien til Halliburton AS
- Barrierer for å lykkes med bærekrafts arbeidet

Med din tillatelse ønsker jeg å benytte videopptak og/eller lydopptak under intervjuet, slik at man kan tilrettelegge for fin flyt under samtalen. Ved behov vil det bli tatt notater underveis i intervjuet. Du har til enhver tid rett til å ikke svare på spørsmål, eller trekke deg fra intervjuet. Data vil bli anonymisert så langt det lar seg gjøre i formidlingen av resultatene.

Jeg ønsker muligheten til å kunne benytte sitater fra intervjuene i oppgaven. Dersom dette skulle blitt aktuelt vil du få muligheten til å foreta en sitatskjekk for å godkjenne dette. Jeg vil kun publisere identifiserende opplysninger om deg, hvis du gir meg samtykke til dette, etter at du har fått tilbud om å lese gjennom opplysninger eller sitat. Noen deltakere vil kunne gjenkjennes indirekte i publikasjonen, på bakgrunn av sin stilling og ansiennitet i bedriften. Dette gjelder særlig av kontaktperson eller andre som vet at man deltar i prosjektet. Jeg vil kun benytte opplysningene om deg til formålet som er omtalt av dette skrevet.

Personer som vil ha tilgang til videopptak/lydopptak er masterstudenten (meg), Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU), Erling Holden (veileder ved universitet). Informasjonen vil bli slettet så snart oppgaven er sensurert. Ditt navn og kontaktinformasjon vil lagres adskilt fra øvrige data og disse vil også bli slettet når oppgaven er ferdig sensurert.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU) ved veileder Erling Holden er ansvarlig for prosjektet og masterstudenten Eskil Eriksen gjennomfører prosjektet.

Data vil behandles og oppbevares av studenten, og vil kun være tilgjengelig for universitet, veileder og utførende student. Materialet vil i perioden arbeidet pågår bli lagret på NMBU sin server. Data vil bli anonymisert i formidlingen av resultatene fra prosjektet.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. Juli 2023.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU) har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger



### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Eskil Eriksen, student ved NMBU, [eskil.eriksen@nmbu.no](mailto:eskil.eriksen@nmbu.no), mobil: 41028956
- Veileder ved NMBU, professor Erling Holden, [erling.holden@nmbu.no](mailto:erling.holden@nmbu.no), telefon 672 31 741
- Vårt personvernombud, Hanne Pernille Gulbrandsen, [personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no), mobil 402 81 558

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

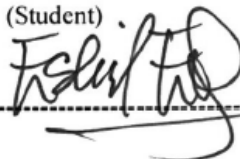
- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Professor Erling Holden, NMBU*  
(Forsker/veileder)



*Eskil Eriksen*  
(Student)



14/2-23

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Organisasjonsutvikling og bærekrafts arbeid» - En case-studie av Halliburton Scandinavia AS? og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at det benyttes videopptak/lydopptaker i dybdeintervjuet
- at jeg kan kontaktes for oppfølgingsspørsmål ved behov
- at mitt samtykke til deltagelse kan trekkes uten forklaring

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 9.4 Vedlegg 4 – Intervjuguide

### Intervjuguide masterprosjekt 2023

#### Introduksjon

- Hvem er jeg, erfaring og kobling til bedriften og utdanningsløpet.
- Jeg skriver masteroppgave ved NMBU. Jeg har noen åpne spørsmål som jeg ønsker å få svar på, men i hovedsak ønsker jeg at du snakker fritt. Håper det er greit at jeg eventuelt avbryter deg dersom det er ønskelig at du skal utdype eller forklare noe.
- Ingen andre i avdelingen vet at vi snakker sammen.
- Jeg har satt av 1 time.
- Er det noe du lurer på før vi begynner?
- Dersom det er greit, starter jeg videopptak.]

#### Bakgrunn og ansvarsområder

- Kan du fortelle kort om fagbakgrunnen din?
- Hvor lenge har du jobbet i Halliburton?
- Hva jobber du med av arbeidsoppgaver i Halliburton?
- Har du hatt andre jobber i Halliburton (Norge/utlandet)
- Har du personalansvar eller en fremtredende rolle i formidling til en større del av organisasjonen?
- Hva er din rolle i bærekraftarbeidet? (formelt/uformelt)
- Jobber du med bærekraftmålene?
- Har du formel eller intern opplæring i oppgavene som bærekrafts arbeid vil kunne innebære?
- Er bærekrafts arbeidet du gjør eller har tatt på deg en ekstra oppgave i tillegg (på toppen av andre oppgaver),
- Har du fått fristilt tid til dette arbeidet?
- «KaffeAutomaten» / small talk – har du hørt evt. hvor ofte har begreper som sustainability/ bærekraft/ blitt nevnt i u-formelle settinger på jobb, er dette en «hot topic»?

#### Bakgrunn og motivasjon

- Hva er «driveren» / motivasjonen din til bærekrafts arbeid?
- Har du kjennskap til Halliburtons bærekraftstrategi?
- Hvordan er pågående eller fremtidig bærekrafts arbeid kommunisert til deg?
- Har FNs bærekrafts mål spilt noen (ny) rolle i hvordan dine arbeidsoppgaver gjennomføres i dag?
- Er det noen spesielle utfordringer eller muligheter du ønsker å fremheve som bærekraftsmålene kan aktualisere eller adressere?
- Hvilke forventninger har du til bærekrafts arbeid i her?
- Er det noen spesielle mål/ eller delmål som du opplever som spesielt viktige både for deg og for Halliburton?

