

Mot en bærekraftig fremtid: Hvordan EU-taksonomien påvirker beslutningstaking i oljeservicebedrifter

En kvalitativ studie av en toppledelses respons på bærekraftige krav

Erik Andre Nerhus

Åshild Lien Johnsen

VEILEDER

Torbjørn Hekneby

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for teknologi og realfag

Sammendrag

Hvor gode beslutninger tar vi? Det henger tett sammen med hvor gode vi faktisk er til å oppdage de viktigste problemene og mulighetene, både nå og lengre fremover. I denne masteroppgaven har vi undersøkt hvordan EU-taksonomien påvirker beslutningstakingen til toppledere hos en oljeservicebedrift, spesielt knyttet til bærekraftsmål. Gjennom kvalitative intervjuer med toppledere og nøkkelpersoner, samt en grundig gjennomgang av relevant teori, belyser vi utfordringer og mulighetene som følger med innføringen av EU-taksonomien i denne industrien. Våre funn viser at toppladelsen i denne bransjen er klar over betydningen av EU-taksonomien, men motivasjonen for å gjøre endringer svekkes når hele bransjen automatisk er diskvalifisert, og konsekvensene for ikke å bidra er lave. Oppgaven belyser gjennom det teoretiske rammeverket til Lai og Grønhaug (1994) hvordan miljømessige og psykologiske determinanter er viktige faktorer som bidrar inn i problemfinning hos toppladelsen. Denne teorien bidrar til å forstå hvordan håndteringen av forskjellige problemklasser og tidshorisonter kan struktureres for å prioritere de mest relevante problemene over tid. I vår konklusjon argumenterer vi for at toppladelsens forståelse og anerkjennelse av problemer knyttet til EU-taksonomien, kombinert med deres evne til å balansere økonomiske hensyn og innovasjonsmuligheter, er avgjørende for organisasjoner innen olje- og gass bransjen til å tilpasse seg og arbeide mot bærekraftsmål. Dette arbeidet gir ny innsikt i hvordan beslutningstaking i denne industrien kan tilpasses for å møte fremtidens bærekraftige utfordringer.

Abstract

How good are the decisions we make? This is closely tied to how good we are at identifying the most important problems and opportunities, both now and moving forward. In this master's thesis, we have examined how the EU-taxonomy affects the decision-making of top management in the oil service industry, especially in relation to sustainability goals. Through qualitative interviews with top executives and key personnel, as well as a thorough review of relevant theory, we highlight the challenges and opportunities that come with the introduction of the EU-taxonomy in this industry. Our findings show that the top management in this industry are aware of the significance of the EU-taxonomy, but the motivation to make changes weakens when the entire industry is automatically disqualified, and the consequences for not contributing are low. The study shows through the theoretical framework of Lai og Grønhaug (1994) how environmental and psychological determinants are important factors that contribute to problem finding among top management. This theory helps us understand how the handling of different problem classes and time horizons can be structured to prioritize the most relevant problems over time. In our conclusion, we argue that top management's understanding and acknowledgment of problems related to the EU-taxonomy, combined with their ability to balance economic considerations and innovation opportunities, are crucial for organizations within the oil and gas sector to adapt and work towards sustainability goals. This work provides new insight into how decision-making in the oil and gas industry can be adapted to meet future sustainability challenges.

Forord

Dette er en avsluttende oppgave for mastergraden i Industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng i emnet IND590. Prosessen har vært utfordrende og lærerik, og avhandlingen har gitt oss en dypere forståelse for beslutningsprosesser knyttet til bærekraftsrapportering og EU-taksonomien. Det har vært en stor fordel å være to personer på et så stort prosjekt som en masteroppgave er, da vi har hatt en sparringspartner gjennom hele prosessen. Dette har spart veileder for mange spørsmål om usikkerheter. Arbeidet med masteroppgaven har gått utrolig fort, og på mange måter skulle vi gjerne hatt mer tid for å dykke enda dypere ned i temaet. Likevel er det godt å bli ferdige, da det har tatt utallige timer og mye krefter for å ferdigstille prosjektet.

Det er klart at det grønne skiftet er viktig, og at oljeservice teknologi har stort potensiale til å bidra til en bærekraftig utvikling i samfunnet. Vi har valgt å bruke bærekraft som det overordna temaet i denne masteroppgaven fordi vi mener det er et riktig fokus å ha som sivilingeniører. Bærekraftsrapportering er et aktuelt tema, med stadig økende rapporteringskrav innen teknologibransjene, og vi ønsker å få en bedre forståelse for hvordan dette påvirker beslutninger i en bedrift.

Vi ønsker å takke alle intervjuobjektene som tok seg tid til å være informanter i denne avhandlingen, samt samarbeidsbedriften i oppgaven. En stor takk må også rettes til familie, venner og samboere, samt alle de som har støttet arbeidet vårt og tatt seg tid til å komme med råd og tips til dette prosjektet vi har valgt å bruke så mye av tiden vår på. Her retter vi en spesiell takk til Nils Tore Meland, som tok seg tid i en travel hverdag til en prat med oss, hvor vi fikk mye inspirasjon og oppmuntring. I tillegg vil vi rette en stor takk til vår veileder, Torbjørn Hekneby. Din ekspertise og ditt engasjement har hjulpet oss slik at vi har vært i stand til å fullføre dette prosjektet. Takk for raske svar og alle råd du har gitt oss!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord	5
Innholdsfortegnelse	6
Figur liste	9
Tabell liste	9
1 Innledning	10
1.1 Samfunnsperspektiv	11
1.2 Forskerspørsmål	12
1.3 Kontekst.....	13
1.3.1 Bærekraftig utvikling og innovasjon	13
1.3.2 Bærekraftsrapportering	15
1.3.3 EU-taksonomien	16
2 Teoribakgrunn	18
2.1 Tidligere forskning	18
2.2 Lai og Grønhaug (1994) sin modell for problemfinning.....	20
2.2.1 Subjektivisme og Objektivisme	21
2.2.2 Objektivisme	21
2.2.3 Subjektivisme	22
2.2.4 Objektivisme og subjektivisme i problemfinning	22
2.2.5 Den Miljømessige determinant	23
2.2.6 Den Psykologiske Determinant	23
2.2.7 Problemklassene i Lai og Grønhaug	24
2.2.8 Likheter og Forskjeller mellom de ulike taksonomiene	25
2.2.9 Lai og Grønhaug (1994) sin tilnærming til problemklasser	26
2.2.10 Problemgjenkjenning av åpenbare problemer	26
2.2.11 Problemoppdagelse av antatte problemer	26
2.2.12 Problemoppdagelse av potensielle problemer	27
2.2.13 Sammenstilling av modellen	28
3 Metode	29
3.1 Innledning.....	29
3.2 Vitenskapelig tilnærming	29

3.3	Valg av metode.....	30
3.4	Innsamling av data.....	30
3.5	Utvalg av intervjuobjekter.....	32
3.6	Analyse av data	33
3.7	Kodeguide og tilnærming til tematisk analyse.....	34
3.8	Analyseprosessen i NVivo 12	36
3.9	Metodekritikk	38
3.9.1	Reliabilitet	38
3.9.2	Intern validitet	38
3.9.3	Ekstern validitet	39
3.9.4	Objektivitet	40
4	Resultat	40
4.1	Miljømessige determinanter	40
4.2	Psykologiske determinanter	42
4.3	Problemklasser	44
4.4	ESG og bærekraft	46
4.5	Intern prosess og sertifisering.....	47
4.6	Langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter	47
4.7	Påvirkning av EU taksonomien.....	48
4.8	Påvirkning av kunder og verdikjede.....	49
4.9	Strategiske endringer og tilpasning	49
4.10	Teknologi og innovasjon	50
4.11	Resultater fra analysen	51
5	Diskusjon	53
5.1	Innledende betraktninger om EU-taksonomiens påvirkning.....	53
5.2	Miljømessige determinanter	55
5.3	Psykologiske determinanter	57
5.4	Problemklasser	58
5.5	ESG og bærekraft	61
5.6	Intern prosess og sertifisering.....	62
5.7	Langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter	64
5.8	Påvirkning av EU taksonomien.....	67
5.9	Påvirkning av kunder og verdikjede.....	69

5.10	Strategiske endringer og tilpasning	72
5.11	Teknologi og innovasjon	74
6	Konklusjon	76
7	Videre arbeid	78
8	Vedlegg	82

Figur liste

Figur 1: De tre dimensjoner av bærekraftig utvikling (FN, 2021)	14
Figur 2: EU-taksonomi retningslinjer (TEG, 2020)	17
Figur 3: Lai og Grønhaug sin modell for problemfinning.....	28
Figur 4: Utdrag fra koding av tekstsegmenter i NVivo.....	36
Figur 5: Oppdagede problemer fordelt på problemklasser.....	51
Figur 6: Identifiserte nøkkeltemaer med hyppighet	52

Tabell liste

Tabell 1: Lai og Grønhaug (1994): Problemklasser	27
--	----

1 Innledning

I en verden med stadig økt fokus på miljø og bærekraft kan det være vanskelig for kunder og investorer å orientere seg mellom de tilbudene som faktisk er bærekraftige, og de tilbudene som blir frontet som bærekraftige uten å faktisk være det (Forbrukertilsynet, 2021).

Grønnvasking er et begrep som beskriver det å fronte noe som grønt, miljøvennlig og bærekraftig uten at disse påstandene nødvendigvis er sanne. Mange produkter på markedet blir markert som ECO-vennlig og bærekraftige, uten at det blir oppgitt dokumentasjon for påstandene (Forbrukertilsynet, 2021). Noen velger også å betale en sum for å merke et produkt med et etablert miljømerke, dersom produktet oppfyller kravene.

I dag finnes det flere etablerte måter å markere ovenfor kunder og investorer at produkter eller tjenester har en redusert negativ påvirkning på miljøet, for eksempel Svanemerket eller Miljøfyrtårn, og det kommer stadig flere. ESG-rapportering har blitt tatt godt i bruk for å dokumentere en bedrifts bærekraftsarbeid i års- og bærekraftsrapporter. Men det er fortsatt et spørsmål om dette er tilstrekkelig, eller om det finnes andre måter for bedrifter å objektivt vise sitt bærekraftsarbeid på.

Det er et stadig økende fokus på å redusere klimagassutslipp og satse på bærekraftige løsninger for å bekjempe klimaendringene (FN, 2021). Imidlertid er det viktig å være oppmerksom på farene ved grønnvasking, da det kan skade bærekraftsarbeidet i det lange løp. Markedsføring av produkter som grønne og bærekraftige kan øke forbruket, og dermed motsatt effekt av det som var tiltenkt. Derfor er det avgjørende å ha objektive tiltak og systemer på plass for å sikre at påstander om bærekraft er basert på faktiske tiltak og ikke bare markedsføring. EU-taksonomien er et slikt tiltak, da rapporteringen skal godkjennes av revisor og blir tilgjengelig for offentligheten.

Denne studien er en masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitetet i Agder, med fokus på EU-taksonomiens påvirkning på beslutningsprosessene hos en toppledergruppe. Formålet med studien er å få mer kunnskap om hvordan krav om bærekraftsrapportering påvirker toppledergruppen i å gjøre mer bærekraftige investeringer.

1.1 Samfunnsperspektiv

I 2015 ble «Det grønne skiftet» kåret til årets nyord av Språkrådet (Språkrådet, 2015). Det var det mest brukte ordet dette året, og er et godt eksempel på at samfunnsendringer også preger språkutviklingen vår. Begrepet «grønt skifte» har oppstått som en respons på de økende miljø- og klimautfordringene i verden, og refererer til en endring mot en mer miljøvennlig retning i tråd med FNs bærekraftsmål. Dette kan omfatte en rekke ulike tiltak, som å redusere utslippene av klimagasser, øke bruken av fornybar energi, redusere avfallsmengder og endre brukeratferden i samfunnet (FN, 2023).

FNs bærekraftsmål ble vedtatt i 2015 og er en global plan som tar sikte på å forbedre livene til mennesker over hele verden. Målene adresserer utfordringer som verden står overfor, som fattigdom, ulikheter og klimaendringer. Bærekraftsmålene er felles retningslinjer for land, næringsliv og lokalsamfunn for å sikre en bærekraftig fremtid for alle, og det består av 17 hovedmål som adresserer de bestemte utfordringene. For å gi en detaljert oversikt over hva som trengs for å oppnå disse målene er det utarbeidet 169 undermål. Bærekraftsmålene har hatt stor innvirkning på norsk politikk, både lokalt og nasjonalt, og Norge har forpliktet seg til å oppfylle målene innen 2030 (FN, 2023).

Ifølge miljødirektoratet er utslippene fra olje og gassutvinning den nest største utslippsposten etter transport i Norge, og utgjør 25% av utslippene. Dette er en økning på 48% siden 1990. Disse tallene gjelder kun de utslipp som er registrert i Norge, ikke utslipp fra videreprosessering av olje og gass som eksporteres (Miljødirektoratet, 2022).

Jordens klima har gjennomgått betydelige endringer, noe som er dokumentert gjennom regelmessige målinger av temperatur, ismengde, nedbør og pH-verdi i havet (FN, 2022). Disse endringene vil fortsette i årene fremover, og forskere er enige om at endringene skyldes menneskers klimagassutslipp. De siste tiårene har temperaturstigningen på jorden økt, og de har aldri vært så høye som nå. Økningen i temperaturen vil skje i takt med at isen på kloden smelter, og havet sin evne til å lagre CO₂-gass vil synke sammen med havets pH-verdi (FN, 2022).

Klimaendringene skyldes økt utslipp av drivhusgasser i atmosfæren utover det som er naturlig. Dersom gjennomsnittstemperaturen på jorden er mer enn 2 grader varmere i år 2100 enn den var i 1850, er det enighet blant forskere om at klimaendringene og følgene deretter vil være utenfor kontroll (FN, 2022).

Det er flere potensielle konsekvenser av klimaendringene, inkludert økt frekvens og intensitet av ekstremvær, stigende havnivå og ødeleggelse av økosystemer og økonomiske infrastrukturer. For å minimere disse konsekvensene og begrense den globale oppvarmingen er det viktig å redusere utslipp av drivhusgasser og at det skjer en overgang til fornybar energi. Tiltak som skogplanting, karbonfangst og -lagring, samt tilpasning til endrede klimaforhold, kan også være viktige verktøy i å håndtere klimaendringene (FN, 2022).

For å oppnå et grønt skifte er det viktig at både bedrifter, myndigheter og enkeltindivider tar ansvar og engasjerer seg i å redusere de negative miljøpåvirkningene. Dette kan omfatte investeringer i grønn teknologi, bruk av fornybar energi, reduserer avfall og utslipp, og øke bevisstheten rundt forbrukervaner. Samtidig kan det også innebære en overgang til tjenester og produkter som har mindre negative konsekvenser for miljøet enn dagens alternativer.

Grønnvasking betyr at en bedrift påstår at de eller deres produkt er miljøvennlige, uten at det er dokumentert (Forbrukertilsynet, 2021). Forsyningskjeder i dag er globalisert og strekker seg ofte gjennom ulike verdensdeler og rettssystemer. Miljørapportering er en måte å gjøre olje- og gassbransjen mer bevisste på eget fotavtrykk, og det kan hjelpe kunder og investorer å investere i grønnere løsninger og produkter. Det finnes flere ulike miljømerkinger som skal hjelpe kunder til å velge bærekraftig.

1.2 Forskerspørsmål

EU-taksonomien er et klassifiseringssystem som har for hensikt å hjelpe investorer til å investere mer bærekraftig. Scorene i taksonomien skal gi selskaper, investorer og beslutningstakere en føring på hvilke økonomiske aktiviteter som kan anses som bærekraftige. Dersom et selskap har en god score i henhold til klima- og miljømålene, vil taksonomien på sikt kunne gi et selskap økonomiske fordeler.

Grunnet disse økonomiske fordelene/ulempene som kan påvirke bedriftene er det interessant å se hvordan et rapporteringskrav som dette påvirker de som tar beslutninger i en bedrift. Derfor er det valgt å se på følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker EU-taksonomien beslutningsprosessene og strategiske beslutninger i en oljeservicebedrift?»

For å svare på problemstillingen har vi valgt å undersøke noen spesifikke faktorer som påvirker ledergruppens evne til å finne og løse problemer knyttet til de nye reguleringene og retningslinjene. Fokusområdet til oppgaven er avgrenset med hensyn på miljømessige og psykologiske determinanter hos toppledelsen i en norsk oljeservicebedrift, da det er her beslutninger om lignende temaer blir tatt. Olje- og gassindustrien har et enormt forbedringspotensial når det kommer til det grønne skiftet, og det er derfor store muligheter for forbedring for at det skal bli en mer bærekraftig bransje. Med EU-taksonomien og andre bærekraftsrapporteringer stiller bransjen svakt da alt som har med olje og gass blir kategorisert som ikke-bærekraftig til tross for ny teknologi som reduserer utslipp. Derfor er det interessant å se hvordan kravene om rapportering vil påvirke denne bedriften og bransjen, og hvordan det påvirker ledergruppenes strategiske beslutninger og beslutningsprosessene.

Grunnet oppgavens korte tidsramme på ca. 5 måneder er det valgt å fokusere oppgaven rundt én oljeservicebedrift og deres toppledergruppe. Dette for at det skulle være realistisk å få inn relevant data i en mengde som er mulig å prosessere innen oppgavens tidsrammer.

1.3 Kontekst

I dette kapitlet presenteres bakgrunnsinformasjon om oppgaven. Oppgaven tar for seg betydningen av den bærekraftige utviklingen i samfunnet, som har blitt ett stadig viktigere tema de siste årene. Dette økte fokuset har ført til et behov for at selskaper rapporterer om deres miljømessige, sosiale og styringsmessige ytelse. Kapitlet tar for seg hvordan bærekraftsrapportering og EU-taksonomien kan hjelpe bedrifter med å navigere mellom og investere mer bærekraftig.

1.3.1 Bærekraftig utvikling og innovasjon

Begrepet bærekraft er stadig mer brukt i dagens samfunn, og den mest kjente definisjonen på bærekraftig utvikling ble presentert i Brundtland-rapporten fra 1987, og lyder som følger: «*en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (Vår felles framtid, 1987, s. 42). Rapporten erkjente at jorden har begrensede ressurser, og at det er i vår felles interesse å ta vare på dem. FN har identifisert tre hovedområder som må adresseres for å oppnå bærekraftig utvikling:



Figur 1: De tre dimensjoner av bærekraftig utvikling (FN, 2021)

Det er sammenhengen mellom disse tre områdene, som vist i figur 1, som avgjør om noe er bærekraftig eller ikke, og det kreves en balansert tilnærming for å finne løsninger som tar hensyn til alle tre punktene (FN, 2021).

Bærekraftig innovasjon innebærer å gjøre endringer i et produkt, en tjeneste eller en produksjonsmetode med sikte på å begrense den negative påvirkningen på miljøet (Lopes et al., 2022, s. 3). Begrepet «grønn» innovasjon beskriver nye produkter eller tjenester som er miljøvennlige ved at produsenten har implementert tiltak for å redusere eller eliminere giftige kjemikalier, utslipp og avfall. Det er viktig å huske at selv om bærekraftig innovasjon kan redusere den negative miljøpåvirkningen, er det ingen produkter som kan produseres helt uten utslipp eller miljøpåvirkning (Dangelico & Pujari, 2010, s. 472). For å kunne oppnå bærekraftig innovasjon er det nødvendig å integrere bærekraftsfokus i organisasjonens interne mål og strategier. Dette krever en bevisst innsats fra organisasjonen for å utvikle og implementere bærekraftige produksjonsmetoder og forretningsmodeller (Dangelico & Pujari, 2010, s. 472). Med de økende klimaendringene er både kunder og investorer mer miljøbevisste, og krever et større fokus på bærekraft og miljø enn tidligere, og dette vil trolig øke i årene fremover. Markedet for grønnere løsninger og produkter er voksende, og

endringene gjør at teknologibransjen blir nødt til å arbeide med en grønnere produktinnovasjon for å holde sin plass i markedet (Dangelico & Pujari, 2010, s. 473).

Bærekraftig innovasjon krever ofte langsiktig investeringer, de det kan medføre kostnader knyttet til produksjonsutstyr, nye bærekraftige materialer, strengere kvalitets- og dokumentasjonskrav, og lignende. Som er resultat kan bærekraftig innovasjon være mindre interessant for partnere og investorer som søker å oppnå maksimal verdi på kort sikt. Imidlertid kan det å ta hensyn til bærekraftig innovasjon gi en rekke fordeler på lengre sikt, inkludert økt omdømme, forbedret kundeopplevelse, og reduserte langsiktige kostnader. Dette kan igjen føre til bedre økonomisk ytelse og større avkastning på investeringene over tid (Lopes et al., 2022, s. 4).

1.3.2 Bærekraftsrapportering

ESG-rapportering står for Environmental, Social, and Governance-rapportering (miljø-, samfunns- og selskapsstyring på norsk), og det refererer til praksisen med at bedrifter og organisasjoner rapporterer deres bærekraftighetsprestasjoner innenfor disse tre områdene.

Miljørapporteringen fokuserer på organisasjonens påvirkning på miljøet, og det inkluderer saker som klimaendringer, utslipp, avfallshåndtering, ressursforvaltning og selskapets egen interne miljøpolitikk (Miljødirektoratet, 2021). Samfunnsdelen av rapporteringen handler om hvordan organisasjonen håndterer sosiale forhold, inkluderende arbeidsforhold med mangfold og likestilling, menneskerettigheter og samfunnsansvar (Sousa et al., 2021, s. 18).

Selskapsstyringsrapportering omhandler hvordan organisasjonens styringssystem er strukturert, inkludert hvordan organisasjonen styres, håndterer risiko og hvordan organisasjonen er strukturert med tanke på å ta beslutninger (Sousa et al., 2021, s. 11).

ESG-rapportering er viktig for å kommunisere hvordan organisasjonen presterer i forhold til bærekraft til ansatte, investorer, kunder og samfunnet rundt. ESG-rapportering skal hjelpe organisasjoner og investorer med å forbedre sine bærekraftige praksiser og forbedre transparensen i de interne beslutningsprosessene som påvirker samfunnet og miljøet (Sousa et al., 2021, s. 11). Miljørapportering, som for eksempel ESG-rapportering, kan hjelpe organisasjoner med å demonstrere sitt engasjement for bærekraft og sosialt ansvar, som kan forbedre deres omdømme (Miljødirektoratet, 2021). Investorer kan lettere identifisere selskaper som har en positiv innvirkning på samfunnet og miljøet, og som oppfyller deres

egne etiske og bærekraftige krav. Bærekraftsrapportering kan også hjelpe organisasjoner med å identifisere og håndtere risikoer og utfordringer knyttet til miljøet og samfunnet (Sousa et al., 2021, s. 18).

1.3.3 EU-taksonomien

Til tross for målene om å redusere utslipp fra Parisavtalen i 2015 har drivhusgassutslippene fortsatt å stige. Forskere er enige om at det globale utslippet må reduseres med 50% over det neste tiåret dersom togradersmålet skal holdes (TEG, 2020). Dette målet er satt for å hindre de mest katastrofale utfordringene som kommer av klimaendringene. Konsekvensene av høye utslipp i en årrekke er uunngåelig, og det blir registrert rekordhøye temperaturer, ekstremvær og hetebølger hvert år (TEG, 2020).

For å nå klima- og miljømålene som er satt av EU innen 2030 er det viktig at investeringer blir rettet mot bærekraftige prosjekter og aktiviteter. For å få til dette må det lages en klar definisjon på hva som regnes som bærekraftig, og derfor har EU kommisjonen utarbeidet et felles klassifiseringssystem, som kalles EU-taksonomi. EU-taksonomien skal hjelpe investorer med å øke og treffe bedre på bærekraftige investeringer, og er et virkemiddel for å gjennomføre «the European Green Deal». EU-taksonomien skal gi selskaper, investorer og beslutningstakere en føring på hvilke økonomiske aktiviteter som kan anses som bærekraftige i henhold til klima- og miljømålene (TEG, 2020). EU-taksonomien vil hjelpe bedrifter til å bli mer klimavennlige, og den vil beskytte investorer mot grønnvasking, og bidra til at investeringer blir rettet dit det er mest behov for dem (TEG, 2020).

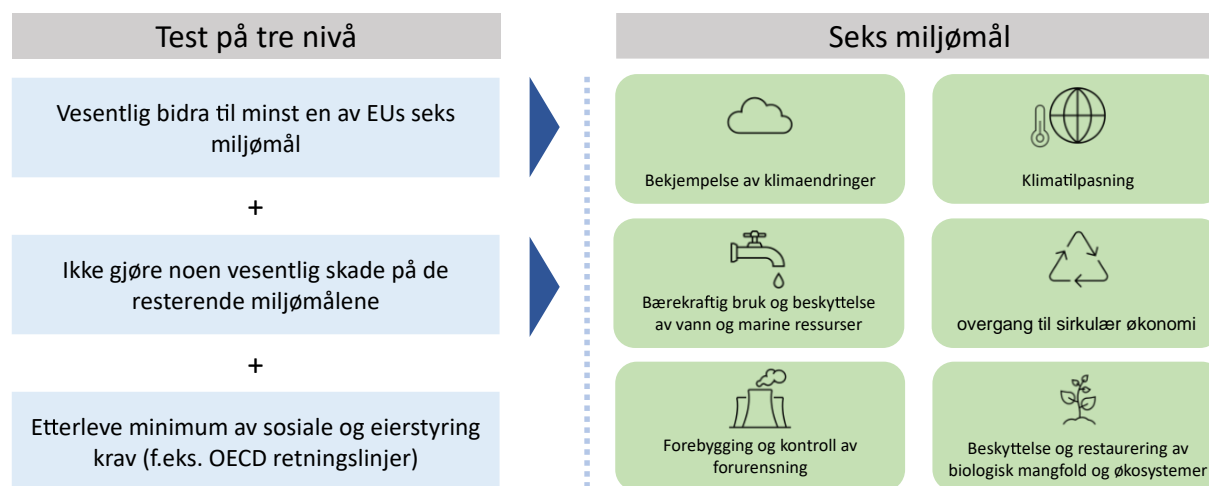
Dette klassifiseringssystemet gjelder for økonomiske aktiviteter, og gir en oversikt over miljømessig bærekraftige aktiviteter hos selskaper. Den praktiske funksjonen til EU-taksonomien er at selskaper enklere kan ta skrittet over til en klima- og miljøvennlig økonomi gjennom økt transparens og en enklere tilgang på kapital, samtidig som finansielle foretak kan etablere bærekraftige investeringsprodukter basert på sine investorers taksonomi.

Taksonomien skal trygge beslutningene som blir tatt på aktørers vei til klimanøytralitet (TEG, 2020).

For at en aktivitet skal regnes som bærekraftig må den oppfylle et minimum antall kriterier av sosiale og miljømessige krav. En aktivitet er bærekraftig dersom den 1) *betydelig bidrar* til minst ett av EUs klima- og miljømål, 2) ikke har *signifikant negativ påvirkning* på noen av de

andre målene, og 3) overholder et minimumskrav når det gjelder sosiale standarder, som for eksempel OECD sine retningslinjer (TEG, 2020).

Figur 2 viser en skisse av hvilke krav som må tilfredsstilles for å være i henhold til EU-taksonomien.



Figur 2: EU-taksonomi retningslinjer (TEG, 2020)

For at det skal være en felles forståelse for hvilke aktiviteter som bidrar til de nevnte målene i figur 2 har EUs Technical Expert Group (TEG) utarbeidet objektive screeningkriterier (TEG, 2020). TEG ble bedt om å utarbeide anbefalinger til tekniske screeningkriterier som passer med det rammeverket som er bestemt for taksonomien (TEG, 2020). Disse kriteriene bygger på nåværende vitenskap og teknologi, noe som gjør systemet dynamisk. Det vil oppdateres og forbedres over tid i takt med utviklingene i samfunnet slik at det alltid reflekterer de siste utviklingene innen bærekraftig investeringer (TEG, 2020).

EU taksonomien er ment å være et verktøy for investorer og finansielle institusjoner når det skal tas beslutninger om investeringer (TEG, 2020). Ved å bruke EU taksonomien vil det være synlig at investeringene som gjøres ikke skader miljøet eller menneskers velferd, og at det i stedet bidrar til en bærekraftig og grønnere økonomi.

2 Teoribakgrunn

I dette kapitlet vil vi først presentere hva vi har vært igjennom av tidligere forskning, før vi havnet på det teoretiske bidraget til beslutningsteori og nærmere bestemt problemfinning. Målet er å belyse Lai og Grønhaug (1994) sin modell for problemfinning.

2.1 Tidligere forskning

Vi vil her beskrive hvordan vi har navigert i tidligere forskning og hvordan vi til slutt endte på det teoretiske rammeverket som ble utgangspunktet vårt videre. Vi ønsker med dette å vise at det er mye publisert forskning rundt temaet beslutningsteori. Da vår undersøkelse foregår i Norge ønsket vi i hovedsak å bruke norsk forskning, vi vurderte klimaet innad i organisasjoner som varierende mellom landegrenser og kontinenter. For å få en oversikt over viktige begreper og status på forskningen innen beslutningsteori og beslutningspsykologi, undersøkte vi arbeidet til ledende eksperter innen feltet. Dette inkluderte både internasjonale og norske forskere som har bidratt betydelig til utviklingen av teorier og modeller som er relevant til vår studie. Dette er en kort oppsummering av arbeidet med å sette seg inn i tidligere forskning.

Vi startet med en av de store navnene innen feltet som er Herbert Simon. Utgangspunktet vårt for dette er begrepet "Bounded rationality", opprinnelig utviklet av Herbert Simon i boken *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization* fra 1965 (Simon, 1997). Teorien argumenterer for at menneskers beslutningstaking ikke alltid er fullstendig rasjonell og at det er begrensninger i hvor mye informasjon og hvor nøyaktig vurdering en beslutningstaker kan gjøre. I stedet brukes mentalt forenklete løsninger, som huskereglene og intuisjon, for å forenkle beslutningsprosessen (Simon, 1997).

Vi gikk så videre til Daniel Kahneman som bygger videre på dette konseptet i boken *Thinking, fast and slow*. Her beskriver han hvordan individer ofte stoler på heuristikk, eller mentale snarveier, for å ta beslutninger raskt og effektivt. Dette konseptet blir omtalt som «mental economy» hvor kognitiv kapasitet er konseptets valuta. Han beskriver hvordan folk har to tankesystemer, der det ene er raskt og intuitivt, og det andre er langsomt og faktabasert. Han hevder at disse to systemene samhandler på måter som kan føre til feil i dømmekraft og beslutningstaking (Kahneman, 2011).

Vi ønsket også å finne ut om det er gjort noen gjennombrudd de senere årene, det vi fant der var at teoriene til Herbert Simon og Daniel Kahneman fortsatt er relevante, men også videreutviklet. Artikkelen til Khalil (2022) viser at begrenset rasjonalitet og heuristikk fortsatt er relevant, samt kan brukes til å undersøke hvordan ytre påvirkninger kan endre beslutningsprosessene i en toppledergruppe. Artikkelen tar for seg spørsmålet om hvorfor beslutningstakere ofte tar beslutninger basert på vaner som hindrer dem i å best mulig bruke relevant informasjon, selv når denne informasjonen er fritt tilgjengelig. For å analysere dette setter forfatteren to tilnærminger opp mot hverandre; Kahneman (2011) sin teori om «mental økonomi» og Simon (1976) sin «prosessuelle rasjonalitet» gir begge forskjellige svar til dette spørsmålet. Artikkelen foreslår en alternativ metode for å minimere gapet mellom disse to konseptene og bedre forstå hvordan vaner påvirker beslutninger.

Bolis et al. (2017) undersøker i sin forskning hvordan rasjonalitet påvirker beslutningsprosessen i forhold til bærekraftig utvikling. Gjennom en litteraturgjennomgang av 151 artikler, finner de at det er behov for endringer i den nåværende beslutningsmodellen, som domineres av instrumentell rasjonalitet som ofte fokuserer for mye på individuelle interesser. De anbefaler i sin studie å utdanne folk i verdier relatert til bærekraftig utvikling, å gjøre beslutningstakere ansvarlige for å forbedre samarbeid og felles handlinger, og å fremme systematiske endringer i den nåværende utviklingsmodellen.

Cuypers et al. (2022) har gjennomført en systematisk litteraturstudie som omhandler beslutninger i toppledelsesgrupper i internasjonal business. Artikkelen tar for seg sammensetning, struktur, prosesser og styring i toppledergrupper. I litteraturstudiet har de tatt i bruk 140 artikler for å kartlegge forskningen på emnet så langt, samt komme med anbefalinger til videre forskning. Gjennom litteraturstudien kommer de fram til at det er dekkende forskning på beslutningsstrategier i toppledergrupper på et generelt nivå, men at beslutninger gjeldende for et spesifikt problemområde kan gi ny innsikt i feltet. Tidligere forskning på området har fokusert på kognitive og sosiale prosesser i toppledelsesgruppen, og det bør ifølge Cuypers et al. (2022) vies mer oppmerksomhet til politiske prosesser i toppledergrupper.

I Norge har Bang et al. (2019) gjennom sitt arbeid med å samle norsk og internasjonal forskning utviklet en modell for en effektiv ledergruppe basert på de siste femti årene med forskning på ledergrupper og beslutningsteam. I forbindelse med modellen til Bang et al. (2019) og steget som betegnes som prosessen, kommer det tydelig frem at en aktiv relasjon til

omgivelsene spiller en viktig rolle. Vi så det samme i en studie av 93 problemløsningsteam hvor Keller (2001) viser til at aktivt arbeid mot omgivelsene var avgjørende for teamenes suksess, og at en aktiv relasjon til omgivelsene gir en bedre forutsigbarhet for effektivitet enn noen andre interne prosesser.

Når vi var inne på forskningen til Bang et al. (2019) tok vi kontakt via vår veileder med Henning Bang for å videre undersøke hva som var siste forskning på temaet om beslutningsprosesser i Norge. Vi ble derfra henvist videre til Nils Tore Meland som ansees som en Norges ledende innen beslutningsprosesser og organisasjonspsykologi. Vi opprettet kontakt med Nils Tore Meland hvor vi presenterte problemstillingen og diskuterte forskjellige teoretiske rammeverk som kunne være interessante å gå videre inn i. Herfra ble mulige rammeverk snevret ned til to gode kandidater:

- Kaufmann (2004) sin konseptuelle kreativitetsmodell
- Lai og Grønhaug (1994) sin modell for problemfinning

Begge disse rammeverkene baserer seg på det som i beslutningsprosesser ofte kalles for problemfinning. Kaufmann (2004) sin modell går ut på jakten av problemer og hans bidrag er rettet mot den kreative biten av det å oppdage problemer. Begge modellene tar utgangspunkt i miljømessige og psykologiske determinanter hvor Kaufmann (2004) i tillegg tar med grad av nyhetsverdi. Lai og Grønhaug (1994) definerer problemfinning som det første steget i prosessen, det er her det aktuelle problemet oppstår og det gjøres opp en tolkning av veien videre. Som vi skal gå igjennom i neste del bygger rammeverket til Lai og Grønhaug (1994) på tidligere modeller, og deres modell er presentert i en grafisk og renovert versjon. Vi valgte å gå for modellen til Lai og Grønhaug (1994) da den har klassifisert ulike typer problemer/muligheter i sammenheng med miljømessige og psykologiske determinanter, denne modellen virket for oss (som ikke er psykologistudenter) å være mer overkommelig å benytte. Vi syntes også at modellen hadde gode avgrensninger som gjorde det overkommelig å holde seg til det teoretiske grunnlaget gjennom hele oppgaven.

2.2 Lai og Grønhaug (1994) sin modell for problemfinning

Det teoretiske rammeverket vi har valgt å bruke som grunnmur i denne oppgaven er modellen til Lai og Grønhaug (1994) som utforsker temaet problemfinning i ledergrupper. Lai og Grønhaug (1994, s. 1) definerer det første trinnet i problemløsningsprosessen som

problemfinning. Dette er steget hvor man blir klar over, og gjør en innledende fortolkning av problemet. Oppmerksomheten til organisasjonen og hvilke aktiviteter som blir gjennomført er avhengig av hvilke problemer som blir oppdaget, dette poengterer hvor viktig det er at riktige problemer blir oppdaget (Lai & Grønhaug, 1994, s. 1). Lai og Grønhaug (1994) mener at problemfinning har blitt undervurdert av forskere, og mangler en integrert teori eller et konseptuelt rammeverk.

2.2.1 Subjektivisme og Objektivisme

Forbindelsen mellom objektivisme og subjektivisme viser seg å være sentral når det gjelder problemfinning og problemløsning ifølge tidligere forskning hovedsakelig basert på Lai og Grønhaug (1994), men også med støtte fra andre kilder som Dillon (1982), Eden og Sims (1979) og Getzels (1975, 1979). Nyere forskning har utvidet denne forståelsen ved å undersøke hvordan objektivisme og subjektivisme påvirker problemfinning og problemløsning i toppledergrupper mer spesifikt. For eksempel har Crossan og Apaydin (2010) utforsket organisatorisk innovasjon, Edmondson og Harvey (2018) har undersøkt samarbeid i tverrfunksjonelle team, Papadakis et al. (1998) har studert strategiske beslutningsprosesser for å nevne noen. Objektivisme og subjektivisme er to filosofiske posisjoner som beskriver hvordan mennesker forstår og tolker verden rundt seg. Objektivismen hevder at det finnes en objektiv virkelighet uavhengig av individets persepsjon, mens subjektivismen hevder at virkeligheten er avhengig av individets subjektive opplevelse og tolkning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 3).

2.2.2 Objektivisme

Objektivismen bygger på ideen om at det finnes en absolutt og objektiv sannhet som kan oppdages gjennom vitenskapelig forskning og rasjonell tenkning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 3). Objektivismen mener at problemfinning og problemløsning i stor grad kan objektiviseres ved å anvende metodiske og standardiserte prosedyrer. Ifølge objektivismen er det også mulig å finne det beste problemet eller den beste løsningen ved å studere og analysere virkeligheten på en systematisk måte.

Eden og Sims (1979, s. 122) argumenterer for at problemer kan identifiseres og løses ved hjelp av systematiske og logiske metoder. Papadakis et al. (1998, s. 132) viser også at objektive og analytiske tilnærminger til strategiske beslutningsprosesser kan føre til mer effektive og informerte beslutninger i toppledergrupper. I denne konteksten er det viktig for toppledere å kunne identifisere og løse problemer ved å bruke objektive kriterier og evalueringer, samt å samarbeide med andre ledere og eksperter for å oppnå en helhetlig forståelse av problemet og dets mulige løsninger.

2.2.3 Subjektivisme

Subjektivisme, derimot, hevder at virkeligheten er konstruert og formet av individets egne opplevelser, tanker og følelser (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Subjektivister mener at problemfinning og problemløsning er en kreativ og personlig prosess som involverer både individets intuisjon og deres evne til å reflektere over egne erfaringer (Getzels, 1975, s. 16). Subjektivister argumenterer for at ulike individer kan ha ulike løsninger på samme problem, avhengig av deres subjektive opplevelser og tolkninger.

2.2.4 Objektivisme og subjektivisme i problemfinning

Objektivisme og subjektivisme har ulike implikasjoner for problemfinning. Objektivismen mener at problemer kan identifiseres og løses ved hjelp av systematiske og logiske metoder (Eden & Sims, 1979, s. 122). De legger vekt på nøyaktig data innsamling, analyse og etterprøvbarehet for å sikre at problemene som identifiseres, er basert på objektive fakta og ikke på individuelle oppfatninger. Subjektivister, derimot, hevder at problemfinning krever en høy grad av kreativitet og innovasjon, og at problemer kan være ulike for ulike individer (Getzels, 1979, s. 170). Subjektivister argumenterer for at løsninger på problemer kan variere betydelig mellom individer og at det ikke nødvendigvis finnes én «riktig» løsning som passer for alle (Getzels, 1975, s. 16). Lai og Grønhaug (1994) hevder at problemer oppstår når objektive fenomener i den ytre verden tolkes subjektivt av individet, og at dermed forskjellige personer vil finne forskjellige problemer i samme situasjon noe som ble beskrevet av Eden og Sims (1979, s. 126) sin forskning. Det er dette som er utgangspunktet i modellen til Lai og Grønhaug (1994).

2.2.5 Den Miljømessige determinant

Miljømessige determinanter refererer til hvordan stimuli og signaler fra omgivelsene påvirker problemfinning og problemløsning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Denne dimensjonen er viktig fordi den påvirker hvordan problemer oppfattes og forstås i en organisatorisk kontekst. Ifølge Lai og Grønhaug (1994, s. 4) oppdager vi potensielt problematiske situasjoner avhengig av situasjonens signalstyrke, noe som reflekterer om signalene som indikerer tilstedeværelsen av et problem er sterke eller svake. Sterkere signaler er lettere å oppdage og kan derfor føre til raskere problemløsning. Informasjonsteorier om menneskelig kognisjon antyder at mennesker har en tendens til å legge merke til fremtredende informasjon, det vil si informasjon som er ubehagelig, avvikende, ekstrem, intens eller uvanlig (Fiske & Taylor, 1991, som sitert i Lai og Grønhaug, 1994, s. 4). Det er viktig å anerkjenne at miljømessige faktorer påvirker hvordan problemer oppfattes og at en større bevissthet om disse faktorene kan føre til bedre problemløsning. Videre påpeker Lai og Grønhaug (1994) at hvorvidt informasjon oppfattes som relevant ikke kan løsrives fra problemets eier, ettersom oppfattet relevans er en funksjon av både den objektive situasjonen og den som subjektivt oppfatter den.

2.2.6 Den Psykologiske Determinant

Den psykologiske determinanten i problemfinning fokuserer på observatøren eller individets selektive oppmerksomhet og tolkning av signaler og stimuli fra omgivelsene (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Denne dimensjonen i modellen ligger i hvordan den enkelte tolker og forstår problemer basert på deres personlige oppfatninger, mentale modeller og kognitive prosesser. En sentral del av menneskelig kognisjon er selektiv oppmerksomhet og persepsjon, som ofte tilskrives begrensninger i menneskelig informasjonsprosessering (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Informasjonsteorier om menneskelig kognisjon antyder at mennesker bruker mentale representasjoner av miljøet som hjelpemidler for selektivitet i oppmerksomheten (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Mentale rammer spiller en viktig rolle i problemfinning på to måter, de påvirker innrammingen av en potensielt problematisk situasjon og innrammingen av et gitt problem (Lai & Grønhaug, 1994, s. 5). Forskning på sosial kognisjon antyder at mentale rammer påvirker både hvilke aspekter av en situasjon som oppfattes og hvilke som ignoreres

(Lai & Grønhaug, 1994, s. 5). Mennesker har en tendens til å søke informasjon som har en likhet med deres egne rammer eller synspunkter og ignorere eller nedprioritere motstridende informasjon (Lai & Grønhaug, 1994, s. 5). Den psykologiske determinanten i problemfinning er også nært knyttet til den enkeltes mål, erfaringer, hensikter, interesser, verdier og intensjoner, som alle påvirker hvordan problemer tolkes og prioriteres (Lai & Grønhaug, 1994, s. 5). Å forstå disse individuelle faktorene og deres innvirkning på problemfinning og problemløsning kan hjelpe organisasjoner og enkeltpersoner med å utvikle mer effektive strategier for å håndtere utfordringer og problemer. Ved å være klar over den psykologiske determinanten i problemfinning og hvordan personlige kognitive prosesser påvirker problemerkjenning og løsning, kan organisasjoner og enkeltpersoner bli mer tilpasningsdyktige og effektive i møte med utfordringer (Lai & Grønhaug, 1994, s. 5).

2.2.7 Problemklassene i Lai og Grønhaug

I Lai og Grønhaug (1994) er identifiseringen av problemklasser en viktig del av deres rammeverk for problemhåndtering. Rammeverket bygger på tidligere forskning og teoriutvikling fra flere forskere, som Getzels (1975, 1979), Kaufmann (1989) og Dillon (1982). For å få en dypere forståelse av problemklassene i Lai og Grønhaug-modellen (1994), vil vi i dette delkapitlet se på hvordan problemklasser er blitt brukt tidligere.

Først og fremst skiller Getzels (1975, 1979) mellom tre hovedkategorier av problemer:

- Presentert Problem
- Oppdaget Problem
- Konstruert Problem

(Lai & Grønhaug, 1994, s. 6).

Presentert problem refererer til problemer som pålegges en problemløser av andre som allerede er kjent med problemformuleringen, løsningsmetoden eller løsningen. Oppdaget problem involverer problemer som problemløseren selv oppdager og som kan ha en kjent eller ukjent formulering, metode for løsning, eller løsning. I motsetning til de to andre klassene, eksisterer ikke konstruerte problemer før de blir skapt eller oppfunnet av noen. Slike problemer har ingen tidligere kjent formulering, metode for løsning eller kjent løsning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 6).

Kaufmann (1989) foreslår en annen tilnærming og bruker følgende kategorier:

- Presenterte Problemer
- Forutsette Problemer
- Konstruerte Problemer

(Lai & Grønhaug, 1994, s. 6).

I hans klassifisering, innebærer presenterte problemer at individet møter en utfordring som krever håndtering. Når det gjelder forutsette problemer, forventer individet at et problem vil oppstå dersom det ikke gjøres noe for å hindre en viss utvikling. Konstruerte problemer er derimot annerledes enn de to første kategoriene, her oppfattes de opprinnelige forholdene som tilfredsstillende og det er ingen åpenbar trussel i situasjonen. Likevel kan et problem konstrueres ved å sammenligne den nåværende situasjonen med en forestilt, ønsket situasjon i fremtiden (Lai & Grønhaug, 1994, s. 6).

Dillon (1982) kobler problemer til både eksistensielle og psykologiske dimensjoner, og i tillegg identifiserer tre nivåer av problemer:

- Åpenbare Problemer
- Fremvoksende Problemer
- Potensielle Problemer

(Lai & Grønhaug, 1994, s. 6).

Disse problemklassene bruker samme definisjoner som Lai og Grønhaug (1994) tar med inn i sin modell, noe som vi skal se mer på videre.

2.2.8 Likheter og Forskjeller mellom de ulike taksonomiene

De foreslåtte taksonomiene av Getzels (1975, 1979), Kaufmann (1989) og Dillon (1982) har flere fellestrekk, selv om det er ulike kriterier i form av objektive og psykologiske faktorer (Lai & Grønhaug, 1994, s. 6). Lai og Grønhaug (1994) skiller seg ut ved å kombinere og tilpasse elementer fra de nevnte forskernes arbeid for å skape et mer omfattende og relevant rammeverk. De tar problemklassene med inn i rammeverket og hjelper til med å forklare hvordan problemer kan identifiseres og håndteres på ulike nivåer og i ulike sammenhenger. Deres rammeverk gjør det også mulig å forstå hvordan ulike problemklasser kan kreve ulike tilnærminger og strategier for problemløsning og håndtering.

2.2.9 Lai og Grønhaug (1994) sin tilnærming til problemklasser

Modellen til Lai og Grønhaug (1994) er basert på tidligere forskning som beskrevet tidligere, og er utviklet for å være mer omfattende og relevant for organisatoriske og ledelsesmessige problemstillinger. Gjennom en kritisk gjennomgang av tidligere forskning, identifiserte Lai og Grønhaug (1994) likheter og forskjeller i de ulike taksonomiene for problemer foreslått av Getzels, Kaufmann og Dillon å ved å kombinere og tilpasse elementer fra disse forskernes arbeid, utviklet Lai og Grønhaug et rammeverk som inkluderer følgende tre problemklasser:

- Åpenbare problemer
- Antatte Problemer
- Potensielle Problemer

Videre skal vi gå inn i hvordan disse problemklassene kan oppdages og hva som er deres kjennetegn.

2.2.10 Problemgjenkjenning av åpenbare problemer

Åpenbare problemer oppstår fra sterke miljømessige spenninger og situasjoner som innebærer en liten grad av individuell tolkning av problemet (Lai & Grønhaug, 1994, s. 7-8). Signalene som fører til gjenkjenning av problemene, er altså tydelige og uten forvirring. Eksempler på slike problemer kan være uventede nedgang i salg eller plutselige negative kontantstrømmer (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8). Dette er nært knyttet til Kaufmann (1989) presenterte problemer og Dillon (1982) problemgjenkjennelse.

2.2.11 Problemoppdagelse av antatte problemer

Antatte problemer er problemer som oppdages basert på svake, motstridende eller varierte miljømessige signaler (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8). Disse problemene er ikke åpenbare, men kommer frem ved å undersøke situasjonen nærmere. Slike problemer kan identifiseres gjennom analyse eller tolkning av tilgjengelig data og informasjon. Eksempler på slike problemer kan være å finne svar på hvorfor et marked krymper, om det er endringer i kundenes preferanser eller nye konkurrerende produkter. Andre eksempel kan også være kundemisbruk av et produkt som blir oppdaget gjennom markedsanalyser (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8).

2.2.12 Problemopdagelse av potensielle problemer

Potensielle problemer er problemer som skapes basert på mangel på problemer i en situasjon, og her spiller psykologiske faktorer en viktig rolle (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8).

Problemopprettelsen kan være basert på en kreativ innramming av en situasjon. I en organisatorisk sammenheng kan problemopprettelse forekomme som et søk etter et nytt produkt for å tilfredsstille forestilte kundebehov som ikke dekkes av eksisterende produkter (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8). Mange tekniske fremskritt er et resultat av problemopprettelse, heller enn forsøk på å løse åpenbare problemer. Eksempler inkluderer «walkman» og «personlige datamaskiner», det vil si produkter som ble introdusert for å tilfredsstille «behov» som ikke tidligere ble gjenkjent av potensielle kunder (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8).

Lai og Grønhaug (1994) har vurdert hvordan problemklassene i tidligere forskning enten overlapper eller utfyller hverandre, og har deretter kombinert og justert dem for å skape et mer omfattende rammeverk. Rammeverket inkluderer flere typer problemfinning aktiviteter tilpasset ulike problemer, og spenner fra passiv deteksjon til aktiv konstruksjon som vist i tabell 1.

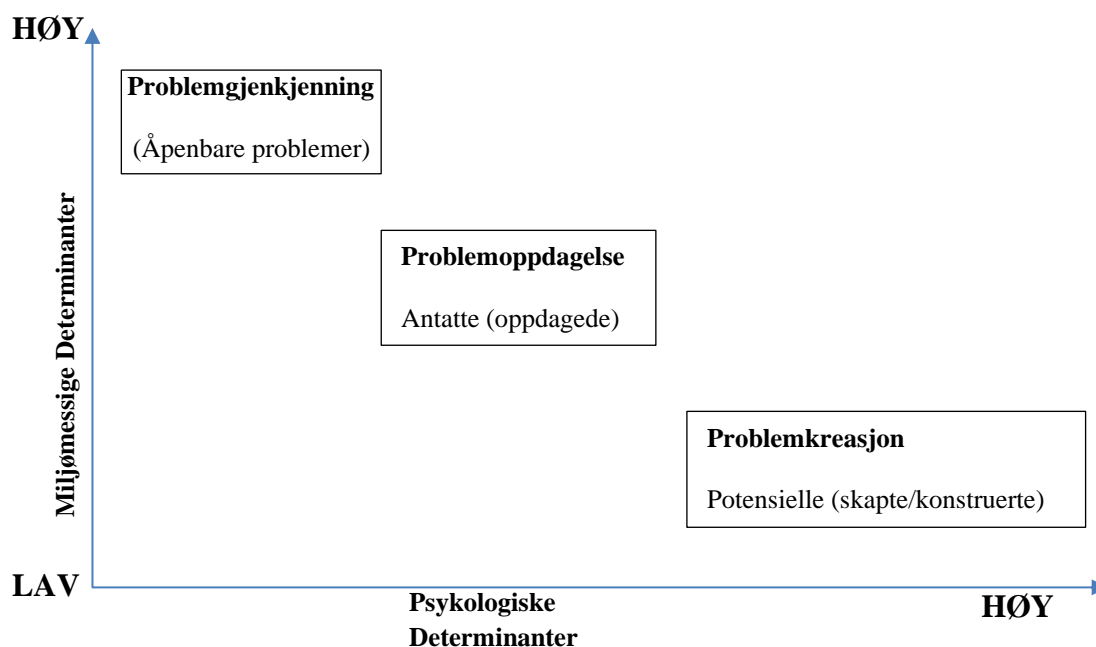
Tabell 1: Lai og Grønhaug (1994): Problemklasser

Problemklasser	Type PF	Aktivitet
Åpenbare (presenterte)	Problemgjenkjenning	Persipere situasjonen
Antatte (oppdagede)	Problemopdagelse	Utforske situasjonen
Potensielle (skapte/konstruerte)	Problemkreasjon	Konstruere problem

Modellen til Lai og Grønhaug (1994) tar utgangspunkt i at disse tre problemklassene i tabell 1 oppstår i et forhold som kan kobles mot to akser. Disse aksene er miljømessige determinanter og psykologiske determinanter som er beskrevet tidligere.

2.2.13 Sammenstilling av modellen

Når vi nå setter problemklassene og aksene sammen, får vi Lai og Grønhaug (1994) sin modell for problemfinning:



Figur 3: Lai og Grønhaug sin modell for problemfinning

Lai og Grønhaug (1994) beskriver via modellen i figur 3 at åpenbare problemer blir oppdaget i større grad basert på miljømessige faktorer og ikke blir påvirket i like stor grad av psykologiske faktorer som kan variere i større grad mellom beslutningstakere. På den andre siden av modellen er det å skape eller konstruere nye tenkte problemer, gjerne lengre frem i tid mer påvirket av psykologiske determinanter.

Denne modellen er utgangspunktet når vi videre skal analysere hvilke utfordringer EU-taksonomien gir en toppledergruppe. Vi skal se på hvordan miljømessige determinanter som for eksempel markedsforhold, reguleringer, økonomiske forhold og teknologiske trender påvirker toppledelsens søken etter problemer. Dette setter vi opp mot psykologiske determinanter som toppledelsens erfaringer, lederstil i form av hvordan de oppfatter og tolker informasjon, verdier og holdninger og hvordan gruppedynamikken eller organisasjoner er med å hjelpe. Når vi oppdager problemer setter vi disse så inn i rammeverket i form av en problemklasse. Metoden som er brukt, skal vi se mer på i neste kapittel.

3 Metode

3.1 Innledning

Samfunnsvitenskapelig metode danner grunnlaget for studier for blant annet organisatoriske prosesser og beslutningstaking. Metoden gir retningslinjer for innsamling, analyse og tolkning av data for å undersøke ulike faktorer som påvirker beslutningsprosessene (Johannessen et al., 2010, s. 29). Åpenhet, systematikk og grundighet er avgjørende faktorer for suksess innen samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen et al., 2010, s. 29). Forskningsmetode er det som sikrer at forskningen oppfyller vitenskapelige krav og kriterier (Johannessen et al., 2010, s. 30).

Dette kapittelet redegjør for hvordan vår studie er gjennomført i henhold til vitenskapelige krav og samfunnsvitenskapelig metode. Vi vil beskrive valg av metode for innsamling av data, utvalget, gjennomføringen og analysen, basert på anerkjente metoder og prinsipper innen kvalitativ forskning. Videre vil vi også reflektere rundt metodevalget og drøfte etiske hensyn som er tatt i betraktning gjennom forskningsprosessen, slik som å ivareta informantenes anonymitet og konfidensialitet (Johannessen et al., 2010, s. 89; Skilbrei, 2019, s. 183). Målet med metodekapittelet er å vise at vår masteroppgave oppfyller de vitenskapelige kravene som stilles til samfunnsvitenskapelig forskning innen organisatoriske prosesser og topplederbeslutninger.

Oljeservicebedriften som har stilt sine toppledere til disposisjon for datainnsamlingen i denne oppgaven, har ønsket å være anonymiserte. Informasjon som kan identifisere dem er fjernet fra oppgaven.

3.2 Vitenskapelig tilnærming

Vår masteroppgave benytter en deduktiv tilnærming, som innebærer å teste teorier og hypoteser mot empiriske data for å undersøke sosiale fenomener og beslutningsprosesser i toppledergrupper (Johannessen et al., 2010, s. 51). Den deduktive tilnærmingen søker å avdekke sammenhenger og mønstre ved å sammenligne observasjoner fra vår egen forskning med eksisterende teorier og tidligere studier.

Gjennom en deduktiv tilnærming vil vi teste teorien til Lai og Grønhaug (1994), samt egne hypoteser om beslutningsprosesser i toppledergrupper i lys av vår innsamlede data. Dette gjør det mulig å undersøke hvordan ulike teoretiske faktorer samspiller for å forme beslutningstaking og problemløsning i praksis (Johannessen et al., 2010, s. 50-51).

Ved å analysere data fra intervjuer med toppledere, søker vi å gi mening til deres erfaringer og perspektiver i forhold til beslutningsprosesser og de faktorene som påvirker dem. Gjennom en deduktiv tilnærming kan vi dermed bidra til en mer nyansert og helhetlig forståelse av de komplekse prosessene som styrer beslutningstaking i toppledergrupper, samt hvordan disse prosessene relaterer seg til eksisterende teorier og forskning (Johannessen et al., 2010, s. 51).

3.3 Valg av metode

Valg av metode blir bestemt ut fra type problemstilling en oppgave forsøker å besvare. Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot mål, og valg av metode beskriver hvilken fremgangsmåte som er brukt for å samle, samt analysere informasjon (Johannessen et al., 2021, s. 50-51). Det finnes i hovedsak to typer metoder for å samle inn data i en studie: kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode dreier seg om å samle inn masse informasjon fra mange enheter, i motsetning til kvalitativ metode som dreier seg om dybdeinformasjon fra få enheter (Johannessen et al., 2021, s. 21-23). I denne oppgaven undersøkes beslutningsprosessene og problemidentifiseringen i ledergruppen i en oljeservicebedrift. Derfor ble det landet på kvalitativ metode for datainnsamling. Dette for å samle inn dybdeinformasjon fra gjeldende toppledere i bedriften. I en empiribasert kvalitativ undersøkelse finnes det hovedsakelig tre måter å samle inn kvalitative data på: gjennom observasjon, intervju og dokumentanalyse (Johannessen et al., 2021, s. 54). I en kvalitativ undersøkelse som tar i bruk intervju som innsamlingsmetode må informantene velges ut på en strategisk måte. I dette tilfellet, hvor det skal forskes på toppledergruppen, er det begrensede muligheter for et variert utvalg informanter.

3.4 Innsamling av data

For å samle inn data til vår studie har vi valgt å benytte semistrukturerte intervjuer med toppledere og fag personer som direkte rapporterer til toppledelsen. Semistrukturerte

intervjuer gir oss muligheten til å stille åpne spørsmål, samtidig som vi følger en strukturert intervjuguide. Denne tilnærmingen gir oss fleksibilitet til å utforske temaer og ideer som oppstår under intervjuene, samtidig som vi holder fokus på vårt hovedformål (Johannessen et al., 2010, s. 139).

Intervjuguiden vi har utviklet for studien, «Intervjuguide – Beslutningsprosesser i en Toppledergruppe», er delt inn i fire hoveddeler:

- Generelt
- Beslutningsprosessen
- Identifisering
- Håndtering

Intervjuguiden inkluderer både objektive og subjektive parametere, slik at vi kan få et bredt perspektiv på hvordan toppledergruppene håndterer utfordringer knyttet til implementeringen av EU-taksonomien.

Vi har gjennomført intervjuene ved hjelp av denne guiden og har tatt opp samtalene for senere transkribering og analyse. Deltakerne i intervjuene var informert om formålet med studien og ga samtykke til å delta. For å sikre deres anonymitet og konfidensialitet er deres identitet og organisasjonens navn ikke nevnt i denne oppgaven. Vi har i tillegg innhentet godkjenning fra Sikt, tidligere NSD, for å sikre at vi følger gjeldene retningslinjer i denne delen av oppgaven.

For å sikre kvaliteten på datainnsamlingen og analysen, har vi fulgt prinsippene for god forskningspraksis beskrevet av (Johannessen et al., 2010, s. 32). Vi har vært åpne for ulike perspektiver og meninger, og har systematisk samlet inn, transkribert og analysert dataene. Vi har også vært grundige i analysen av dataene og har kontinuerlig sjekket funnene våre mot teorien og tidligere forskning for å sikre at vi oppfyller vitenskapelige krav og kriterier (Johannessen et al., 2010, s. 32).

Etter å ha samlet inn og transkribert dataene fra intervjuene, har vi analysert dem ved hjelp av en deduktiv tilnærming, som beskrevet tidligere i metodekapittelet. Gjennom denne tilnærmingen har vi sammenlignet funnene fra intervjuene med teorien til Lai og Grønhaug (1994) og våre egne hypoteser for å undersøke hvordan ulike faktorer samspiller for å forme beslutningstaking og problemløsning i praksis.

Ved å følge denne prosessen for innsamling og analyse av data, har vi sikret at vår studie av beslutningsprosesser i toppledergrupper er vitenskapelig fundert og relevant for både teori og praksis.

Det ble i tillegg diskutert å gjennomføre observasjoner av møter på toppleder nivå. Sammen med representanter i toppledelsen valgte vi å ikke gå videre med observasjoner da EU-taksonomien ikke var på agendaen i den tiden forskningsprosjektet foregikk.

3.5 Utvalg av intervjuobjekter

Et nøye utvalg av intervjuobjekter er avgjørende for å sikre validitet og troverdighet i forskningen (Johannessen et al., 2010, s. 106-107). Det er viktig å velge intervjuobjekter som har førstehåndskunnskap om problemstillingen og som kan gi dypere innsikt i de faktorene som påvirker beslutningsprosesser i toppledergrupper.

Grunnet problemområdet i vår oppgave er det store begrensninger til hvem som kan brukes som informanter. Vi har i vårt forskningsprosjekt valgt å intervju følgende anonymiserte personer:

1. Informant A – Toppledergruppen
2. Informant B – Toppledergruppen
3. Informant C – Finansiell input, samt ESG input til teknologi leder
4. Informant D – Arbeider med ESG Rapportering, blant annet EU Taksonomi

Dette utvalget er nøye vurdert og inkluderer personer som innehar ulike roller og ansvarsområder innen bedriften. Johannessen et al. (2010, s. 103-104) fremhever at intervjuobjekter bør ha variert kompetanse og erfaring for å kunne gi forskjellige perspektiver på problemstillingen. Dette prinsippet er ivaretatt i vårt utvalg:

- Informant A og B gir oss innsikt i strategiske beslutninger og organisatoriske prioriteringer. Disse informantene representerer toppledergruppen og kan bidra med informasjon om hvordan beslutningsprosesser blir påvirket av både objektive og subjektive faktorer.

- Informant C har spesifikk kompetanse innen finans og ESG, og dens rolle innebærer å gi input til beslutningsprosesser. Dette gir oss en dypere forståelse av hvordan spesialisert kunnskap og ekspertise blir integrert i toppledergruppens beslutninger. Videre kan informanten belyse hvordan bedriften tilpasser seg endrede reguleringer og retningslinjer.
- Informant D, som arbeider med ESG-rapportering, gir oss en forståelse av hvordan rapportering og etterlevelse av EU-taksonomien håndteres internt og kommuniseres videre. Dette perspektivet er viktig for å belyse hvordan bedriften håndterer det regulatoriske landskapet og hvordan dette påvirker deres omdømme og relasjoner med interessenter.

Samlet sett gir dette utvalget av intervjuobjekter en bred og helhetlig forståelse av hvordan ulike faktorer påvirker beslutningsprosesser i toppledergruppen, samt deres tilnærming til implementeringen av EU-taksonomien. Ved å kombinere perspektivene fra disse informantene kan vi få en mer nyansert og detaljert forståelse av problemstillingen og de faktorene som påvirker toppledergruppens evne til å identifisere og løse problemer knyttet til EU-taksonomien.

3.6 Analyse av data

Etter å ha undersøkt hvordan lignende studier har gjort slike analyser valgte vi å bruke en tematisk analyse for å analysere dataene som ble samlet inn gjennom intervjuene. Tematisk analyse er en kvalitativ metode som innebærer en systematisk og detaljert tilnærming for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Denne metoden er fleksibel og kan tilpasses for å imøtekomme forskjellige teoretiske og epistemologiske posisjoner (Braun & Clarke, 2006, s. 78).

Den tematiske analysen innebærer seks trinn:

1. Bli kjent med dataene
2. Gjennomgå temaer
3. Generere initielle koder
4. Definere og navngi temaer
5. Søke etter temaer
6. Produsere rapporten / Diskutere funn

(Braun & Clarke, 2006, s. 87)

Gjennom disse trinnene ble dataene analysert og organisert i temaer som hjalp oss med å forstå bedre hvordan toppledergruppen i vår studie håndterte utfordringer knyttet til implementeringen av EU-taksonomien. For å analysere intervjudataene brukte vi NVivo, et program som er spesielt utviklet for kvalitativ dataanalyse (Bazeley & Jackson, 2013). NVivo hjalp oss med å organisere og kode dataene på en systematisk måte, noe som førte til en mer effektiv og grundig analyse. For å ivareta kvaliteten på analysen var vi bevisste på å opprettholde en balanse mellom beskrivende og analytisk innhold (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Vi var også oppmerksomme på å sikre at temaene vi identifiserte var representative for dataene som helhet og ikke bare basert på noen få utvalgte sitater (Braun & Clarke, 2006, s. 94).

Etter å ha gjennomført tematisk analyse, hadde vi et solid grunnlag for å forstå hvordan toppledergruppen i vår studie tolket EU-taksonomien og hvilke utfordringer og muligheter de støtte på underveis. Videre ga analysen oss innsikt i hvordan ulike aktører og funksjoner innen organisasjonen samarbeidet for å oppnå en vellykket implementering, samt hvordan de tilpasset seg nye krav og forventninger fra eksterne interessenter.

Det er viktig å merke seg at selv om tematisk analyse er en nyttig metode for å utforske og forstå komplekse fenomener, har den også sine begrensninger. For eksempel kan det være utfordrende å identifisere relevante og meningsfulle temaer, spesielt når man arbeider med et stort og rikt datasett (Braun & Clarke, 2006, s. 95). Dessuten kan tolkning av dataene og valg av temaer være påvirket av forskernes egne forforståelser og bias (Braun & Clarke, 2006, s. 96). For å minimere disse utfordringene var vi bevisste på å utføre en grundig og systematisk analyse, samt å reflektere over våre egne posisjoner og antagelser underveis. Vi mener at den tematiske analysen tillot oss å identifisere og organisere viktige temaer og mønstre i intervjudataene på en systematisk og strukturert måte å at denne innsikten er et viktig for vår videre diskusjon og konklusjon, samt for å bidra til den eksisterende litteraturen om temaet.

3.7 Kodeguide og tilnærming til tematisk analyse

For å sikre en systematisk og grundig tilnærming til tematisk analyse, utviklet vi en kodeguide som vi kunne koble opp mot det teoretiske rammeverket til Lai og Grønhaug (1994).

Kodeguiden inkluderte både miljømessige og psykologiske determinanter samt problemklasser, noe som hjalp oss med å kategorisere og strukturere dataene.

Kodeguiden besto av følgende hovedkategorier fra Lai og Grønhaug (1994):

- Miljømessige determinanter
- Psykologiske determinanter
- Problemklasser:
 - Antatte problemer
 - Potensielle problemer
 - Åpenbare problemer

I tillegg til rammeverket til Lai og Grønhaug (1994), identifiserte vi underveis i analysen nøkkeltemaer som var spesifikke for vår studie og relevant for implementeringen av EU-taksonomien:

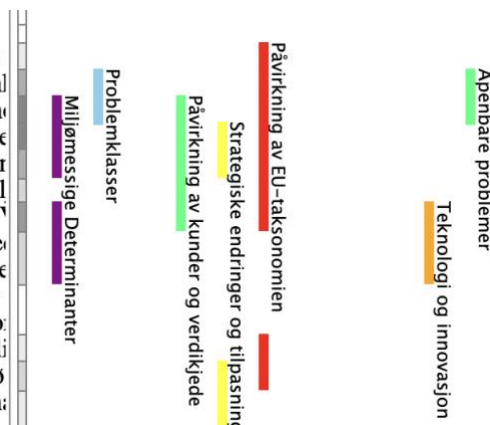
- ESG og bærekraft
- Intern prosess og sertifisering
- Langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter
- Påvirkning av EU-taksonomien
- Påvirkning av kunder og verdikjede
- Strategiske endringer og tilpasning
- Teknologi og innovasjon

Ved å følge kodeguiden, kunne vi sikre at analysen var konsistent og systematisk, samt at den var forankret i relevant teori og tidligere forskning. Det er viktig å påpeke at vi også var åpne for å identifisere nye temaer og koder som ikke var inkludert i kodeguiden, ettersom tematisk analyse innebærer en viss grad av fleksibilitet og tilpasning til dataene (Braun & Clarke, 2006).

Under kodingsprosessen brukte vi kodeguiden aktivt for å merke og organisere tekstsegmenter fra intervjudataene som illustrert i figur 4 nedenfor.

Svar:

Det korte svaret på det er egentlig nei. Jeg tror det er veldig lite selskapet. Jeg tror den største endringen kommer på det tidspunkt av taksonomien. Og der ser vi kanskje en liten endring nå i forhold taksonomien er årsaken til det er et annet spørsmål da. Men våre få ned fotavtrykket på sine rigger. Og det tror jeg nok de har kunder er typiske riggeiere og deres kunder igjen er oljeselskaper, og olje og forholde seg noe til esg. Og det vil gå ned i verdikjeden til oss. I teknologileverandør, og vi får spørsmål om hva vi kan bidra med til riggen. For riggen har jo et fotavtrykk, det er jo litt spesielt at det sånn sett i seg selv ikke er heldig for miljøet. Men hvis man ser operasjonen for riggen som er det kan påvirke noe på i forhold sånn sett utfordra på det, men det er ikke noe vi kjenner på daglig økt etterspørsel etter teknologi som hjelpe. Men det står ikke kø som vil kjøpe teknologien. Så det må pushes litt og vises at vi har tilgjengelig



Figur 4: Utdrag fra koding av tekstsegmenter i NVivo

Vi sammenlignet og krysset dataene mellom de ulike intervjuene for å identifisere felles og motstridende mønstre og temaer. Dette gjorde det mulig for oss å få en dypere forståelse av hvordan toppledergruppen i vår studie adresserte og håndterte utfordringene og mulighetene knyttet til implementeringen av EU-taksonomien. Gjennom denne systematiske og teoridrevne tilnærmingen til tematisk analyse, kunne vi identifisere, analysere og diskutere viktige temaer og mønstre i intervjudataene som ga verdifull innsikt til vår studie.

3.8 Analyseprosessen i NVivo 12

For å analysere intervjudataene brukte vi NVivo 12, et program som er spesielt utviklet for kvalitativ dataanalyse (Bazeley & Jackson, 2013). NVivo hjalp oss å få oversikt over kodet data, samt å forenkle prosessen med å kryss sjekke og oppdage sammenhenger som var relevante. Ved hjelp av grafiske hjelpefunksjoner og spørringer (Query) kunne vi finne gjennomgående temaer og danne oss et bilde av utfordringene rundt EU-taksonomien. Her beskriver vi kort hvordan vi utførte analysen i NVivo:

1. Import av data: Vi transkriberte først intervjuene i Word, deretter så å importerte vi disse inn i NVivo. Dette ga oss en sentralisert plattform for å analysere og sammenligne dataene.
2. Koding: Med kodeguiden som grunnlag, begynte vi å kode tekstsegmentene fra intervjudataene. Vi opprettet noder for hver av kategoriene og nøkkeltemaene i kodeguiden og merket relevante tekstsegmenter med de tilsvarende nodene. Dette gjorde vi for å gjøre det enklere å identifisere og sammenligne mønstre og temaer på tvers av intervjuene.
3. Sammenligning og krysskoding: Vi sammenlignet dataene mellom de ulike intervjuene og krysset kodingen for å identifisere felles og motstridende mønstre og temaer. Dette ga oss muligheten til å se hvordan ulike perspektiver og erfaringer fra informantene bidro til vår forståelse av problemstillingen.
4. Revidering og raffinering av koder og temaer: Etter hvert som analysen utviklet seg, reviderte og raffinerte vi koder og temaer ved å slå sammen, dele eller omorganisere dem når det var nødvendig. Dette gjorde det mulig for oss å sikre at temaene og mønstrene som ble identifisert var representative for dataene som helhet og ikke bare basert på noen få utvalgte sitater.
5. Visualisering: NVivo tilbyr ulike visualiseringsverktøy som hjelper til med å presentere og tolke dataene på en mer effektiv måte. Vi brukte noen av disse verktøyene, som for eksempel ordskyer, ordtrær og diagrammer for å visualisere og oppdage temaer, samt likheter og forskjeller mellom intervjuobjektene.

3.9 Metodekritikk

Et av de grunnleggende spørsmålene i enhver forskning er om kriteriene for reliabilitet, validitet og generaliserbarhet oppfylles på en tilstrekkelig måte (Johannessen et al., 2021, s. 255). Disse kriteriene er imidlertid mer tilpasset kvantitative undersøkelser, og ifølge Johannessen et al. (2021) vil det være umulig for en annen forsker å nøyaktig gjennomføre en annens kvalitative forskning. Dette fordi dataene som samles inn i kvalitativ forskning skjer gjennom samtaler hvor kontekst og personlige erfaringer spiller en rolle for innsamlingen (Johannessen et al., 2021, s. 256). For å fylle kriteriene for en pålitelig og troverdig oppgave vil det for en kvalitativ forskningsmetode være nyttig å vurdere reliabilitet, intern og ekstern validitet, samt objektivitet i arbeidet (Johannessen et al., 2021, s. 256).

3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet referer til hvor pålitelige resultater i en undersøkelse er. Dette vil si at dersom noen skal gjenta studien etter oss vil de få tilnærmet samme resultater (Johannessen et al., 2021, s. 256). For å sikre reliabilitet i denne oppgaven har vi dokumentert en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten vi har brukt i denne oppgaven. For å sikre reliabilitet har vi vurdert følgende:

- Vi har sørget for at intervjuguiden har vært konsistent og at spørsmålene har blitt stilt på samme måte til alle deltakerne. Men med tanke på at intervjuene har vært semi-strukturerte har deltakerne fått ulike oppfølgingsspørsmål. Dette med formål om å få svar på det samme.
- Alle intervjuene har blitt holdt fysisk av oss forfattere på lokasjon, og vi har hatt konsistente roller gjennom intervjuene for at de skal være så like som mulig.
- Vi har brukt en konsistent analysemetode for å analysere dataene. Analysen har skjedd ved hjelp av NVivo, og fremgangsmåten er beskrevet ovenfor.

Bedriften som har deltatt i arbeidet og stilt med informanter har ønsket å være anonymisert. Dette kan påvirke reliabiliteten i den grad at det er vanskeligere å etterprøve resultatene. Likevel er både vi forfatterne og informantene i den tro at resultatene vil være nokså felles for andre oljeservicebedrifter.

3.9.2 Intern validitet

Med oppgavens validitet er det spørsmål om dataen og resultatene er troverdige. I en kvantitativ undersøkelse refererer validitet til om spørsmålet måler det som skal måles, og

ifølge dette er ikke kvalitative undersøkelser valide, da resultatene ikke kan kvantifiseres (Johannessen et al., 2021, s. 256). Validitet i kvantitative undersøkelser handler om i hvilken grad fremgangsmåtene og funnene reflekterer formålet med studien, og om det representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 256). For å sikre validitet har vi gjort følgende:

- Intervjuguiden har vært utformet slik at vi skulle få svar på de spørsmål og problemstillinger som vi ønsket. Vi hadde ett test-intervju på forhånd hvor vi justerte spørsmålene og formuleringene i ettertid.
- Informantene som ble valgt i studien var relevante for studien.
- Vi sørget for at alle respondenter var komfortable med å intervjues, og de fikk prate fritt om spørsmålene og temaene vi la fram for at de skulle kunne reflektere rundt deres sanne oppfatning.

For å øke troverdigheten i denne oppgaven burde det vært gjennomført vedvarende observasjoner og metodetriangulering. Det vil si at det burde vært gjort observasjoner over tid i forskjellige settinger om det forskningen går ut på, samt det å bruke flere metoder (Johannessen et al., 2021, s. 256). Det kunne i dette tilfellet vært observasjon i tillegg til de gjennomførte intervjuene. Det kan nevnes at vi etterspurte mulighet for observasjon i forbindelse med denne oppgaven, men det lot seg ikke gjøre innen tidsfristen som er satt.

For å styrke den interne validiteten ytterligere kunne det vært flere informanter med i undersøkelsen, for å sjekke at funnene representerer virkeligheten. For at dette skulle latt seg gjøre i denne oppgaven burde toppledere fra andre oljeservicebedrifter også vært inkludert i studien, da det ikke var flere relevante informanter i gjeldende bedrift.

3.9.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet vurderer om resultatene fra et prosjekt kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2021, s. 256). En undersøkelses overførbarhet handler om i hvilken grad forskerne klarer å etablere beskrivelser, tolkinger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn kun det som studeres i den enkelte oppgaven (Johannessen et al., 2021, s. 257). I denne masteroppgaven er det gjort dybdeintervjuer om gjeldende tema og kultur med et utvalg informanter som har visse fellestrekk. En slik studies overførbarhet styrkes gjennom fylldige grundige beskrivelser som kan gjøre det enklere for andre å bedømme om funnene kan overføres til andre områder (Johannessen et al., 2021, s. 257).

Intervjuene er gjort for å få detaljerte svar fra informantene om de temaer vi har undersøkt. I ettertid har intervjuene blitt systematisert og kodet, og deretter analysert. Dette er gjort for å trekke ut relevant kunnskap om enkelte fenomener, slik at det kan overføres til andre felt.

3.9.4 Objektivitet

Objektivitet, eller bekreftbarhet, innebærer at forskerne nøye må dokumentere alle beslutninger i prosessen, slik at andre kan lese dette og følge hvordan og hvorfor beslutninger blir tatt (Johannessen et al., 2021, s. 259). Slik kan leser selv vurdere om forskningen har vært nøytral og upartisk.

For å oppfylle kravene for objektivitet har vi utarbeidet et detaljert metodekapittel for å vise leser hvordan oppgaven har blitt gjennomført, og vi har gjort vårt beste med å være selvkritiske og påpeke avvik som kan påvirke fortolkningen som blir gjort.

4 Resultat

Dette kapittelet presenterer resultatene fra de kvalitative intervjuene som står for datainnsamlingen i oppgaven. Resultatene her er en objektiv presentasjon som vil bli diskutert ytterligere i diskusjonskapittelet.

4.1 Miljømessige determinanter

I dette delkapittelet vil miljømessige determinanter som påvirker selskapenes beslutningstaking bli presentert. Miljømessige determinanter, som forklart i teorikapittelet, refererer til hvordan stimuli og signaler fra omgivelsene påvirker problemfinning og problemløsning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4).

Enkelte intervjuobjekter bemerker at miljøhensyn foreløpig i liten grad påvirker valg av produkter, teknologier og prosjekter.

«Det styrer i liten grad valg av produkter og teknologier og prosjekter hvis ikke det kommer fra kundesiden.»

«Vi dropper ikke olje og gass for å være ESG-vennlige.»

Kundekrav og påvirkning er et viktig aspekt når det gjelder miljømessige determinanter. Det samme er krav fra investorer og eiere.

*«Men våre kunder er veldig opptatt av å få ned fotavtrykket på sine
rigger.»*

*«Vi er jo en teknologileverandør, og vi får spørsmål om hva vi kan bidra
med for å få ned fotavtrykket på riggen.»*

«Våre eiere som setter krav.»

«Våre kunder som setter føringer.»

Flere av respondentene diskuterer innflytelsen EU-taksonomien og reguleringer har på selskapenes beslutningstaking og strategier, samt utfordringene med tilpasningen til miljømessige krav.

*«En må jo dypdykke litt ned i disse EU-dokumentene, for å finne ut hva det
handler om.»*

*«EU-taksonomien vet ikke kunder i USA hva er. Men vi snakker om
miljøfotavtrykk, og i løpet av de siste 5 årene så har dette gått fra som
nesten har blitt ledd av til at nå er alle helt om bord.»*

«Hvis vi skal gjøre dette riktig, så tenker jeg at vi må støtte olje- og gassindustrien, for vi er enda avhengig av det, men finne måter å gjøre det enda mer grønt.»

«For det er kanskje vel så stort potensialet i å gjøre oljeservice bedre, som i mange andre ting.»

I forbindelse med miljømessige determinanter er samarbeid og nettverk mellom selskapene, kunder og leverandører også nevnt. Et intervjuobjekt beskriver hvordan de prioriterer når kunder kommer til dem og ber om hjelp til å finne løsninger:

«Så hvis en kunde kommer til oss og sier at nå er vi litt desperate, nå må dere hjelpe oss med en løsning. Så gjør vi de prioriteringene for å finne de riktige løsningene, setter på de riktige folkene, finner riktige samarbeidspartnere, og vi prioriterer»

Sammenfattende viser funnene at miljømessige determinanter spiller en rolle i selskapenes beslutningstaking, men at det er variasjon i hvor stor innflytelse de har og hvordan selskapene håndterer og prioriterer dem. Kunde krav, investorer, eiere, reguleringer og samarbeid er alle faktorer som påvirker selskapenes tilnærming til miljømessige determinanter.

4.2 Psykologiske determinanter

I dette delkapitlet vil vi se på psykologiske determinanter som påvirker en organisasjons tilpasning til EU-taksonomien. Det vil bli lagt vekt på hvordan bedriftens ansatte oppfatter taksonomien og hva som motiverer dem til å tilpasse seg den.

Noen av respondentene opplever at taksonomien ikke påvirker deres virksomhet i vesentlig grad, og at den derfor ikke er en del av deres fokus.

«Vi er butikkorientert, og så lenge det ikke påvirker butikken i en betydelig grad, at det ikke er en mulighet eller at vi mister muligheter på grunn av at

vi er for dårlige på EU-taksonomien eller ESG. Igjen, ikke mye. Det er ikke en del av vårt fokus.»

«Det er derfor jeg har vært interessert i ESG og taksonomien for å se forretningsmulighetene, innen olje og gass også.»

«En bedrift som vår er veldig tilpasningsdyktig, og kan endre fort dersom det kommer noe.»

«Jeg syntes det burde være mer fokus på å gjøre ting grønnere.»

«Jeg tror det er en viktig faktor (forståelse), slik at man har en forståelse av hvorfor EU-taksonomien er implementert.»

«Jeg tror kanskje ikke at EU-taksonomien er det de har i bakhodet når de tar beslutninger»

Noen ansatte påpeker at bedriftens forretningsmodell ikke har endret seg vesentlig som følge av EU-taksonomien, men at den, sammen med det grønne skiftet, har ført til at bedriften må tenke strategisk annerledes:

«Jeg tenker at de må jobbe litt rundt strategien, jeg tenker også at finans må litt på banen»

«Jeg tror at forretningsmodellen er samme som den var før EU-taksonomien, jeg tror ikke at det har kommet noen store endringer i forhold til den. Så tror jeg at taksonomien, sammen med det grønne skiftet, har gjort at vi må tenke litt strategisk annerledes.»

Samlet sett viser intervjuene at psykologiske determinanter, som holdninger, bevissthet og forståelse, spiller en viktig rolle i bedriftens tilpasning til EU-taksonomien. Selv om noen

ansatte ikke ser den umiddelbare betydningen av taksonomien for deres virksomhet, er det en økende bevissthet om viktigheten av bærekraft og grønne løsninger. Bedriften må kanskje involvere flere avdelinger og ansatte i tilpasningsprosessen og sørge for at alle har en grundig forståelse av taksonomiens implikasjoner og muligheter. Dette kan bidra til å sikre en mer vellykket og helhetlig tilpasning til EU-taksonomien og styrke bedriftens bærekraftige utvikling.

4.3 Problemklasser

I kategorien om problemklasser fremkommer det ulike perspektiver knyttet til hvordan selskapene forholder seg til utfordringer relatert til taksonomien og miljømessige krav. Intervjuobjektene presenterer både bekymringer og muligheter i møte med slike utfordringer, samt hvordan deres organisasjoner tilpasser seg til disse forholdene.

«så lenge det ikke påvirker butikken i en betydelig grad, at det ikke er en mulighet eller at vi mister muligheter på grunn av at vi er for dårlige på EU taksonomien eller ESG.»

«Alt vi holder på med er basert på businesscase.»

«Jeg tror den største endringen kommer på det tidspunktet hvor kunder blir påvirket av taksonomien.»

Respondentene svarer angående utfordringer og problemer i forbindelse med taksonomien.

«Nei egentlig ikke, ikke som jeg er kjent med. Og jeg tror årsaken er at det er litt for tidlig.»

«En utfordring er jo faktisk å finne ut hva taksonomien handler om.»

«Men jeg tror også at økonomi er viktig, at man må velge å ta denne beslutningen, og at det koster noe å gjøre denne endringen.»

«De har hvert fall fått på planleggingsstadiet at de må prøve å utvikle produkter i fremtiden som møter taksonomien.»

«Men det er viktig at toppledergruppen tar eierskap til strategien og at ikke bare det er et konsulentselskap som kommer og forteller hva som skal stå der.»

«Du skal inn i allerede etablerte markeder. Man kan ikke bare bestemme seg for å bli grønn.»

«Det har også påvirket oss på den måten at vi har vært frustrert over at oljeservice i seg selv er diskvalifiserende.»

«Så sånn sett har EU-taksonomien vært en frustrasjon for oss, for spart CO2 er spart CO2 tenker vi.»

«De spiller også en rolle i at de (toppledergruppen) kan tillate og sette i gang utforskende prosjekter innenfor grønne industrier.»

«Vi har jo et fundamentalt problem i oljeservice, det er jo ikke så mange veier rundt det.»

«Det er veldig vanskelig å få noe konkret, og vi klarer ikke forholde oss til noe som er flytende, og så lenge dette er valgfri rolle man kan ta selv og hva man vil legge i det er helt opp til hver enkelt bedrift.»

I sum fremkommer det fra intervjuene at organisasjonen er opptatt av å forstå og tilpasse seg taksonomien og miljømessige krav. De opplever ulike utfordringer knyttet til dette, men også

muligheter for å utvikle nye produkter og strategier som møter disse kravene. Toppledelsen og økonomiske vurderinger spiller en viktig rolle i hvordan organisasjonene navigerer i dette landskapet, og det blir tydelig at det er behov for mer kunnskap og innsikt for å kunne møte de kommende utfordringene på en effektiv måte.

4.4 ESG og bærekraft

En viktig del av en omstilling er hvordan toppledelsen forholder seg til ESG og bærekraft. Følgende er sitater som beskriver kort hvordan toppledelsen tolker situasjonen.

«ESG er ikke inne på samme måte som HSSE enda.»

«Vi må ha et skifte fra olje og gass, til energi. Men at det skjer over natta, nei.»

«I dag er jo ESG og taksonomirapporteringen ofte ikke objektive. ESG hadde vært en bra rapportering hvis alle rapporterte objektivt og ærlig, men nå blir det heller en glanshistorie.»

«Men vi kjøper ikke score i EU-taksonomien. Vi kjøper for eksempel ikke en skog for å komme inn under taksonomien.»

«Men taksonomien er jo litt smalt kontra bærekraft temaet da.»

«Jeg syntes det burde være mer fokus på å gjøre sokkelen grønnere samt å gi våre kunder og oss «kred» for denne jobben.»

4.5 Intern prosess og sertifisering

Et viktig tema som kom frem fra intervjuene var dette med rapportering og sertifisering. Dette har hjulpet bedriften å være litt i forkant, samt å sette seg bedre inn i fremtidige krav.

«For det første så har vi en prosess rundt EU taksonomien i forhold til hvordan vi kan score der, altså hvilke deler av vår omsetning som er i henhold.»

«Valgene om innføring av ISO-sertifiseringene har vært for å forberede oss på mulig innskjerping for rapportering og være litt i forkant.»

«Men i forhold til ISO-rapporteringen så slipper man ikke unna der. Men den dekker ikke taksonomien, men det er et viktig bidrag for å forberede seg til å forholde seg til taksonomien.»

«Det er å tilrettelegge for at det ansvaret blir synliggjort i organisasjonen. Det er oppnevnt ansvarlige og prosesser for ESG-rapportering og den slags.»

«Vi har jo i internkontrollsystemet vårt har vi en kapitalskvis rapport som er laget i forhold til vår ESG-rapportering, glansbilderapporten vår, så den har alle ansatte tilgang til.»

4.6 Langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter

Toppledelsen har langsiktige perspektiver og ser på forretningsmuligheter som en viktig del av deres strategi, spesielt i lys av ESG og bærekraftstrendene. Noen nøkkel punkter vi tar med oss fra intervjuene er fra følgende sitater:

«Primærmålet der er å ha det slik at vi har flere bein å stå på siden vi tror det er viktig i et 15 års perspektiv, da olje og gass vil fases ut.»

«Men vi ser ESG er en forretningsmulighet i seg selv, og det er mange som skal tjene gode penger på dette og grønnvaske godt.»

«Så vi må ha en sunn inngang til andre industrier, dette kan også komme via oppkjøp. Så vi er jo bevisst på M&A muligheter også vil kunne gi oss noe, i forhold til «score» på EU-taksonomien.»

«Litt av grunnen til dette er at det er en historie rundt det. På Oslo Børs så virker historien slik at du er et oljeserviceselskap som er i ferd med å gjøre en transformasjon over i andre industrier, aller helst fornybare. Det å ha en voksende score i EU-taksonomien vil vise at du faktisk har begynt å få det til.»

4.7 Påvirkning av EU taksonomien

Intervjuene viser at EU-taksonomien har hatt varierende påvirkning på bedriften og deres beslutninger. Noen deltakere mener at taksonomien ikke har hatt noen direkte påvirkning så langt, mens det var andre respondenter som så at det var tegn til endring:

«Det korte svaret på det er egentlig nei. Jeg tror det er veldig lite som til nå har påvirket selskapet.»

«Så jeg tror kanskje ikke taksonomien har gjort så mye endringer frem til nå hvertfall.»

«Men vi ser en trend, og en økt etterspørsel etter teknologi som hjelper.»

«Vi ser indirekte at finansiering av utviklingsprosjekter har lettere for å få finansiering.»

«Vi tror at vi vet, at for investorer vil det bety noe om hvordan vi scorer der.»

4.8 Påvirkning av kunder og verdikjede

I denne kategorien kommer det frem at bedriftens kunder og verdikjede blir påvirket av taksonomien og bærekraftige tiltak i ulik grad. Global handel er også et tema som gjør transformasjonen vanskelig:

«foreløpig er det ikke en del av kontrakter, så derfor er det ikke på agendaen enda»

«Hos kundene ser vi kanskje en liten endring nå i forhold til tidligere, men om taksonomien er årsaken til det er et annet spørsmål da.»

«Mot kunder er det litt ymse, men det er litt regions avhengig.»

«Kommer du til USA bryr de seg ikke, men i Europa og Norge bryr de seg mer.»

«Vi er et globalt marked også, så vi kan ikke pålegge kundene våre i for eksempel Brasil å betale 20% mer for at vi skal tilfredsstillere kravene fra EU.»

«Når det gjelder våre kunder, eller våre leverandører, så kommuniseres det trolig veldig lite.»

«Når det gjelder våre kunder så er det primært at vi har rapportering, og vi peker til våre eiere som har dette offentlig tilgjengelig.»

4.9 Strategiske endringer og tilpasning

I temaet strategiske endringer og tilpasning blir det belyst hvordan bedriften gjennomgår strategiske endringer og tilpasninger i møte med EU-taksonomien. Det nevnes at utfordringer kan oppstå når kundene stiller krav knyttet til taksonomien, og at bedriften tilfredsstiller de

kravene som kunder og investorer stiller, men at dette kommer med en kost og hvordan dette skal dekkes inn er fortsatt uklart:

«Vi tilfredsstiller selvfølgelig de krav som kunder og investorer stiller oss, men med mindre vi kan få en konkurransefordel er det ikke så viktig.»

«Vil vi score bedre, men faktisk tjene mindre, og hvordan vil vi gjøre denne avveiningen.»

«Men vi har ikke de vanskelige diskusjonene, om hvor mye vi er villige til å betale for å spare 1000ton CO2. Vi kommer ikke til disse diskusjonene.»

«Vi ser ofte at utvikling og forbedring strider litt mot finans.»

4.10 Teknologi og innovasjon

I kategorien teknologi og innovasjon blir det diskutert hvordan bedriften vurderer teknologi og innovasjon i møte med EU-taksonomien og bærekraftsmål. Det påpekes at bedriften ville vært villig til å investere mer i teknologi som tilfredsstiller ESG-krav på en bedre måte, men at de ennå ikke har sett lønnsomme muligheter:

«Så hvis vi ser at det er butikk for å lage et produkt som tilfredsstiller esg krav på en bedre måte, så ville vi være all inn, men foreløpig har vi ikke sett det.»

«bedriften har hatt stort fokus på digitale løsninger de siste fem årene, noe som har redusert drivstofforbruket til kundene betraktelig.»

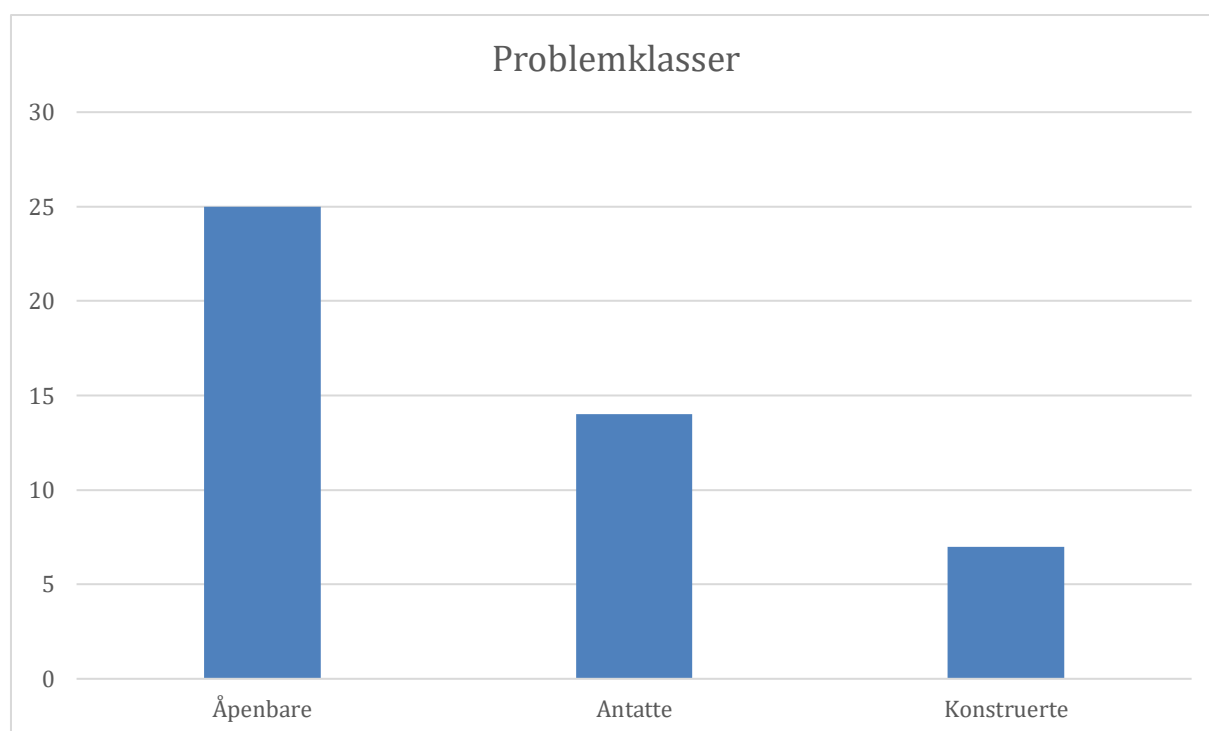
«I forhold til bærekraft er det kanskje dette vi har brukt mest investeringsmidler og fokus på.»

«penger og tilgang på personell er det viktigste for å klare å endre og utvikle produkter og tjenester som kan møte dette.»

4.11 Resultater fra analysen

Analysen av intervjuene gir oss noen viktige funn. Vi har funnet frem til temaer som er felles for alle respondentene og vi har koblet funnene opp mot teorien til Lai og Grønhaug (1994). Når vi analyserte intervjuene kodet vi blant annet tekstsegmenter som hørte til de tre presenterte problemklassene. Når vi har notert og gjort opptelling på problemklasser er det viktig å huske på at vi snakker også om muligheter og forskjellige tidshorisonter.

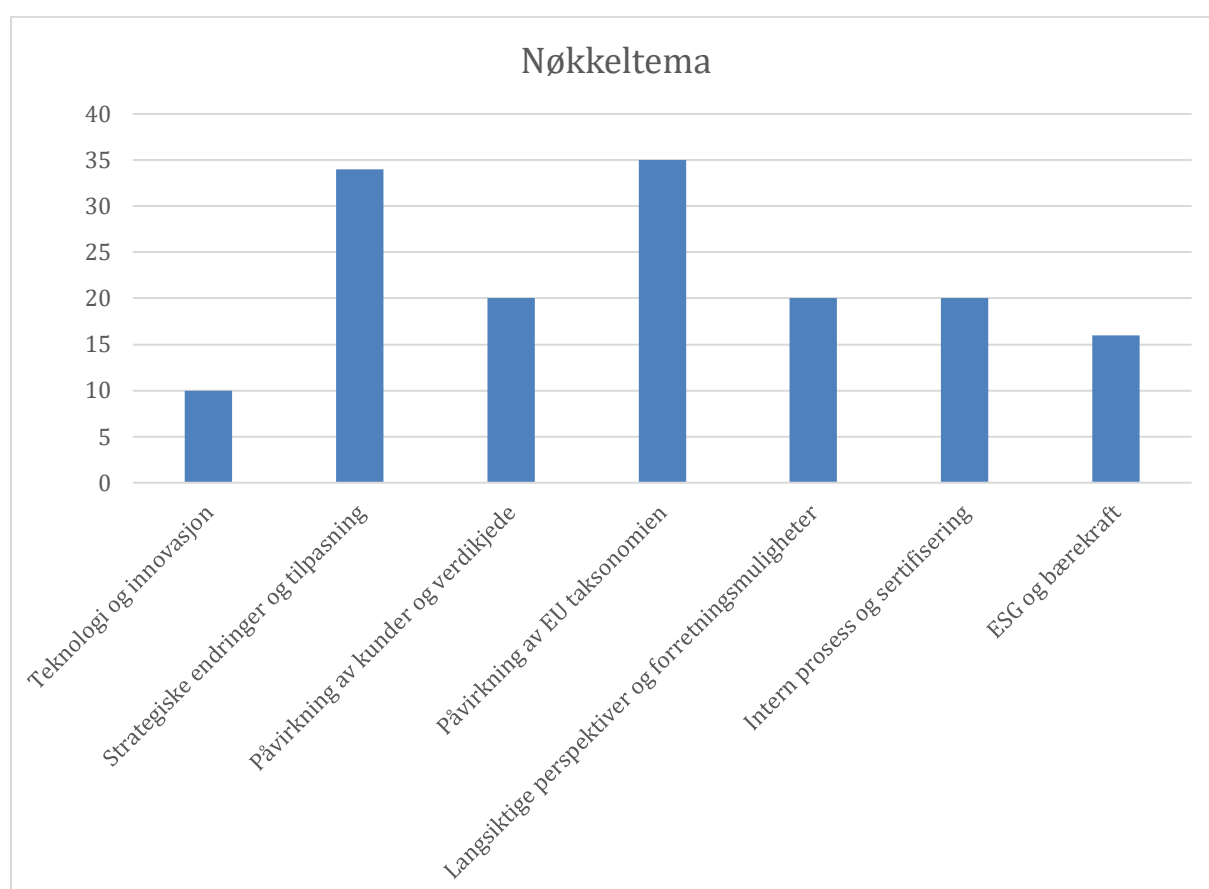
I analysen har vi kategorisert problemklassene og identifisert antallet for hver kategori: åpenbare problemer, antatte problemer og konstruerte problemer. For å illustrere dette har vi laget et stolpediagram, presentert i figur 5. På x-aksen er de tre problemklassene representert, mens y-aksen viser antallet innenfor hver problemklasse som ble identifisert. Vi har filtrert ut problemer med en total overlapping, men der som problemene har samme utgangspunkt med forskjellige retninger og vinkler har vi telt dem med.



Figur 5: Oppdagede problemer fordelt på problemklasser

Åpenbare problemer er nærstående og operative problemer som er ferdig definert, med en tidshorizont på 0-3 måneder, her er det også miljømessige determinanter som spiller hovedrollen. Antatte problemer er problemer som forventes å dukke opp i en tidshorizont på 3 måneder til 1 år og involverer en blanding av miljømessige og psykologiske determinanter. Konstruerte problemer er problemer som krever tenkning inn i fremtiden og vurderinger av mulige scenarier, med en tidshorizont fra 1 år og utover. I hovedsak er det psykologiske determinanter som spiller inn for konstruerte problemer.

I analysen brukte vi de identifiserte nøkkeltemaene som knagger og i ettertid noterte vi ned frekvensen disse ble brukt, dette for å se hvilke temaer som utpekte seg med mest betydning. For å gi en visuell fremstilling av funnene, har vi laget et stolpediagram, vist i figur 6, som viser hvor ofte hvert tema ble nevnt av respondentene. På x-aksen i stolpediagrammet er de ulike nøkkeltemaene representert, mens y-aksen viser antallet ganger hvert tema ble tatt opp.



Figur 6: Identifiserte nøkkeltemaer med hyppighet

Det er viktig å merke seg at stolpediagrammet gir en oversikt over hvilke nøkkeltemaer som ble brukt i analysen og deres frekvens blant respondentene. En mer detaljert tolkning og diskusjon av disse funnene og deres betydning vil bli gjennomført i neste kapittel, der vi vil utforske sammenhenger mellom temaene, deres relevans for organisasjonene, og hvordan de kan påvirke strategiske beslutninger og tiltak.

5 Diskusjon

I dette kapitlet kommer vi til å diskutere resultatene fra den kvalitative undersøkelsen. Først vil det diskuteres hvordan innføringen av EU-taksonomien har påvirket oljeservicebedriften og dens strategier. Deretter vil resultatene av analysen av funnene diskuteres i lys av teorien til Lai og Grønhaug (1994).

5.1 Innledende betraktninger om EU-taksonomiens påvirkning

EU-taksonomiens krav styrer i liten grad valg av produkter, teknologier og prosjekter hos bedriften per nå. En begrunnelse som blir nevnt her er at det ikke er noen krav fra kundene angående dette. Dersom det ikke kommer som krav fra kundene at bedriften skal operere etter taksonomiens krav, vil det ikke ha noe å si for bedriftens fortjeneste. De er tydelige på at de produserer teknologi og løsninger som er effektive og som kundene ønsker å kjøpe. Informantene er likevel klare på at dersom kundene ønsker det, eller dersom dårlig taksonomiscore påvirker bedriftens feste i markedet, vil det være nødvendig å finne løsninger for å beholde sin posisjon. Likevel poengteres det at utvikling og forbedring av produkter ofte strider imot finans, da fortjenesten eller etterspørselen fra kunder kan synke.

Bedriften har egne ressurser til å arbeide med EU-taksonomien og ESG-rapporteringer, og selv om taksonomien per nå ikke har mye å si for beslutningene som tas, har bedriften en mer endret strategi enn for flere år siden. Det har vært større fokus på sertifiseringsordninger for at kunder og investorer skal kunne se dokumentasjon på arbeidet som bedriften gjør i forhold til bærekraft, sikkerhet og for lokalmiljøet. I tillegg til dette har de økt fokus på å utvikle produkter og løsninger som kan gjøre de til mer enn bare en oljeservicebedrift. Det er også satt av ressurser for å se på muligheten til å gå inn i allerede etablerte markeder innen andre former for energi. De påpeker at de som bedrift er svært tilpasningsdyktige, og at de hele tiden arbeider med forbedrede løsninger. Derfor er de klare for å måtte mer drastisk endre

taktikk dersom taksonomien i større grad kommer til å påvirke finansiering på nye prosjekter, eller dersom det går ut over kundene. Det nevnes at informanter tror den største endringen i forhold til taksonomien kommer den dagen scoren påvirker kundene, eller dersom kundene selv krever grønnere produkter.

Som en oljeservicebedrift som leverer tjenester til land utenfor EU, blir det også poengtert at det ikke vil lønne seg for dem å produsere varer og tjenester som er i henhold til taksonomiens krav, dersom dette vil øke prisen på varene eller tjenestene. En informant mener at det ikke vil være betalevilje for produkter som øker i pris på grunn av europeiske krav. Likevel påpeker informanten at de fleste kundene er opptatte av å redusere energibruk og å effektivisere olje- og gassproduksjonen.

Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen viser at EU-taksonomien per nå ikke har en stor direkte innvirkning på beslutningsprosessene til de fleste topplederne, da oljeindustrien er umiddelbart diskvalifiserende i forhold til taksonomiens krav og det derfor er lite å gjøre før bedriften utvider til andre bærekraftige bransjer. Vi ser at kundene til bedriften er opptatte av å redusere sine egne miljøfotavtrykk, og at de hele tiden ønsker å redusere utslippene på plattformene sine, det blir derfor kontinuerlig produsert og utviklet teknologi som kan oppfylle kundenes ønsker. Det er altså et stort fokus på å redusere CO₂-utslippene i bransjen, og topplederne uttrykker frustrasjon over at det likevel ikke er noe å hente for dem innen EU-taksonomien. De mener det er stort potensiale for å spare utslipp i sektoren, men at dette ikke betyr noe i henhold til kravene.

I et av intervjuene kommer det frem at ansatte stiller seg noenlunde positive til at grønne produkter og tjenester får god score, og at det er fokus på denne utviklingen, men det blir derimot null score på produkter og tjenester som er blitt betydelig grønnere enn de var før, kun grunnet sektoren. Oljeservicebedrifter som produserer og leverer løsninger til olje- og gassindustrien har et stort potensial til å hjelpe kundene sine med å redusere store mengder utslipp, men de får de ingen kred for. Det blir også uttrykt frustrasjon over at olje- og gassbransjen blir helt tilsidesatt av EU sine krav, når det er en bransje som vi fortsatt er helt avhengige av. Per nå er det ingenting som kan umiddelbart erstatte olje- og gassektoren.

I tillegg er det foreløpig ingen økonomiske ulemper for bedriften å ikke kunne følge kravene i taksonomien, og kundene er mer opptatt av å få ned egne miljøfotavtrykk enn å få en god taksonomiscore. Likevel har vi sett at innføringen av taksonomien har gjort bedriften mer

bevisst rundt andre rapporteringsmuligheter og sertifiseringsordninger, da bærekraft er høyt på agendaen. Innføringen av rapporteringskrav gjør at bedriften bruker større ressurser på å utforske mulighetene for å i fremtiden bevege seg inn i mer fornybare industrier, dersom det skulle få større økonomiske konsekvenser å ikke oppfylle noen av EU taksonomiens krav.

5.2 Miljømessige determinanter

Dette delkapittelet presenterer miljømessige determinanter som påvirker bedriftens beslutninger. Disse faktorene refererer til stimuli og signaler fra omgivelsene som påvirker problemoppfatning og problemløsning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). De miljømessige determinantene er viktige for å forstå hvordan problemer oppfattes i en organisatorisk kontekst. Noen intervjuobjekter mener at miljøhensyn ikke i stor grad påvirker valg av produkter, teknologier og prosjekter, med mindre det kommer som krav fra kundene. Andre nevner at kundenes krav og påvirkning er viktige faktorer når det gjelder miljømessige faktorer. Det er også nevnt at investorer og eiere stiller krav, mens andre påpeker at EU-taksonomien og reguleringer spiller en rolle i bedriftens beslutningsprosess. *«Det styrer i liten grad valg av produkter og teknologier og prosjekter hvis ikke det kommer fra kundesiden».* Dette er eksempler på signaler fra omgivelsene som påvirker problemoppfatningen og problemløsningen. Bedriften ser ikke at det er veldig nødvendig med søkelyset på miljøhensyn når det ikke er betydelige signaler fra den delen av omgivelsene som berører bedriftens virksomhet.

Som aktører innen olje- og gassindustrien, vil bedriften foreløpig ikke kunne hevde seg i forhold til taksonomien, selv om de gjør tiltak for å bli mer miljøvennlige. I en bransje som er regnet som svært lite miljøvennlig, kan tilpasning til miljøkrav og nye direktiver være utfordrende, og det er viktig å se på hvor bedriften ikke treffer i dag for å identifisere muligheter for forbedringer. *«Vi dropper ikke olje og gass for å være ESG-vennlige».* Taksonomien i seg selv virker per nå ikke som en ytre påvirkningskraft for endring. Dette hadde nok vært annerledes dersom det var tydelige fordeler ved god score, eller konsekvenser av dårlig score.

Det blir også nevnt at som et teknologiselskap så arbeides det kontinuerlig med å identifisere muligheter for forbedring, og at dette også gjelder i forhold til å kunne produsere mer miljøvennlig. Dette gjøres ved å se hvor det i dag er de ikke treffer kunders og investorers krav slik de ønsker. I forbindelse med miljømessige determinanter er samarbeid og nettverk mellom selskapene, kunder og leverandører også nevnt. Et intervjuobjekt beskriver hvordan

de prioriterer når kunder kommer til dem og ber om hjelp til å finne løsninger. *«Så hvis en kunde kommer til oss og sier at nå er vi litt desperate, nå må dere hjelpe oss med en løsning. Så gjør vi de prioriteringene for å finne de riktige løsningene, setter på de riktige folkene, finner riktige samarbeidspartnere, og vi prioriterer»*. Dersom signalene fra omgivelsene er sterke vil problemene løses raskere, og per nå oppfattes ikke innføringen av EU-taksonomien eller andre rapporteringskrav som sterke for olje- og gasselskaper. For øyeblikket er det ikke noe innen olje- og gass som kan rapporteres i henhold til taksonomien, uansett hvor mye miljøavtrykket reduseres. Mennesker har en tendens til å merke fremtredende informasjon, altså informasjon som for eksempel er ekstrem eller ubehagelig (Fiske & Taylor, 1991, som sitert i Lai og Grønhaug, 1994, s. 4). Gjennom intervjuene har vi ikke opplevd innføringen av taksonomien som fremtredende.

Kundekrav og påvirkning er et viktig aspekt når det gjelder miljømessige determinanter. Det blir nevnt at det er et økt fokus fra kundenes side på å redusere miljøfotavtrykket på egne rigger, og at bedriften får spørsmål om hvordan de som teknologileverandør i bransjen kan bidra med å redusere avtrykket. I tillegg til kundenes etterspørsel spiller investorer og eiere også krav til selskapets fotavtrykk, og en respondent forteller at det er eierne som setter krav, men at kundene og investorer også setter føringer.

Flere av respondentene diskuterer innflytelsen EU-taksonomien og reguleringer har på selskapenes beslutningstaking og strategier. Et intervjuobjekt påpeker at for å håndtere EU-taksonomien må selskapene dypdykke i dokumentene og sette aksjoner deretter, og at det har vært utfordrende å bli kjent med systemet. Spesielt i en bransje som ikke blir hensyntatt i taksonomien. En respondent har likevel bemerket at i løpet av de siste fem årene har diskusjonen rundt miljøavtrykk endret seg fra å være noe som nesten ble ledd av, til å nå være på dagsordenen til lignende selskaper. Samtidig påpeker en respondent at det er viktig å støtte olje- og gassindustrien samtidig som man finner måter å gjøre den mer miljøvennlig. Det kommer frem hos respondentene at potensialet for å gjøre oljeservice bedre er vel så stort som i andre bransjer, og at det enda ikke finnes et alternativ for olje og gass.

Sammenfattende viser funnene at miljømessige determinanter spiller en rolle i selskapenes beslutningstaking, men at det er variasjon i hvor stor innflytelse de har og hvordan selskapene håndterer og prioriterer dem. Kundekrav, investorer, eiere, reguleringer og samarbeid er alle faktorer som påvirker selskapenes tilnærming til miljømessige determinanter. Funnene

antyder at det ikke er en universell tilnærming til hvordan selskapet håndterer miljøtiltak, og at det kan være variasjon i hvor stor innflytelse miljømessige determinanter har på selskapet.

5.3 Psykologiske determinanter

I dette delkapittelet vil vi se på psykologiske determinanter som påvirker en organisasjons tilpasning til EU-taksonomien. Den psykologiske determinanten i problemfinning fokuserer på observatørens selektive oppmerksomhet og tolkning av signaler og stimuli fra omgivelsene (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Denne dimensjonen ligger i hvordan den enkelte tolker og forstår problemer basert på deres personlige oppfatninger, mentale modeller og kognitive prosesser (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). Det vil bli lagt vekt på hvordan bedriftens ansatte oppfatter taksonomien og hva som motiverer dem til å tilpasse seg den.

Den psykologiske determinanten i problemfinning er også nært knyttet til den enkeltes mål, hensikter, interesser, verdier og intensjoner, som alle påvirker hvordan problemer tolkes og prioriteres (Lai & Grønhaug, 1994, s. 5). Å forstå disse individuelle faktorene og deres innvirkning på problemfinning og problemløsning kan hjelpe organisasjoner og enkeltpersoner med å utvikle mer effektive strategier for å takle utfordringer og problemer. I resultatene fra intervjuene ser vi at enkelte respondenter ikke er fokusert på taksonomien fordi de ikke ser umiddelbare fordeler ved å tilpasse seg den. *«Vi er butikkorientert, og så lenge det ikke påvirker butikken i en betydelig grad, eller at vi mister muligheter på grunn av at vi er for dårlige på EU-taksonomien eller ESG, er det ikke en del av vårt fokus.»* Andre mener det er viktig å utforske forretningsmuligheter innenfor taksonomien. Det blir påpekt at bedriften er tilpasningsdyktig og har kapasitet til å endre seg raskt dersom det skulle bli nødvendig. Dette indikerer at bedriften har en grunnleggende evne til å tilpasse seg endringer, inkludert EU-taksonomien, hvis det blir ansett som nødvendig eller fordelaktig. Dette viser at noen ansatte er mer åpne for å utforske muligheter som ligger i EU-taksonomien og dens implikasjoner. Det kommer også frem hos noen av respondentene at det bør være et økende fokus på grønnere løsninger, også innen olje og gass. Det er altså en bevissthet blant ansatte om viktigheten av bærekraft og miljøvennlige løsninger i bedriftens strategi og drift.

Ansatte ser behovet for grønnere løsninger, og de erkjenner at bedriftens strategi bør inkludere elementer fra EU-taksonomien. Respondentene har ulike syn på bedriftens

forståelse og tilpasning til taksonomien, og noen mener at finansavdelingen må involveres mer aktivt i taksonomiarbeidet.

Respondentene viser varierende syn på bedriftens forståelse og tilpasning til EU-taksonomien. Enkelte mener at det er viktig med en grundig forståelse av taksonomien for å kunne tilpasse seg og engasjere seg i bærekraftig utvikling. Andre tror ikke nødvendigvis at ledelsen har taksonomien i bakhodet når de tar beslutninger, og dette kan bety at den ikke blir alltid prioritert i beslutningsprosesser.

Videre påpeker noen respondenter behovet for samarbeid og engasjement fra ulike avdelinger i bedriften, inkludert finansavdelingen, for å sikre en vellykket tilpasning til taksonomien.

Selv om noen ansatte sier at bedriftens forretningsmodell ikke har endret seg vesentlig som følge av taksonomien, så har taksonomien sammen med det grønne skiftet ført til at bedriften må tenke strategisk annerledes for å være klare dersom det i fremtiden kommer til å påvirke bedriften negativt. Noen ansatte påpeker at bedriftens forretningsmodell ikke har endret seg vesentlig som følge av EU-taksonomien, men at den, sammen med det grønne skiftet, har ført til at bedriften må tenke strategisk annerledes. *«Jeg tror at forretningsmodellen er samme som den var før EU-taksonomien, jeg tror ikke at det har kommet noen store endringer i forhold til den.»*

Samlet sett viser intervjuene at psykologiske determinanter, som holdninger, bevissthet og forståelse, spiller en viktig rolle i bedriftens tilpasning til EU-taksonomien. Selv om noen ansatte ikke ser den umiddelbare betydningen av taksonomien for deres virksomhet, er det en økende bevissthet om viktigheten av bærekraft og grønne løsninger. Bedriften må kanskje involvere flere avdelinger og ansatte i tilpassningsprosessen og sørge for at alle har en grundig forståelse av taksonomiens implikasjoner og muligheter. Dette kan bidra til å sikre en mer vellykket og helhetlig tilpasning til EU-taksonomien og styrke bedriftens bærekraftige utvikling.

5.4 Problemklasser

I Lai og Grønhaug (1994) er identifiseringen av problemklasser en viktig del av deres rammeverk for problemløsing. Problemklassene er presenterte problem, oppdagede problem og konstruerte problem. Presenterte problemer er de problemene som blir pålagt en

problemløser av andre som allerede er kjent med problemformuleringen, løsningsmetoden og løsningen. Oppdagede problemer involverer derimot de problemene som problemløseren selv oppdager, og de kan ha en kjent eller ukjent formulering, metode for løsning eller løsning. I motsetning til de to tidligere kategoriene, eksisterer ikke konstruerte problemer før de blir skapt eller oppfunnet av noen (Lai & Grønhaug, 1994, s. 6). I kategorien om problemklasser kommer det frem ulike perspektiver knyttet til hvordan selskapene forholder seg til utfordringer relatert til taksonomien og miljømessige krav. Intervjuobjektene presenterer både bekymringer og muligheter i møte med slike utfordringer, samt hvordan deres organisasjoner tilpasser seg til disse forholdene.

Respondentene uttrykker at det ikke er oppstått særlige problemområder i forbindelse med implementeringen av EU taksonomien, da det foreløpig er i en tidlig fase. Flere intervjuobjekter påpeker derimot utfordringer knyttet til å forstå og tilpasse seg taksonomien og miljømessige krav. *«En utfordring er jo faktisk å finne ut hva taksonomien handler om.»* Det er også nevnt at det kan være utfordrende å få noe konkret ut av taksonomien, spesielt når det er opp til hver enkelt bedrift å bestemme hvordan de vil forholde seg til den.

Oljebransjen og de som leverer teknologi i bransjen vil foreløpig ikke få en bedre score enn bunnscore, selv om de gjør tiltak for å minimere fotavtrykket. Respondentene uttrykker derfor at fokuset på taksonomien og ESG fra ledelsen er et minimum så lenge det ikke får noen følger for bedriften.

Et intervjuobjekt uttrykker at så lenge taksonomien og ESG ikke påvirker deres forretningsmuligheter i en betydelig grad, vil de ikke oppleve noen større utfordringer. Samme intervjuobjekt understreker at beslutningene de tar er basert på økonomiske vurderinger. Det er likevel enighet at dersom det får økonomiske konsekvenser, eller at det kommer som et ønske fra kundene, så vil det være en økt interesse for å endre strategi. Noen av intervjuobjektene mener at det største skiftet vil komme når kundene blir påvirket av taksonomien.

Dette kan kategoriseres som åpenbare problemer, og det er de miljømessige determinantene som har størst innvirkning. Miljømessig determinant refererer til hvordan signaler fra omgivelsene påvirker problemfinning og problemløsning (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4).

Antatte problemer blir i større grad enn åpenbare problemer påvirket av psykologiske determinanter. Den psykologiske determinanten i problemfinning fokuserer på observatørens

selektive oppmerksomhet og tolkning av signaler og stimuli fra omgivelsene, og påvirkes av hvordan den enkelte tolker og forstår problemer basert på egne erfaringer (Lai & Grønhaug, 1994, s. 4). En respondent uttrykker frustrasjon over at oljeservice som bransje er direkte diskvalifiserende i forhold til EU-taksonomien. «*Det har også påvirket oss på den måten at vi har vært frustrert over at oljeservice i seg selv er diskvalifiserende.*» og «*Så sann sett har EU-taksonomien vært en frustrasjon for oss, for spart CO2 er spart CO2 tenker vi.*» Informanten mener likevel at reduksjon av CO2-utslipp er viktig uavhengig av bransje.

Toppledelsens eierskap til strategien og utfordringer knyttet til å bevege seg inn i etablerte markeder blir også diskutert. En respondent diskuterer hvordan toppledergruppen møter utfordringer knyttet til taksonomien og at det er deres mandat å styre bedriften mot utforskende prosjekter innenfor grønnere industrier. «*Men det er viktig at toppledergruppen tar eierskap til strategien og at ikke bare det er et konsulentselskap som kommer og forteller hva som skal stå der.*» Samtidig påpeker denne respondenten at deres bransje, oljeservice, står overfor fundamentale problemer. Det er også nevnt at det kan være utfordrende å få noe konkret ut av taksonomien, spesielt når det er opp til hver enkelt bedrift å bestemme hvordan de vil forholde seg til den.

Potensielle problemer basert på mangel på problemer i en situasjon, og her spiller psykologiske faktorer en viktigere rolle (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8). I en organisatorisk sammenheng kan problemopprettelse forekomme som et søk etter et nytt produkt for å tilfredsstille oppfunne eller møte kundebehov som ikke dekkes av allerede eksisterende produkter (Lai & Grønhaug, 1994, s. 8).

Flere respondenter påpeker utfordringene med å forstå og tilpasse seg taksonomien og miljøkravene, mens noen bemerker nødvendigheten av å utvikle produkter som møter taksonomien. «*De har hvert fall fått på planleggingsstadiet at de må prøve å utvikle produkter i fremtiden som møter taksonomien.*» Det blir påpekt at det er en utfordring å gå inn i allerede etablerte markeder for å bli en grønnere aktør, og det ble diskutert hvordan toppledergruppen møter utfordringer knyttet til taksonomien og at det er deres mandat å styre bedriften mot utforskende prosjekter innenfor grønne industrier. Det er stor enighet om at en grønn omstilling tar tid.

I sum fremkommer det fra intervjuene at organisasjonen er opptatt av å forstå og tilpasse seg taksonomien og miljømessige krav. De opplever ulike utfordringer knyttet til dette, men også

muligheter for å utvikle nye produkter og strategier som møter disse kravene. Toppledelsen og økonomiske vurderinger spiller en viktig rolle i hvordan organisasjonene navigerer i dette landskapet, og det blir tydelig at det er behov for mer kunnskap og innsikt for å kunne møte de kommende utfordringene på en effektiv måte.

5.5 ESG og bærekraft

Intervjuene viser at bedriftens tilnærming til ESG og bærekraft varierer, og det er et bredt spekter av holdninger og forståelser blant de ansatte. Denne variasjonen i holdninger kan påvirke bedriftens evne til å integrere ESG og bærekraft i sin strategi og beslutningsprosesser. Ansatte uttrykker også ulike syn på hvor integrert ESG er i bedriften, med noen som mener at det ennå ikke er fullt integrert: «*ESG er ikke inne på samme måte som HSSE enda.*» Dette kan tolkes i lys av Lai og Grønhaug (1994) sin teori som at denne variasjonen vil kunne skape forskjellige problemer fordelt rundt på de forskjellige problemklassene. Dette kan påvirke bedriftens evne til å oppnå bærekraftige resultater, men dette er også noe som bedriften er klar over og kan dermed tilpasse og balansere.

Når det gjelder bærekraft, er det en generell anerkjennelse blant ansatte om nødvendigheten av å gå fra olje og gass til energi, men de forstår at dette ikke vil skje over natten: «*Vi må ha et skifte fra olje og gass, til energi. Men at det skjer over natta, nei.*» Denne realistiske tilnærmingen er også et eksempel av bedriftens evne til å balansere kortsiktige og langsiktige perspektiver og fremhever at det er bevisste valg som gjøres.

En ansatt påpeker mangelen på objektivitet i forbindelse med rapporteringskrav knyttet til ESG: «*I dag er jo ESG og taksonomirapporteringen ofte ikke objektive. ESG hadde vært en bra rapportering hvis alle rapporterte objektivt og ærlig, men nå blir det heller en glanshistorie.*» Dette kan relateres til Lai og Grønhaug (1994) sin teori om problemkonstruksjon og problemløsning, hvordan problemer knyttet til ESG og bærekraft blir definert og konstruert, som igjen kan bidra til oppdagelse av mulige problemer og smarte løsninger lengre frem i tid. Selv om dette sitatet peker mot en overvekt av subjektivitet i forbindelse med rapportering, altså at det er opp til forfatter av rapporten å finne ut hva som skal være med, gir det også en frihet til å kunne oppdage ukjente problemer. Dette varierer også mellom de forskjellige rapporterings systemene hvor noen er helt objektive.

Intervjuene viser også at bedriften har begynt å investere i bærekraftige industrier. Ved å gjøre slike investeringer viser bedriften en vilje til å utvikle og tilpasse sin forretningsmodell i tråd med endrede forventninger og krav. Men investeringene som gjøres skal være forankret i verdier og være forenlig med bedriftens DNA. Som en av de intervjuede forteller: *«Men vi kjøper ikke score i EU-taksonomien. Vi kjøper for eksempel ikke en skog for å komme inn under taksonomien.»*

I intervjuene påpekes det også at EU-taksonomien er for smal, og at det kan gjøres mye bra for å få ned fotavtrykket: *«Men taksonomien er jo litt smalt kontra bærekraft temaet da.»* Det diskuteres blant annet at EU-taksonomien ikke tar hensyn til andre grønne initiativer som bidrar til å redusere fotavtrykket, og dermed blir ikke slike handlinger belønnet: *«Jeg syntes det burde være mer fokus på å gjøre sokkelen grønnere samt å gi våre kunder og oss «kred» for denne jobben.»* Dette antyder at det kan være rom for forbedring og utvidelse av kriteriene for bærekraftig praksis, da spesielt for kriterier i EU-taksonomien.

Som en oppsummering av diskusjonen og intervjuene rettet mot ESG og bærekraft, sett i lys av Lai og Grønhaug (1994) sin teori om ledere og bedrifters tilpasning til endringer, viser intervjuene at bedriften står overfor flere ulike problemklasser knyttet til ESG og bærekraft. Lai og Grønhaug (1994) understreker viktigheten av problemkonstruksjon og problemløsning i organisasjoners tilpasning til miljøendringer, som inkluderer både miljømessige faktorer, som rapporteringskrav og EU-taksonomi, og psykologiske faktorer, som ansattes oppfatninger og forståelser av ESG og bærekraft. Intervjuene reflekterer rundt dette for eksempel i form av hvor stor grad av objektivitet og subjektivitet det er på selve rapportene som lages.

5.6 Intern prosess og sertifisering

Intern prosess og sertifisering handler i utgangspunktet om å gjøre bedriften mer attraktiv å samarbeide med, samt å øke kvaliteten på organisasjonen. Ut fra intervjuene ser vi i midlertidig også at dette har vært svært gunstig med tanke på fremtidige ESG krav, inkludert EU-taksonomien. Bedriften har tatt flere initiativer for å håndtere ESG og bærekraft, inkludert implementering av ISO-sertifiseringer og utvikling av interne prosesser og rapporteringssystemer. Fra Lai og Grønhaug (1994) sine problemklasser kan disse ISO-sertifiseringene sees på som åpenbare problemer, som igjen betyr at det er objektive og konkrete parametere det skal rapporteres på. Det har imidlertid vist at innføringen av disse har

vært en god øvelse med tanke på EU-taksonomien. En respondent sier: «*Valgene om innføring av ISO-sertifiseringene har vært for å forberede oss på mulig innskjerping for rapportering og være litt i forkant.*» Dette kan, sett fra Lai og Grønhaug (1994), være en indikasjon på at bedriften og ledelsen forbereder seg til mer utfordrende problemer ved å først øve seg på miljømessige, åpenbare problemer.

ISO 14001 og 46001 er viktige sertifiseringer som bidrar til å forbedre bedriftens miljø og bærekraftsprofil. ISO 14001 er en internasjonal standard for miljøledelse, som hjelper organisasjoner med å forbedre sin miljøprestasjon gjennom en mer effektiv bruk av ressurser og reduksjon av avfall (International Organization for Standardization, 2015). Implementering av ISO 14001 kan bidra til å demonstrere bedriftens forpliktelse til å redusere sin miljøpåvirkning og forbedre sin miljøprestasjon. ISO 46001 er en internasjonal standard for vannforvaltning som fokuserer på å hjelpe organisasjoner med å optimalisere bruken av vannressurser (International Organization for Standardization, 2019).

Selv om ISO14001 og ISO46001 kan minne litt om EU-taksonomien er det store forskjeller. EU-taksonomien er som tidligere nevnt ment for å gi et felles klassifiseringssystem, øke gjennomsiktighet og åpenhet rundt grad av bærekraft i selskaper og motvirke grønnvasking. Dette for å vise hva som skal ansees som bærekraftig, og bidra til å styre kapital mot mer bærekraftige investeringer. De nevnte ISO sertifiseringene er på den andre siden et verktøy for å hjelpe bedrifter å lokalisere og rapportere egen miljøprestasjon.

Intervjuene viser også at bedriften har utviklet interne prosesser og rapporteringssystemer for å håndtere ESG og bærekraft. Dette inkluderer oppnevning av ansvarlige og prosesser for ESG rapportering og synliggjøring av ansvaret i organisasjonen. Bedriften rapporterer også på ESG og bærekraft i sin årsrapport og har ansatt spesifikke ansvarlige for å forstå EU-taksonomien og hjelpe med vurdering av nye prosjekter og initiativer. Basert på Lai og Grønhaug (1994) kan ledelsens arbeid med å utvikle interne prosesser og rapporteringssystemer for å håndtere ESG og bærekraft tolkes som en respons på ulike miljømessige og psykologiske determinanter. Ved å oppnevne ansvarlige og etablere prosesser for ESG-rapportering, samt synliggjøre ansvaret i organisasjonen, tar toppledelsen hensyn til både interne og eksterne krav og forventninger knyttet til bærekraft og samfunnsansvar.

En av respondentene forklarer at de har et internkontrollsystem som inkluderer en kvartalsvisrapport knyttet til deres ESG-rapportering. Dette viser at toppledelsen er oppmerksom på viktigheten av systematiske og regelmessige oppdateringer av deres arbeid med ESG og bærekraft. Ved å ha et internkontrollsystem med kvartalsvis rapportering om ESG, legger toppledelsen vekt på åpen kommunikasjon og systematisk oppfølging av bedriftens arbeid med ESG og bærekraft. Dette bidrar til økt engasjement og bevissthet om disse temaene blant ansatte og hjelper bedriften med å håndtere problemene på en mer omfattende og helhetlig måte.

Samlet sett har bedriften tatt flere viktige skritt for å håndtere ESG og bærekraft, inkludert implementering av ISO-sertifiseringer og utvikling av interne prosesser og rapporteringssystemer. Disse tiltakene viser at bedriften tar ESG og bærekraft på alvor og er forberedt på å møte fremtidige krav og forventninger. Ved å være proaktiv og fremoverlent i sin tilnærming til ESG og bærekraft, er bedriften godt posisjonert for å håndtere eventuelle endringer i kravene til bærekrafts rapportering og forventninger fra kunder, investorer og andre interessenter.

5.7 Langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter

Diskusjonen under baserer seg på temaet langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter, som er et tema vi lokaliserte under analysen av intervjuene. Vi ser her at bedriftens langsiktige perspektiver og fokus på forretningsmuligheter, spesielt i lys av ESG og bærekraftstrendene, viser en vilje til å tilpasse seg og utvikle seg i tråd med endringer i markedet og samfunnet. En av respondentene uttrykte dette ved å si: *«Primærmålet der er å ha det slik at vi har flere bein å stå på siden vi tror det er viktig i et 15 års perspektiv, da olje og gass vil fases ut.»* Dette viser at toppledelsen ser verdien av å diversifisere inntektskildene ved å være aktiv i flere bransjer for å sikre fremtidig vekst og stabilitet.

Sett opp mot Lai og Grønhaug (1994) sin teori, kan bedriftens langsiktige perspektiver og fokus på forretningsmuligheter komme inn under kategorien antatte problemer. Eksempelet som er gitt i teorikapittelet beskriver at antatte problemer kan for eksempel være å bli utsatt for sviktende markeder. Det å ha hovedaktiviteten innenfor olje og gass kan i et lengre perspektiv anees for å være i et sviktende marked, og ledelsen ser seg derfor etter alternativer.

Bedriften ser også ESG som en forretningsmulighet i seg selv, og det ble bemerket: *«Men vi ser ESG er en forretningsmulighet i seg selv, og det er mange som skal tjene gode penger på dette og grønnvaske godt.»* Dette tyder på at bedriften er oppmerksom på potensialet for vekst og inntjening innen bærekraftige løsninger og produkter. Grønnvasking et begrep som beskriver det å fronte noe som grønt, miljøvennlig og bærekraftig uten at disse påstandene nødvendigvis er sanne. Mange produkter på markedet blir markert som ECO-vennlig og bærekraftige, uten at det blir oppgitt dokumentasjon for påstandene (Forbrukertilsynet, 2021). Det er viktig å være oppmerksom på at grønnvasking kan skade bærekraftsarbeidet i det lange løp, og at markedsføring av grønne produkter som ikke i virkeligheten er grønne kan vilde kunder og investorer. Bedriften er åpenbart avhengig av fortjeneste, og de ønsker å selge. I tillegg til dette er oljeservice i seg selv diskvalifiserende i henhold til EU-taksonomien, og for lignende diskvalifiserende sektorer kan ESG-rapportering gi bedre bærekraftsrapportering å presentere til investorer og potensielle kunder. Problemet da er at ESG rapportering ikke er objektivt, og faren for grønnvasking, som i sitatet, er stor.

Fra intervjuene er det tydelig at toppledelsen er opptatt på å fokusere på sunn vekst og identifisere oppkjøps og fusjonsmuligheter som kan bidra til en mer bærekraftig bedrift, dette er uavhengig om investeringen gir en høyere EU-taksonomiscore. Toppleidelsen er tydelige på at dette må gjøres på en sunn måte, og at slik flere bærekraftige energimarkeder fungerer i dag ikke er sunn, da det er veldig stor konkurranse om å få en fot inn døra, men de fleste som entrer disse markedene tidlig taper masse penger. Fra respondenten kommenteres det slik: *«Men det som er problemet innenfor eksempel offshore wind, er at ingen tjener penger enda. Alle som har vært med har tapt penger. Det er derfor ikke alltid så lurt å være blant dem som er aller først ute å skur.»* Det vises også til alternative måter å entre en ny og bærekraftig bransje: *«Så vi må ha en sunn inngang til andre industrier, dette kan også komme via oppkjøp. Så vi er jo bevisst på M&A muligheter også vil kunne gi oss noe, i forhold til «score» på EU-taksonomien.»*

Det er viktig å merke seg at bedriftens tilnærming til langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter, og deres bevissthet om ESG og bærekraft, også påvirkes av både objektive og subjektive faktorer, som er beskrevet i Lai og Grønhaug (1994) sin teori. Objektive faktorer her inkluderer markedets endringer, politiske reguleringer og konkurransesituasjonen, mens subjektive faktorer omfatter ledelsens og organisasjonens oppfatninger, holdninger og verdier. For eksempel er bedriftens strategi for å møte EU-

taksonomiens kriterier og forbedre sin score et resultat av både objektive og subjektive faktorer. På den ene siden er det objektive krav fra regulatorer og investorer som driver bedriften til å tilpasse seg og forbedre sin bærekraftsprofil. På den andre siden er det også ledelsens og organisasjonens verdier og holdninger, altså subjektive krav, som gjør at de ser på bærekraft som en forretningsmulighet og en viktig del av deres langsiktige strategi.

I tillegg til å diversifisere inntektskilder og fokusere på sunn vekst, bør bedriften også vurdere hvordan den kan bygge sin organisatoriske kapasitet og kompetanse for å håndtere endringene i markedet og samfunnet. Dette kan innebære å utvikle og implementere opplæringsprogrammer, styrke samarbeidet mellom avdelinger og investere i forskning og innovasjon for å skape nye, bærekraftige løsninger og produkter.

Bedriftens evne til å balansere mellom objektive og subjektive faktorer, og tilpasse seg endringer i markedet og samfunnet, vil være avgjørende for deres suksess på lang sikt. Ved å fokusere på bærekraftige og ansvarlige investeringer og ta hensyn til både miljømessige og psykologiske determinanter, vil bedriften kunne møte fremtidige utfordringer og forventninger fra kunder, investorer og andre interessenter på en effektiv og bærekraftig måte.

En av respondentene poengterte viktigheten av en bedrifts omdømme, spesielt på Oslo Børs, ved å si: «*Litt av grunnen til dette er at det er en historie rundt det. På Oslo Børs så virker historien slik at du er et oljeserviceselskap som er i ferd med å gjøre en transformasjon over i andre industrier, aller helst fornybare. Det å ha en voksende score i EU-taksonomien vil vise at du faktisk har begynt å få det til.*» Dette understreker betydningen av en god EU-taksonomiscore for bedriftens omdømme, og hvordan dette kan sende et positivt signal til investorer om bedriftens bærekraftige utvikling og fremtidige potensial. Historikk av bedriftens forbedring av taksonomiscore kan antageligvis også sende sterke signaler til investorer.

Sett i lys av Lai og Grønhaug (1994), kan dette eksempelet forstås som en kombinasjon av både objektive og subjektive faktorer som påvirker ledelsens beslutningsprosesser og prioriteringer. På den ene siden er en god EU-taksonomiscore et objektivt mål på bedriftens bærekraftige prestasjoner og praksis, som kan hjelpe bedriften å tiltrekke seg investeringer og støtte fra interessenter. På den andre siden er ledelsens subjektive tolkning av betydningen av en slik score og deres syn på hvordan det kan påvirke bedriftens omdømme og markedsposisjon, en viktig psykologisk determinant for deres beslutning om å prioritere

bærekraft og ESG-relaterte initiativer. Denne problemkategorien kan ikke plasseres under konstruerte problemer, da det er en viss objektivitet rundt dette med EU taksonomien, men den kan plasseres i kategorien for antatte problemer.

Denne sammenkoblingen mellom objektive og subjektive faktorer viser hvordan bedriftens langsiktige perspektiver og forretningsmuligheter er påvirket av både miljømessige og psykologiske determinanter, som Lai og Grønhaug (1994) foreslår i deres teori om problemklasser. Det viser også hvordan bedriftens ledelse kontinuerlig må tilpasse seg ulike problemklasser, og ta beslutninger som reflekterer både deres subjektive tolkninger og objektive realiteter i miljøet rundt dem.

5.8 Påvirkning av EU taksonomien

I dette kapittelet vil vi diskutere hvordan EU-taksonomien har påvirket ledelsen og bedriften, basert på intervjudataene som er presentert tidligere og i lys av Lai og Grønhaug (1994) sitt teoretiske rammeverk. Via vår tematiske analyse av intervjuene ser vi at EU taksonomien har hatt varierende påvirkning på ledelsen og deres beslutninger. I diskusjonen vil vi utforske ulike perspektiver og erfaringer for å få en helhetlig forståelse av taksonomiens innvirkning på beslutningsprosessene, problemstillinger og bedriften for så å og knytte det til Lai og Grønhaugs teori.

Vi begynner å se på hvorfor noen deltakere i intervjuene mener at EU-taksonomien ikke har hatt noen direkte påvirkning på bedriften så langt. En deltaker uttalte: «*Det korte svaret på det er egentlig nei. Jeg tror det er veldig lite som til nå har påvirket selskapet.*» Dette kan tyde på at bedriften fortsatt er i en tidlig fase av å vurdere og tilpasse seg kravene og kriteriene i taksonomien, og at de ennå ikke har gjort betydelige strategiske endringer som et resultat av taksonomien. I Lai og Grønhaug (1994) teoretiske rammeverk kan dette perspektivet tolkes som at bedriften kanskje ikke opplever taksonomien som en presserende bekymring eller et åpenbart problem som krever umiddelbar handling. Som nevnt tidligere er åpenbare problemer de som bedriften faktisk står overfor, mens antatte problemer er de som bedriften forventer å møte i fremtiden. I dette tilfellet kan bedriftens manglende respons på taksonomien tolkes som at ledelsen ikke opplever den som et aktuelt problem. Dette støttes av en annen deltaker som sa: «*Så jeg tror kanskje ikke taksonomien har gjort så mye endringer frem til nå hvertfall.*» Det kan på den andre siden også være at bedriften allerede er godt nok

posisjonert i forhold til bærekraft og ESG-relaterte krav og at taksonomien derfor ikke har ført til en radikal endring i deres tilnærming, noe som vi også så fra diskusjonen relatert til interne prosesser og sertifiseringer.

Vi kan også se ut fra intervjuene at EU taksonomien har hatt innvirkning på bedriften. En deltaker sa: *«Men vi ser en trend, og en økt etterspørsel etter teknologi som hjelper.»*, mens en annen påpeker at *«Vi ser indirekte at finansiering av utviklingsprosjekter har lettere for å få finansiering.»* Disse uttalelsene indikerer at ledelsen og andre aktører som bedriften arbeider med er oppmerksomme på markedstrender og endringer i etterspørselen som kan være relatert til taksonomien. Dette kan også knyttes til problemoppdagelse av antatte problemer, der bedriften er proaktiv i å undersøke og identifisere mulige konsekvenser av taksonomien.

Hvis vi også tar med fremtidig påvirkning, uttalte en deltaker: *«Vi tror at vi vet, at for investorer vil det bety noe om hvordan vi scorer der.»* Dette viser at bedriften anerkjenner viktigheten av å imøtekomme investorers forventninger og tilpasse seg taksonomien. Dette kan relateres til Lai og Grønhaug (1994) problemgjenkjenning av antatte problemer, der bedriften reagerer på signaler fra miljøet og justerer sine handlinger deretter.

Sammenlignet med de respondentene som ikke har opplevd noen påvirkning fra EU-taksonomien, har disse respondentene enten opplevd indirekte påvirkning eller forventer en fremtidig påvirkning. Dette viser at ledelsen kan oppleve og håndtere problemer knyttet til taksonomien ulikt, og at Lai og Grønhaug (1994) sine problemklasser kan hjelpe oss med å forstå hvordan bedrifter oppfatter og reagerer på muligheter som kommer i forbindelser med endringer i miljøet.

Vi kan også merke oss noen skuffelser eller bekymringer som taksonomien tar med seg, da spesielt rettet mot bedrifter og bransjer som ikke kommer inn under taksonomikriteriene. Fra intervjuene kom det frem at taksonomien er veldig smal og at den ikke tar hensyn til den bredden av bærekraftstiltak som bedrifter kan iverksette. En deltaker uttalte: *«Men taksonomien er jo litt smalt kontra bærekraft temaet da.»* En annen deltaker sa: *«Det er greit at det rater noe som er helt grønt, men det skulle vært en annen slags måte å støtte ting som er grønnere.»* Vi kan se på disse utsagende som at det er et ønske fra toppledelsen å gjøre endringer og investeringer, men siden sluttkunden til bedriften som regel ikke produserer bærekraftige produkter, så vil det ikke bidra til taksonomi scoren hos noen av de involverte. Det kan være at en utvidelse av EU-taksonomien ville bidratt til en større investeringsvilje hos

leverandør industrien, samt operatørene innen olje- og gass bransjen, men på den andre siden vil ikke denne industrien kunne kalle seg bærekraftig på grunn av produktet den produserer.

Hvis vi knytter disse bekymringene opp mot problemkreasjon av potensielle problemer, der vi i teorikapittelet beskriver en situasjon der bedriftene kan oppleve en mangel på problemer i en situasjon og føler at de må utforske og skape nye løsninger for å imøtekomme fremtidens problemer. Kan dette innebære at vi ser en positiv utvikling hos bedrifter hvor det kan oppstå nye produkter og tjenester som kan gi dem bedre score under taksonomien.

Som en liten oppsummering har vi her undersøkt hvordan EU-taksonomien påvirker ledelsen og bedriftene, og diskutert funnene i lys av Lai og Grønhaug (1994) teoretiske rammeverk. Vi har sett at taksonomien har hatt varierende påvirkning på toppledelsen og deres beslutninger, der noen respondenter ikke har opplevd noen direkte påvirkning, mens andre har opplevd indirekte påvirkning eller forventer fremtidig påvirkning. For de respondentene som ikke har opplevd noen påvirkning, tolker vi dette som at bedriften enten ikke opplever taksonomien som et aktuelt problem eller allerede er godt posisjonert i forhold til bærekraft og ESG relaterte krav. For respondentene som har opplevd påvirkning eller endring, kan vi knytte dette til problemoppdagelse av antatte problemer og konstruerte problemer, hvor lederne er proaktive i å undersøke og identifisere mulige konsekvenser av taksonomien. Vi har også sett at taksonomien har ført til enkelte bekymringer og skuffelser, dette gjelder nok for hele olje- og gass bransjen som er automatisk diskvalifisert og ikke kommer inn under taksonomikriteriene. Respondentene mener at taksonomien er for smal og ikke tar hensyn til bredden av bærekraftstiltak som bedrifter kan iverksette. Noe som kan føre til at bedrifter enten fokuserer for mye på å oppfylle kriteriene til EU-taksonomien eller lar være å gjøre noen tiltak da det uansett ikke gir score, heller enn å søke etter mer omfattende og innovative bærekraftstiltak. Samlet sett viser diskusjonen at EU-taksonomien har ulik påvirkning på ledelsen og individene og at Lai og Grønhaug (1994) sine problemklasser kan hjelpe oss med å forstå hvorfor det er slik.

5.9 Påvirkning av kunder og verdikjede

I dette kapittelet vil vi diskutere hvordan kunder og verdikjeden påvirkes av EU-taksonomien og bærekrafttemaet generelt, basert på intervjudataene og i lys av Lai og Grønhaug (1994) sitt teoretiske rammeverk. Gjennom den tematiske analysen av intervjuene så vi at kunder og

verdikjeden stadig kom opp som et aktuelt tema som er påvirket av taksonomien og bærekraftstrender. Og det blir naturlig å ta dette med i diskusjonen for å kaste lys over viktigheten av at hele verdikjeden er med i det grønne skiftet.

Et av de viktigste aspektene ved EU-taksonomien og bærekraft er hvordan de påvirker kundenes beslutninger og fremtidige kontrakter. Alle intervjuene kommer inn på dette temaet og gir ulike perspektiver på hvordan kundene forholder seg til taksonomien og bærekraft i sine beslutninger. En av respondentene uttalte at *«foreløpig er det ikke en del av kontrakter, så derfor er det ikke på agendaen enda.»* Dette indikerer at i noen tilfeller har kundene ennå ikke begynt å inkludere taksonomien eller bærekraftskrav i sine kontrakter. I Lai og Grønhaug (1994) teoretiske rammeverk kan dette tolkes som at kundene ikke opplever taksonomien som et åpenbart problem eller en overhengende bekymring som krever umiddelbar handling.

En annen deltaker nevnte at EU-taksonomien *«styrer i liten grad valg av produkter, teknologier og prosjekter hvis ikke det kommer fra kundesiden.»* Dette antyder at ledelsen kan være litt passive, og ikke gjøre strategiske endringer eller andre bærekraftige investeringer med mindre kundene stiller krav til dette.

Så langt kan det tyde på at kundene ikke nødvendigvis prioriterer bærekraft og taksonomi høyt i sine beslutningsprosesser. Men, som en annen respondent påpeker, *«Hos kundene ser vi kanskje en liten endring nå i forhold til tidligere, men om taksonomien er årsaken til det er et annet spørsmål da.»* Dette antyder at det kan være en økende bevissthet blant kundene om taksonomien og bærekraft, selv om det fortsatt er usikkert om det er taksonomien alene som driver denne endringen.

Geografiske forskjeller og regionale preferanser kan også spille en rolle i hvordan kundene forholder seg til EU-taksonomien og bærekraft. Intervjuene avdekker at kundenes holdninger til taksonomien varierer betydelig mellom ulike regioner. En av respondentene uttalte at *«Mot kunder er det litt ymse, men det er litt regionsavhengig.»* En annen deltaker la til at *«Kommer du til USA bryr de seg ikke, men i Europa og Norge bryr de seg mer.»* At dette gjelder EU-taksonomien er kanskje ikke så rart, men dette gjelder også generelt for hele bærekrafts segmentet. Dette vil være en utfordring også for andre bedrifter som selger varer og tjenester til andre land som har andre oppfatninger og normer rundt ESG temaet. Dette kan ha implikasjoner for bedriftens strategi og tilpasning i forhold til taksonomien. En annen respondent kom inn på samme tema og påpekte følgende: *«Vi er et globalt marked også, så vi*

kan ikke pålegge kundene våre i for eksempel Brasil å betale 20% mer for at vi skal tilfredsstille kravene fra EU.» Dette forteller at bedriften må ta hensyn til ulike kundebehov og forventninger i ulike regioner og tilpasse sin strategi deretter.

Verdikjeden, inkluderer alle aktiviteter og prosesser som bidrar til verdiskapningen. Dette inkluderer både interne og eksterne aktører, som for eksempel leverandører og distributører. I lys av Lai og Grønhaug (1994) sine problemklasser, kan vi diskutere hvordan verdikjeden påvirkes av åpenbare problemer, antatte problemer og konstruerte problemer knyttet til EU-taksonomien. Dette for å gi et inntrykk av hvilke problemer som verdikjeden står over.

Åpenbare problemer i verdikjeden er de som er lett synlige og gjenkjennelige. For eksempel kan manglende kommunikasjon om EU-taksonomiens krav og hvordan de påvirker verdikjeden være et åpenbart problem som krever forbedring. En respondent uttrykker at det trolig er lite kommunikasjon med leverandører om dette temaet: *«Når det gjelder våre kunder, eller våre leverandører, så kommuniseres det trolig veldig lite.»* Det kan virke som at problemer rundt EU-taksonomien ikke kommuniseres mellom bedrifter. Det at vi kan anse kommunikasjon mellom kunder og leverandør som et åpenbart problem fra teorien, vil kunne tilsi at dette er noe som kan og burde gjøres noe med. En felles forståelse av krav og hvordan ledere og bedrifter kan jobbe sammen mot en bedre score i taksonomien vil kunne være en pådriver for endring.

Antatte problemer i verdikjeden er de som ikke nødvendigvis er synlige, men som kan påvirke bedriftens ytelse og omdømme. For eksempel kan det være usikkerhet om leverandørers overholdelse av EU-taksonomien, som i sin tur kan påvirke kundenes tillit til bedriften. Ledelsen har tatt tak i denne problemstillingen med å implementere overvåking og kontrollmekanismer for å sikre at hele verdikjeden opererer ansvarlig. En respondent nevner betydningen av rapportering og hvordan dette påvirker kunderelaterte aktiviteter: *«Når det gjelder våre kunder så er det primært at vi har rapportering, og vi peker til våre eiere som har dette offentlig tilgjengelig.»* Det å være transparent og rapportere hvordan bedriften opererer i et ESG perspektiv betyr at det alle leverandører og kunder kan før en kontrakt etableres, enkelt gjøre bakgrunnssjekker på den aktuelle bedriften. Da ESG rapporter også inneholder utslipp fra leverandørene kan en slik transparens øke muligheter for eventuelle salg.

Vi har diskutert hvordan kunder og verdikjeden påvirkes av EU-taksonomien og bærekraft, basert på intervjudataene og sett i sammenheng med Lai og Grønhaug (1994) sitt teoretiske rammeverk. Det vi ser er at kundenes prioriteringer og beslutninger påvirkes av taksonomien og bærekraft i varierende grad, avhengig av region og bevissthet. Det er også en økende interesse for disse temaene blant kundene, selv om det er usikkert om taksonomien alene er årsaken til denne endringen. Basert på diskusjonen og analysen tilsier funnene at kommunikasjon og rapportering spiller en viktig rolle i å identifisere og løse utfordringer knyttet mot taksonomien, og at transparente ledere og bedrifter er med å opprettholde kundenes tillit og tilfredshet. I sum viser diskusjonen at både kunder og verdikjeden påvirkes av EU-taksonomien og bærekraft i liten grad, men at bedrifter må være bevisste på disse temaene og tilpasse seg deretter for å lykkes i det grønne skiftet.

5.10 Strategiske endringer og tilpasning

Intervjuene viser at ledelsen ikke opplever direkte krav fra kunder og investorer knytte til EU-taksonomien, men at det stilles andre krav rettet mot ESG. En informant uttaler: «*Vi tilfredsstiller selvfølgelig de krav som kunder og investorer stiller oss, men med mindre vi kan få en konkurransefordel er det ikke så viktig.*» Dette antyder at bedriften anerkjenner viktigheten av å imøtekomme disse kravene, men prioriterer tiltak knyttet til taksonomien og ESG først og fremst når de gir konkurransefordeler. Når ledelsen ikke opplever direkte krav fra kunden, samt at ikke det gir noen spesifikke konkurransefordeler, betyr dette at det ikke sees som noen umiddelbar utfordring eller at det gir noen negative konsekvenser. Ut fra rammeverket til Lai og Grønhaug (1994) kan vi plassere dette inn som et åpenbart problem, men at det gjøres et bevisst valg om ikke å løse det, da ikke det gir noen fordeler.

Toppledelsen og bedriften står overfor et dilemma når det gjelder å balansere fordelene ved å tilpasse seg EU-taksonomien og opprettholde lønnsomheten. Det er en forståelse blant toppledelsen at investeringer og tiltak for å forbedre scoren på EU-taksonomien kan innebære økte kostnader og ressursbruk, noe som igjen vil påvirke lønnsomheten negativt. En av respondentene uttaler: «*Vil vi score bedre, men faktisk tjene mindre, og hvordan vil vi gjøre denne avveiningen.*» Dette indikerer at bedriften erkjenner de potensielle fordelene ved å tilpasse seg EU-taksonomien, men er usikker på hvordan dette skal balanseres mot økonomiske mål. En grunn til denne usikkerheten kan være at bedriften er bekymret for at investeringer i miljøvennlige tiltak og teknologier ikke nødvendigvis vil føre til økte inntekter

eller markedsandeler, særlig hvis kundene og investorene ikke verdsetter eller etterspør slike tiltak. Dette skaper en utfordring for bedriften, da de må vurdere kostnadene ved å tilpasse seg EU-taksonomien mot potensielle gevinster i form av økt attraktivitet for kunder og investorer, samt forbedret omdømme og bærekraftig vekst. En slik utfordring er krevende og fra Lai og Grønhaug (1994) kan dette settes i sammenheng med et potensielt problem som kreves en høy grad av psykologiske determinanter fra ledelsen.

Videre kan ledelsen oppleve at det er vanskelig å måle de langsiktige fordelene ved å forbedre deres score på EU-taksonomien, som kan omfatte reduserte regulatoriske risikoer, tilgang til kapital, reduserte lånekostnader og bedre konkurranseposisjon. Dette gjør det utfordrende å sammenligne de umiddelbare kostnadene ved å tilpasse seg EU-taksonomien med de potensielle langsiktige gevinstene. For å håndtere denne avveiningen må bedriften vurdere flere faktorer, som inkluderer deres nåværende og fremtidige markedsposisjon, kundenes og investorenes forventninger og krav, samt deres egen organisatoriske kapasitet og ressurser. En respondent beskriver at ledelsen har ikke disse diskusjonene enda, da olje- og gass sektoren automatisk er diskvalifisert fra EU-taksonomien: *«Men vi har ikke de vanskelige diskusjonene, om hvor mye vi er villige til å betale for å spare 1000ton CO2. Vi kommer ikke til disse diskusjonene.»* Selv om bedrifter innen olje- og gass sektoren automatisk er diskvalifisert fra EU-taksonomien, er det fortsatt viktig å ha diskusjoner rundt kostnader og fordeler ved å transformere mot en mer bærekraftig og miljøvennlig retning.

Det er viktig å ha slike diskusjoner, da disse kan føre til økt bevissthet om de langsiktige implikasjonene av bedriftens valg og strategier. Slike diskusjoner kan også hjelpe toppledelsen med å forstå de økonomiske, teknologiske og organisatoriske utfordringene som følger med en transformasjon mot en mer bærekraftig fremtid for bedriften. I tillegg kan slike diskusjoner bidra til å fremme en intern kultur og holdning som støtter bærekraftige initiativer og praksis. Fra Lai og Grønhaug (1994) sine problemklasser kan vi tenke oss at slike diskusjoner bidrar til en økt grad av den psykologiske determinanter og kan hjelpe bedriften med å konstruere problemstillinger som kan lede til løsninger av potensielle problemer.

Det er også viktig å merke seg at selv om olje- og gasssektoren ikke er kvalifisert for EU-taksonomien, er det ingen garanti for at denne situasjonen vil vare evig. Politiske og regulatoriske endringer kan påvirke kravene til bærekraft og miljøytelse i fremtiden, og bedrifter som er proaktive i å adressere disse utfordringene kan være bedre rustet til å møte

endrede forhold og forventninger. Derfor bør ledelsen likevel vurdere å ta opp de vanskelige diskusjonene.

Ledelsen i en bedrift må erkjenne at en transformasjon mot en mer bærekraftig drift vil innebære betydelige kostnader og investeringer. En av respondentene påpeker at toppledelsen har den viktigste rollen i å sette strategien for å møte krav fra EU-taksonomien, men at økonomi er en viktig faktor: «*Vi ser ofte at utvikling og forbedring strider litt mot finans.*» Dette understreker at toppledelsen må gjøre avveininger mellom kostnadene ved en transformasjon opp mot de potensielle fordelene, samt bedriftens langsiktige mål og strategi. En annen viktig del toppledelsen må ta hensyn til, er at transformasjonen ofte vil skje gradvis og over tid. Det kan derfor være nødvendig å prioritere visse tiltak og investeringer, men må også være forberedt til å gjøre justeringer underveis. Dette krever en fleksibel og dynamisk tilnærming hvor hyppige vurderinger av status vil være nødvendig.

Vi har i denne delen sett på hvordan toppledelsen gjennomgår strategiske endringer og tilpasninger i møte med EU-taksonomien. Intervjuene viser at toppledelsen ikke opplever direkte krav fra kunder og investorer, men heller fokuserer på ESG krav som gir konkurransefordeler. Dette kan knyttes mot Lai og Grønhaug (1994) som et åpenbart problem. Videre står også toppledelsen ovenfor et dilemma når det gjelder å balansere fordelene ved å tilpasse seg EU-taksonomien og samtidig opprettholde lønnsomheten, på toppen av å navigere i et globalt marked med forskjellige holdninger og regelverk. Toppledelsens rolle i å sette strategien for å møte EU-taksonomien er avgjørende for å sikre langsiktig lønnsomhet og suksess.

5.11 Teknologi og innovasjon

Vi vil her diskutere hvordan toppledelsen vurderer teknologi og innovasjon opp mot EU-taksonomien og hvordan vi kan bruke teorien til Lai og Grønhaug (1994) for å tolke empirien fra intervjuene. Intervjuene viser at bedriften anerkjenner teknologi og innovasjon som sentrale faktorer i arbeidet med å møte EU-taksonomien og bærekraftsmål. En informant uttaler at bedriften «*ville vært all inn.*» dersom de så lønnsomme muligheter for å investere i teknologi som tilfredsstillende ESG krav på en bedre måte. Dette indikerer en vilje til å investere i teknologi og innovasjon for å forbedre bedriftens miljøprestasjoner, men også med en viss

fornuft mot tilnærmingen av investeringene, der lønnsomhet er en viktig faktor for beslutningstakingen.

Bedriften har allerede gjort fremskritt innen teknologi og innovasjon med fokus på å redusere fotavtrykket. En av respondentene beskriver at: *«bedriften har hatt stort fokus på digitale løsninger de siste fem årene, noe som har redusert drivstoffforbruket til kundene betraktelig.»* Dette bidrar indirekte til reduserte miljøpåvirkninger gjennom effektivisering av prosessene. Videre har bedriften ikke hatt noen ambisjon om å treffe bra på EU-taksonomien, men gjør hele tiden forbedringer for å redusere sitt eget fotavtrykk. En respondent påpeker følgende i denne sammenhengen: *«I forhold til bærekraft er det kanskje dette vi har brukt mest investeringsmidler og fokus på.»*

For å kunne håndtere utfordringene som EU-taksonomien bringer, påpeker toppledelsen at ny teknologi er kritisk. Det er flere årsaker til at ny teknologi må blir utviklet, hvor det ene er for å kunne gjøre større endringer innen olje- og gass segmentet med også for å kunne anvende denne teknologien på andre områder. Det er viktig med ny teknologi for å kunne entre andre allerede etablerte grønne sektorer. Som en informant påpeker, er dette *«noe teknologigruppen allerede ser på.»* For å kunne gjøre slike større endringer påpeker ledelsen at det er spesielt to ting som er avgjørende: *«penger og tilgang på personell er det viktigste for å klare å endre og utvikle produkter og tjenester som kan møte dette.»* Dette fremhever ressursbehovet som er nødvendig for å realisere en slik transformasjon. Når vi setter dette opp mot problemklassene til Lai og Grønhaug (1994), kan vi relatere dette til antatte problemer. Ledelsen erkjenner betydningen av teknologi og innovasjon i møte med EU taksonomien, men det er også en bekymring rundt utfordringer til lønnsomhet.

Potensielle problemer, som karakteriseres av Lai og Grønhaug (1994) som lav objektivitet og høy psykologisk betydning, kan oppstå når ledelsen ser på nye teknologier og deres innvirkning på bedriftens fremtidige konkurranseevne. For eksempel kan ledelsen være usikker på hvilke teknologier som vil være mest effektive og bærekraftige i det lange løp, samt hvilke teknologier som vil bli adoptert av markedet og myndigheter. Usikkerheter rundt endringer og utvidelser av EU-taksonomien er med på å gjøre slike valg vanskelige og kan føre til at beslutninger blir satt på hold til fremtidsutsiktene er mer konkrete. Ledelsen kan håndtere slike potensielle problemer ved å ha en proaktiv tilnærming, engasjere seg i forskning og bygge partnerskap med andre aktører i industrien og teknologileverandører for å sikre tilgang til kunnskap om de nyeste teknologiene.

Åpenbare problemer som kjennetegnes av høy objektivitet, kan omfatte tekniske utfordringer eller regulatoriske hindringer som bedriften må løse før den kan komme ut med nye løsninger. Her kreves det som nevnt personell og tilgang til kapital. Ledelsen kan også vurdere for å håndtere slike utfordringer å investere i kompetanseutvikling og opplæring av ansatte, i tillegg kan samarbeid med forskningsinstitusjoner og myndigheter være med å bidra.

For å oppsummere ser vi at i lys av problemklassene til Lai og Grønhaug (1994) og intervjuene, er det klart at ledelsen har en forståelse av betydningen av teknologi og innovasjon for å møte EU taksonomien. Ledelsen er proaktiv når det gjelder utfordringene og engasjerer seg i teknologisk utvikling, men passer også på å balansere dette opp mot lønnsomhetskrav og ressursbegrensninger. Ved å sette handlinger og strategi innen teknologi og innovasjon i sammenheng med problemklassene til Lai og Grønhaug (1994), hjelper dette rammeverket oss å bedre forstå hvordan ledelsen håndterer de ulike utfordringene knyttet til EU taksonomien.

6 Konklusjon

I dette kapitlet oppsummerer vi studiens funn opp mot oppgavens problemstilling. Oppgaven tar for seg en relevant tematikk som påvirker mange industrier og store investeringer. Formålet med masteroppgaven har vært å undersøke hvordan rapporteringskrav påvirker beslutningsprosessene i en bedrift. Grunnet de mulige fordelene og ulempene rapporteringskravene kan gi bedriften, er det interessant og se hvordan det påvirker beslutningstakingen. Vi har gjennom en kvalitativ studie forsøkt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker EU-taksonomien beslutningsprosessene og strategiske beslutninger i en oljeservicebedrift?»

Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen viser at EU-taksonomien per nå ikke har en stor direkte innvirkning på beslutningsprosessene til de fleste topplederne, da oljeindustrien er umiddelbart diskvalifiserende i forhold til taksonomiens krav. I tillegg er det foreløpig ingen økonomiske ulemper for bedriften å ikke kunne følge kravene i taksonomien, og kundene er mer opptatt av å få ned egne miljøfotavtrykk enn å få en god taksonomiscore. Likevel har vi sett at innføringen av taksonomien har gjort bedriften mer bevisst rundt andre rapporteringsmuligheter og sertifiseringsordninger, da bærekraft er høyt på agendaen.

Innføringen av rapporteringskrav gjør at bedriften bruker større ressurser på å utforske mulighetene for å i fremtiden bevege seg inn i mer fornybare industrier, dersom det skulle få større økonomiske konsekvenser å ikke oppfylle noen av EU-taksonomiens krav.

Våre funn viser at miljømessige og psykologiske determinanter spiller en viktig rolle i hvordan ledelsen vurderer, forstår og oppdager problemene knyttet til EU-taksonomien. Vi har også erfart at ved hjelp av problemklassene identifisert av Lai og Grønhaug (1994) kan vi anslå hvordan toppledelsen oppfatter og prioriterer ulike typer problemer. Vi observerte en klar tendens hvor det var flest åpenbare problemer, færre antatte problemer og færrest konstruerte problemer. Dette har betydning for sammensetningen av toppledelsen, ettersom psykologiske determinanter på individnivå ser ut til å oppdage problemer lengre frem i tid som for eksempel mulige implikasjoner som følge av EU-taksonomien.

Denne studien bidrar til forskning innen beslutningsteori ved å koble teori og empiri sammen for å belyse hvordan toppledere i olje- og gass industrien forholder seg til EU-taksonomien og hvordan nye bærekrafts direktiver påvirker deres beslutningsprosesser.

Nytteverdien av vår oppgave er todelt. For det første gir den innsikt i hvordan ledere i olje- og gassektoren forholder seg til EU-taksonomien, noe som kan hjelpe andre ledere i lignende situasjoner. For det andre, bidrar oppgaven til forskningen ved å koble sammen teorier om problemfinning og beslutningsprosesser med den praktiske virkeligheten i en industri som står overfor store bærekraftige utfordringer. Dermed er vår oppgave både relevant for praksisfeltet og akademisk forskning.

7 Videre arbeid

I denne masteroppgaven har vi undersøkt hvordan et nytt direktiv som EU-taksonomien påvirker en toppledergruppe og enkelte parametere som bidrar til problemoppdagelse i en slik situasjon. Gjennom dette arbeidet har vi utnyttet tidligere forskning og satt det i sammenheng med innhentet empiri. Til tross for funnene vi har gjort, er det fremdeles et behov for videre forskning på dette området. EU-taksonomien, som andre ESG relaterte rapporteringskrav, er relativt nytt og deres innvirkning på beslutningsprosesser over tid er ikke fullt ut forstått. Videre forskning kan bidra til å forstå hvilke parametere som skiller seg ut for miljømessige og psykologiske determinanter, samt hvordan slike prosesser endrer seg etter hvert som påvirkningen til da spesielt olje- og gass sektoren blir enda sterkere. Det kan også være interessant å undersøke hvordan disse problemene og beslutningsprosessene påvirker andre sektorer som er mer direkte påvirket av EU-taksonomien. Dette vil kunne gi en mer helhetlig forståelse av hvordan ulike industrier håndterer slike problemer og hva som kan læres på tvers av bransjer.

Våre råd til oppdragsgiver, basert på våre funn, vil være at toppledere i olje- og gassindustrien fortsetter å overvåke utviklingen av EU-taksonomien nøye og tar proaktive tiltak for å gradvis tilpasse seg dens krav. EU-taksonomien er fortsatt under utvikling og andre kriterier kan komme, som kan bidra til at en større del av omsetningen som per i dag ikke er i henhold til kan bli det. Det er også viktig at både toppledelsen og medarbeiderne forstår betydningen av EU-taksonomien og dens konsekvenser, her kan opplæringsprogrammer og workshops være nyttige for å øke bevisstheten og forståelsen rundt dette.

Referanser:

- Bang, H., Bang, H. & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utgave. utg.). Gyldendal.
- Bazeley, P. & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (2nd ed. utg.). Sage.
- Bolis, I., Morioka, S. N. & Sznclwar, L. I. (2017). Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. *Journal of cleaner production*, 145, 310-322.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.025>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x> (Journal of Management Studies)
- Dangelico, R. M. & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95, 471-486.
- Dillon, J. T. (1982). Problem finding and solving. *The journal of creative behavior*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1982.tb00326.x>
- Eden, C. & Sims, D. (1979). On the nature of problems in consulting practice. *Omega (Oxford)*, 7(2), 119-127. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(79\)90099-9](https://doi.org/10.1016/0305-0483(79)90099-9) (Omega)
- Edmondson, A. C. & Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human resource management review*, 28(4), 347-360. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed. utg.). McGraw-Hill.
- FN. (2021, 28. oktober 2021). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 13. februar fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN. (2022). *Klimaendringer*. Hentet 23. februar fra <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- FN. (2023). *FNs bærekraftsmål*. Hentet 23. februar fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

- Forbrukertilsynet. (2021, 09.06.2021). *Fra "grønnvasking" til konkret og riktig informasjon om bærekraft*. Hentet 13.04 fra <https://www.forbrukertilsynet.no/fra-gronnvasking-til-konkret-og-riktig-informasjon-om-baerekraft>
- Getzels, J. W. (1975). Problem-finding and the inventiveness of solutions. *The journal of creative behavior*.
- Getzels, J. W. (1979). Problem finding: A theoretical note. *Cognitive science*.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001:2015 - Environmental management systems. I. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- International Organization for Standardization. (2019). ISO 46001:2019 - Water efficiency management systems. I. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/68286.html>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaufmann, G. (1989). *Kaufmann, G., Reflections on the concept of a problem. I: Basic issues in psychology: a Scandinavian contribution*. Routledge.
- Kaufmann, G. (2004). Two Kinds of Creativity - But Which Ones? *Creativity and innovation management*, 13(3), 154-165. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00305.x>
- Keller, R. T. (2001). Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes. *Academy of Management journal*, 44(3), 547-555. <https://doi.org/10.5465/3069369>
- Khalil, E. L. (2022). The information inelasticity of habits: Kahneman's bounded rationality or Simon's procedural rationality? *Synthese (Dordrecht)*, 200(4). <https://doi.org/10.1007/s11229-022-03815-7>
- Lai, L. M. H. & Grønhaug, K. (1994). Managerial problem finding: Conceptual issues and research findings. *Scandinavian journal of management*, 10(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90033-7) (Scandinavian Journal of Management)

- Lopes, J. M., Gomes, S., Pacheco, R., Monteiro, E. & Santos, C. (2022). Drivers of sustainable innovation strategies for increased competition among companies. *Sustainability*, 14(9), 5471.
- Miljødirektoratet. (2021, 08.04.2021). *Miljøstyring og miljøsertifisering*. Hentet 23. februar fra <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klimatek/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimatekasser/klimatek-og-energitiltak/miljostyring-miljosertifisering/>
- Miljødirektoratet. (2022, 14.11.2022). *Klimatekassutslipp fra olje- og gassutvinning i Norge*. Hentet 23. februar fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klimatek/norske-utslipp-av-klimatekasser/klimatekassutslipp-fra-olje--og-gassutvinning/>
- Papadakis, V. M., Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strat. Mgmt. J*, 19(2), 115-147. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5)
- Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. I *25 years of economic theory* (s. 65-86). Springer.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization* (4th ed. utg.). Simon & Schuster Free Press.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder : planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Sousa, J. A. d., Bersagel, A., Bienz, C., Mjøs, A., Storaker, M. S., Thompsen, I. J. & Sousa, J. A. d. (2021). *Norsif guide to ESG integration in fundamental equity valuation* (First edition. utg.). Fagbokforlaget.
- Språkrådet. (2015). *Årets ord*. Hentet 16.04 fra <https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2015/arets-ord-det-gronne-skiftet/>
- TEG. (2020). *Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*. https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-03/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf
- Vår felles framtid*. (1987). (O. Dahl, Red.). Tiden norsk forlag. <https://doi.org/oai:nb.bibsys.no:998760155934702202>

8 Vedlegg

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

12/05/2023, 17:33

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave: Hvordan påvirker EU taksonomien beslutningspros...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
884793**Vurderingstype**
Automatisk **Dato**
08.03.2023**Prosjekttittel**

Masteroppgave: Hvordan påvirker EU taksonomien beslutningsprosessen og strategiske beslutninger i en toppledergruppe

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for teknologi og realfag / Institutt for ingeniørvitenskap

Prosjektansvarlig

Torbjørn Hekneby

Student

Erik Nerhus

Prosjektperiode

01.01.2023 - 19.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 19.05.2023.

[Meldeskjema](#) **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde<https://meldeskjema.sikt.no/6406f1cb-b4d0-4da5-b31f-265320ef273c/vurdering>

Page 1 of 2

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt:

«Hvordan påvirker EU taksonomien beslutningsprosessen og strategiske beslutninger i en toppledergruppe»

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke hva hvordan EU taksonomien påvirker beslutningsprosessene og strategiske beslutninger i en toppledergruppe. Prosjektet er en masteroppgave, som del av masterstudiet Industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Vi er to studenter som samarbeider i dette prosjektet. Utvalget er ledere i samarbeidsbedriften [REDACTED]

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å bli intervjuet om tema som omhandler beslutningsprosesser, hvor studentene registrerer relevante data i form av lydopptak. Lydopptakene som blir hentet inn skal kun bli brukt i en transkriberings prosess hvor formålet er å få så nøyaktig som mulig data for videre prosessering. Intervjuene vil bli gjennomført i perioden april – mai 2023.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det er studentene som skriver oppgaven og deres veileder som vil ha tilgang til lydfilene. Lydfilene vil bli lagret på kryptert datalagringsområde, godkjent av Universitetet i Agder. For å få tilgang til filen må man ha gyldig bruker og passord til datalagringsområdet, samt benytte en passordbeskyttet datamaskin.

Anonymisering og mulighet for indirekte identifisering

Hvilken avdeling respondenten representerer, anonymiseres i publikasjonen. Deltakernes navn vil ikke oppgis i publikasjonen, og kjønn vil anonymiseres. I noen tilfeller vil enkeltpersoners funksjon i gruppen fremkomme i publikasjonen. Grunnet lavt antall toppledere i bedriften, muliggjøres indirekte identifisering av respondenten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023. Personopplysninger slettes innen 01.07.2023.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Har du spørsmål til studien, ta kontakt med Erik A Nerhus, tlf. [REDACTED], eller Åshild L Johnsen, tlf. [REDACTED]. Veileder er Førsteamanuensis Torbjørn Hekneby, tlf. [REDACTED].

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg erklærer herved at jeg har lest mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Sted/dato: _____

Signatur: _____

Intervjuguide – Beslutningsprosesser i en Toppledergruppe

Innledning:

I denne undersøkelsen ønsker vi å undersøke hvordan toppledergruppen i bedriften håndterer utfordringer knyttet til implementeringen av EU taksonomien. Vi tror at toppledergruppens evne til å identifisere og løse problemer knyttet til EU taksonomien vil ha stor betydning for bedriftens suksess og evne til å tilpasse seg endrede reguleringer og retningslinjer. Vi vil derfor undersøke hvordan miljømessige og psykologiske faktorer påvirker toppledergruppens evne til å identifisere og løse problemer knyttet til EU taksonomien, og hvordan disse faktorene kan påvirke bedriftens evne til å tilpasse seg endringer i regelverket og bransjepraksis. Vi vil også undersøke hvilke strategier og tiltak toppledergruppen benytter seg av for å håndtere disse problemene, og hvordan disse påvirker bedriftens resultat og omdømme.

Vi ønsker å undersøke følgende parametere:

Objektive:

- Organisasjonens kontekst: Organisasjons struktur og prosesser som påvirker deres evne til å identifisere problemer.
- Markeds og industrielle trender: Hvordan de følger med på markeds og industrielle trender og hvordan dette påvirker deres problemfinding.
- Teknologiske endringer: Hvordan teknologiske endringer og innovasjon påvirker deres problemfinding.
- Sosiale og kulturelle faktorer: Hvordan for eksempel endringer i forbruker/kunde atferd påvirker deres problemfinding.

Subjektive:

- Kreativitet: hvordan de bruker kreativitet og hvilke metoder eller teknikker som brukes for å stimulere kreativ tenkning.
- Intuisjon: Hvordan de balanserer intuisjon og analytisk tenkning i forbindelse med problemfinding.
- Erfaring og ekspertise: Hvordan tidligere erfaringer og faglig ekspertise påvirker deres evne til å identifisere problemer og muligheter.
- Personlighetstrekk: Hvordan intervjuobjektene identifiserer seg selv, slik som åpenhet for erfaring, nysgjerrighet og risikotoleranse, og hvordan dette påvirker deres problemfinding.

Generelt: (15min)

1. Har implementeringen av EU-taksonomien påvirket bedriften som en oljeservicebedrift? (EU-taksonomi refererer til EUs klassifiseringssystem for bærekraftig økonomisk aktivitet.)
2. Hvilken rolle spiller toppledergruppen i identifisering og løsning av problemer knyttet til EU-taksonomien? (Toppledergruppen refererer til de øverste lederne i bedriften.)
3. Hvordan identifiserer og konstruerer toppledergruppen problemer knyttet til implementeringen av EU-taksonomien? (Identifisering og konstruksjon refererer til hvordan bedriften finner og formulerer problemer som de ønsker å løse.)

Beslutningsprosessen: (15min)

1. Kan du beskrive hvordan bedriften har tilpasset seg EU taksonomien og implementert den i sin virksomhet?
2. Hvordan påvirker EU taksonomien beslutningsprosessene og strategiene til bedriften?
3. Er det noen utfordringer eller hindringer som har oppstått som følge av implementeringen av EU taksonomien?
4. Hvordan påvirker EU taksonomien bedriftens relasjoner til kunder, leverandører og investorer?
5. Har bedriften gjort noen strategiske endringer som følge av implementeringen av EU taksonomien?

Identifisering og håndtering av problemer: (15min)

1. Hvordan har EU-taksonomien påvirket bedriftens forretningsmodell og strategiske retning?
2. Hvordan har toppledergruppen i bedriften håndtert utfordringene som har oppstått som følge av EU-taksonomien?
3. Hvordan har bedriften kommunisert til sine ansatte, kunder og interessenter om implementeringen av EU-taksonomien og dets påvirkning på virksomheten?
4. Hvilken rolle har toppledergruppen hatt i å tilpasse og utvikle bedriftens strategi i lys av EU-taksonomien?
5. Hva mener toppledergruppen er nøkkelen til å takle de utfordringene som oppstår som følge av EU-taksonomien?

6. Hvordan vil bedriften måle suksess i forhold til implementeringen av EU-taksonomien?
7. Hva mener toppledergruppen er fremtiden for bedriften i lys av EU-taksonomien?

Faktorer som påvirker problemfinning (individuell): (15min)

1. Hvordan beskriver du vanligvis din tilnærming til problemløsning når det gjelder implementeringen av nye regelverk/direktiver?
2. Hvordan involverer du resten av organisasjonen i identifisering og håndteringen av problemer knyttet til EU taksonomien?
3. Hva mener du er de største utfordringene med å identifisere og håndtere problemer knyttet til EU taksonomien?
4. Hva slags strategier eller verktøy bruker du for å finne og løse problemer knyttet til EU taksonomien?
5. Hvilke faktorer tror du påvirker ledergruppens evne til å identifisere og håndtere problemer knyttet til EU taksonomien?
6. Hvordan tror du bedriften jobber med å håndtere disse faktorene og sikre at ledergruppen har de nødvendige ressursene og støtten de trenger for å løse problemer knyttet til EU taksonomien?
7. Synes du det burde være mer fokus på EU taksonomien?

Oppsummering og avslutning:

"Vi er nå ferdige med intervjuet, og vi vil takke deg for at du tok deg tid til å dele dine tanker og erfaringer med oss. Det du har delt vil være svært verdifullt for vårt forskningsprosjekt.

Er det noe annet du vil legge til eller noe som du mener er viktig å nevne?

Hvis ikke, så vil jeg avslutte intervjuet og takke deg igjen for din tid og verdifulle bidrag til forskningsprosjektet."