**Organisering / organisasjon / endring – Deming 14 prinsipper.**

- Hvordan jobber du /dere med forbedring av tjenester og service generelt/ i bærekraftperspektiv?
- Hvordan mener vi at ledere tar tak i forandringer?
- Bruker vi og evt. hvordan kontroll mekanismer brukes for å kontrollere leveransen underveis?
- Kjøp av utstyr, deler, kjemikalier o.l.
- Hvordan verktøy brukes for å forbedre kvaliteten å sett i sammenheng med kostnadsreduksjoner?
- Hvordan brukes systemene koblet til "OJT" (on-job training)?
- Hvem sette målene (måltallene) som avdelingen skal jobbe med, evt er det individuelle mål for hver enkelt ansatt?
- Tillit mellom de ansatte og ledelsen / ledere? - Kan man fortell historien slik den egentlig er eller må den pakkes inn?
- Har man egen siloer i avdelingen?
- Hva gjør vi i Halliburton / avdelingen for å dele nyheter og oppdagelser / opplevelser som kan ha interesse f.eks. til kunder eller andre ansatte?
- Hva er viktigst for Halliburton og avdelingen er det resultatet eller detaljene i leveransen?
- Redusere hinder som bergensere personlig utvikling og eierskap til jobben (barriere)
- Tilrettelegge for utviklingsprogram og mulighet for selvrealisering og personlig utvikling.
- Hvem er ansvarlig for endring, leder arbeidere?
- Halliburton kan jobbe med fremover for å være fremtidig leverandør til O&G, hvordan?
- Tror du folk i Halliburton og/ eller teknologien vår kan/bør brukes i andre områder.
- Vet du eller har du tanker om hva jobber våre største konkurrenter eks. SLB og BHG?
- Hva mener du kan være Halliburton og avdelingens fortrinn i videre arbeid med bærekraftig utvikling?
- Hvordan har dere gått frem for å iverksette bærekrafts arbeid på arbeidsplassen?
- Forklar / Hvordan jobber dere med bærekrafts (målene-arbeidet) opp mot «ledelsen» / «arbeidere ute i linjen», samarbeid på tvers av divisjoner /PSLer.
- Føler du deg involvert i prosesser som omhandler bærekraft og arbeid i selskapet generelt?
- Kjenner du på eierskap til bærekrafts arbeidet i daglig drift på jobb?
- Er du kjent med om det foregår bærekrafts arbeid internt – nasjonalt - internasjonalt, som vil kunne ha påvirkning på jobben din eller avdelingen i positiv eller negativ retting?
- Har du/dere valgt ut noen spesielle ansvarsområder eller fokusområder for bærekraft? Støtte: (Fattigdom, sult, helse, utdanning, likestilling, vann, ren energi, anstendig arbeid, innovasjon og infrastruktur, ulikhet, byer/samfunn, forbruk, produksjon, klimaendringer, liv under vann, liv på land, fred, rettferdighet og samarbeid)
- Har du noen dialog med andre på arbeidsplassen eller i bedriften om hvordan arbeidet med bærekraft oppleves?
- Dersom du har en god idee, eller ett innspill til bærekraftsarbeidet, er du kjent med hvordan dette skal løftes frem eller hvem som bør kontaktes?

**Resultat**

- Innebærer arbeidet med bærekraft noe nytt i arbeidssammenheng?
  - o Samarbeid på tvers av forretningsområder internt i Halliburton?
  - o Gjør man ting på en annen måte i dag en før?
  - o Kulturendring?
- Hva slags muligheter kan FNs bærekraftsmål skape for planleggingen og valg av teknologi eller produkter for gjennomføring av jobber på land eller offshore, eksempler?
- Opplever du at bærekraftsmålene samhandler med hverandre?
- Er du kjent med om det oppstår valg eller diskusjoner mellom bærekrafts arbeidet / BK målene og andre mål / måloppnåelse i bedriften?
- Hvordan måles "mål" oppnåelse mtp. bærekraftsarbeid i aydelinge/ lokalt /globalt

**Kunnskap og kapasitet**

- Medfører bærekrafts arbeid eller nye mål som følge av BK mål noen nye utfordringer knyttet til kompetanse og ressurser?
- Har dere hentet inn ny kompetanse utenifra, vurderer dere dette enten kort eller langsiktig – eller er man tilstrekkelig ivaretatt mtp. dagens bemanningssituasjon.
- Hva slags innføring har dere fått om bærekraftsmålene?
- Er det noe du synes er spesielt utfordrende med arbeidet?
- Hva er den viktigste erfaringen du har gjort i forhold til bærekraftsmålene?

**Avslutning**

- Tusen takk for en fin samtale og god informasjon
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?
- Hvordan synes du intervjuet fungerte?
- I løpet av de neste dagene vil jeg transkribere intervjuet
- Jeg tar kontakt på epost eller telefon dersom jeg har noen oppfølgingsspørsmål og du er selvfølgelig velkommen til å gjøre det samme





**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway