

Karl Edvard Samnøy

# Grønn omstilling – nye kompetansebehov

En kvalitativ studie av hvordan fornybarnæringen imøtekommer nye kompetansebehov, som følge av grønn omstilling





# Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvordan kompetansebehovet i fornybarnæringen endrer seg som følge av det grønne skiftet. Fornybarnæringen blir av mange sett på som et symbol for løsningen på klimakrisen. Den gir oss nettopp det vi trenger mer av: fornybar energi. Prosessene knyttet til det grønne skiftet, kan likevel føre til endringer for denne bransjen. Hvordan vil det påvirke kompetansebehovet for bedriftene? For å svare på dette har jeg utført en kvalitativ casestudie. Jeg har intervjuet informanter fra to ulike bedrifter, tilknyttet energibransjen. I intervjuene kommer det fram at behovet for mer fornybar energi kan bidra til utvidelse, og det gir mer behov for å utvikle og heve kompetansen innenfor det fagområdene bedriftene operer i. Det kommer fram at det grønne skiftet bidrar til at bedriftene ser behov for å få ned egne klimautslipp, og som følge av det ser de mer behov for mer bærekraftskompetanse hos den enkelte, som kan bidra til bedre klimavalg, hvor klimautslipp er en del av regnskapet. Det grønne skiftet fører til mer krav om rapportering fra nasjonale og internasjonale myndigheter, som gir mer behov juridisk kompetanse, og mer behov for digital kompetanse for å ta i bruk rapporteringsverktøy. Den politiske situasjonen skaper usikkerhet for bedriften, som gjør at bedriftene etterspør mer samfunnskompetanse. Kompetanseheving av egne ansatte ble sett på som en viktig strategi for å imøtekomme de nye kompetansebehov, og bransjen benytter seg av et mangfold av kompetansehevingstiltak. Kompetansestrategiene knyttet til grønn omstilling er derimot i en startsfase.

## Forord

Å skrive masteroppgave kan være en ensom prosess, men jeg har heldigvis fått støtte fra flere hold. Takk til veilederen min, Jens G. Grøgaard. Dette var en veileder jeg var svært fornøyd med, og innspillende fra veileder var alltid til nytte. Takk til NHO som har gitt meg tilgang på unik data og kunnskap om temaet jeg undersøker. Takk også til min avdelingsleder i NHO, Rebecca Borsch, som sammen med andre kollegaer i NHO, har hun fungert som en ekstra veileder. En takk sendes også til mine foreldre som har vært viktige støttespillere i denne prosessen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>5</b>
1.1	Problemstilling .....	6
1.2	Disposisjon .....	7
<b>2</b>	<b>Tematikk .....</b>	<b>9</b>
2.1	Grønn omstilling skaper nye kompetansebehov for næringslivet .....	9
2.2	Fornybarnæringens rolle i det grønne skiftet .....	10
2.3	Kompetanseheving av egne ansatte .....	11
<b>3</b>	<b>Teori .....</b>	<b>15</b>
3.1	Organisasjonsteorier .....	16
3.1.1	Det instrumentelle perspektivet .....	16
3.1.1.1	Det instrumentelle perspektivet på kompetanse .....	17
3.1.2	Det ny-institusjonelle perspektivet .....	18
3.1.2.1	Det ny-institusjonelle perspektivet på kompetanse .....	20
3.2	Refleksjoner rund bruk av teori .....	21
<b>4</b>	<b>Relevant forskning .....</b>	<b>22</b>
4.1	Organisasjonsteoriens bruk i empiriske studier av kompetanseheving ....	22
4.2	Hvordan forstår bedriftene sine egne kompetansebehov? .....	24
4.2.1	NHOs Kompetansebarometer .....	25
4.2.2	PwCs bærekraftsrapport - om Fornybarnæringens utfordringer og muligheter .....	26
4.2.3	Relevant forskning: oppsummering .....	29
<b>5</b>	<b>Design og metode .....</b>	<b>31</b>
5.1	Et kvalitativt forskningsintervju .....	31
5.2	Fenomenologi .....	31
5.2.1	Det fenomenologiske intervjuet .....	32
5.3	Utvalg .....	33
5.4	Intervjuet .....	35
5.5	Analysestrategi .....	36
5.6	Etiske vurderinger .....	38
5.7	Vurdering av eget forskningsdesign .....	38
<b>6</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>41</b>

6.1	Endringer som følge av grønn omstilling .....	42
6.1.1	"Det grønne skiftet gjør oss mer aktuelle" .....	42
6.1.2	Bransjens utfordringer knyttet til det grønne skiftet .....	44
6.1.3	Hvem og hva bidrar til endringer? .....	45
6.1.4	Oppsummering av endringer som følge av det grønne skiftet.....	46
6.2	Kompetansebehov som følge av grønn omstilling .....	49
6.2.1	Vil det grønne skiftet gi nye kompetansebehov? .....	49
6.2.2	Hvilken type kompetanse trenger de mer av? .....	50
6.2.3	Kunnskaps – og premissleverandører .....	52
6.2.4	Oppsummering av endrede kompetansebehov som følge av det grønne skiftet .....	53
6.3	Kompetanseheving og kompetansestrategi .....	55
6.3.1	Betydningen av intern kompetanseheving .....	55
6.3.2	Hvilken former for kompetanseheving benytter de seg av? .....	56
6.3.3	Hvorfor investeres det i intern kompetanseheving? .....	57
6.3.4	Utfordring med kompetansemobilisering .....	60
6.3.5	Oppsummering av kompetanseheving og kompetansestrategier .....	61
<b>7</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>67</b>

# 1 Innledning

Denne masteroppgaven undersøker hvordan kompetansebehovet i næringslivet endrer seg som følge av det grønne skiftet. Oppgaven skal forsøke å se dette fra næringslivets perspektiv, og hvordan bedriftene selv håndterer de endrete kompetansebehovet som følger av grønn omstilling. Oppgaven gir en innsikt i hvilke kompetansebehov bedriftene tror kommer som følge av det grønne skiftet, og hvilke kompetansestrategier de ruster seg med for å dekke den. Oppgaven skrives i samarbeid med NHO, der jeg også er midlertidig ansatt. Tematikken er valgt med den hensikt at den skal være nyttig og relevant for NHO. I tillegg til å være samfunnsvitenskapelig interessant, er tematikken av stor interesse for arbeidsgiveren min og for Fornybar Norge som støtter opp under mitt valg av masteroppgave. Tilgang på rett kompetanse og endringer i kompetansekrav knyttet til det grønne skiftet, er en av de store utfordringene blant mange av NHOs medlemsbedrifter. NHO jobber med å tette kompetansegapet i næringslivet. Til tross for at Norge har et høyt utdannet befolkningen, viser NHOs kompetansebarometer fra 2022 at to av tre medlemsbedrifter har et udekket kompetansebehov. I tillegg til at NHO jobber med å dekke et udekket kompetansebehov i næringslivet, jobber de for å redusere klimagassutslipp. Det grønne skiftet vil innebære store endringer i etablerte og nye bransjer: klimaendringene og det grønne skiftet endrer vår produksjons og forbruksmønster, og gir nye kompetansebehov. Hvis ikke bedriftene er omstillingsdyktige vil det udekkede kompetansebehovet øke. Det kan skade lønnsomheten til bedriftene, og det vil bli vanskeligere for Norge å nå sine klimamål. Et viktig tiltak for å dekke nye kompetansebehov i arbeidslivet, er å heve kompetansen til dagens ansatte. NHO jobber for å fremme livslang læring og arbeider for å legge til rette for etter – og videreutdanning. Norge er i toppen når det kommer til virksomheter som tilbyr kurs og opplæring til de ansatte, og mange ansatte tar videre- og etterutdanning på arbeidsgivers initiativ. Alt dette tyder på stor tiltro til human kapital. Det er kanskje ikke så overraskende, for det er en klar sammenheng mellom et lands utdanningsnivå og landets økonomiske vekst. Oppgaven kan forhåpentligvis gi noen svar på hvorfor bedriftene satser så mye på human kapital. Er kompetansehevingstiltakene rasjonelt begrunnet eller representerer den mer en trend

i tiden? Dette forskningsprosjektet undersøker en spesifikk bransje – fornybar energibransjen. Denne bransjen er interessant å undersøke av flere årsaker. Fornybar energi og blir ansett for å være løsningen på klimakrisen. På tross av dette har denne bransjen sine klimautslipp og ikke minst miljøutfordringer. Siden denne bransjen ikke rekrutterer like enkelt arbeidskraft som andre bransjer eller tar i bruk utenlandsk arbeidskraft i stor grad, er denne bransjen mer avhengig av intern kompetanseheving.

## 1.1 Problemstilling

Oppgaven skal forsøke å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan forstår bedriftene fra fornybar energibransjen, det fremtidige kompetansebehovet som følge av grønne omstilling?*

Problemstillingen tar sikte på å undersøke hvordan og i hvilken grad bedriftene fra fornybarbransjen tror det grønne skiftet vil endre deres kompetansebehov, og hvilke kompetanser de tror det vil bli mer behov for. Det innebærer å undersøke bedriftenes forståelse, opplevelser og handlinger knyttet til kompetansebehovet som følger av det grønne skiftet. Hvordan ser ansatte og ledelse på endringer bedriften går igjennom som følge av det grønne skiftet? Og hva er det egentlig med det grønne skiftet som gir nye kompetansebehov for fornybarnæringen? Hva, og hvilke aktører er det som er de sentrale driverne for grønn omstilling? Jeg har formulert to underproblemstillinger, som pensler inn på noen undertematikker knyttet til dette omfattende fenomenet:

- 1. Hva driver bedriftene til å investere i kompetanseutvikling?*
- 2. Hvordan skaper bedriftene sine kompetansestrategier i en omstillingsprosess?*

Disse underproblemstillingene må ses i den konteksten at det er fornybarbransjen som ruster seg for å dekke de fremtidige kompetansebehovene, knyttet til grønn omstilling. Disse forskningsspørsmålene setter søkelys på bedriftens kompetansestrategier for å imøtekomme kompetansebehovet som følge av grønn omstilling. Jeg ønsker å få noen svar på hvorfor bedriftene satser på kompetanseutvikling i utgangspunktet. Det er de interne kompetansehevingen av egne ansatte jeg er mest interessert i å undersøke.



Hvilken former for intern kompetanseheving som er foretrukket, og hvilken tro har ansatte og ledere på at intern kompetansehevingen skal kunne løse de utfordringene bedriften har.

## 1.2 Disposisjon

Nå som innledning og problemstilling er presentert, kommer det i neste kapittel en utdypelse av temaet jeg har valgt. Jeg redegjør for kontekst og diskutere hva det grønne skiftet kan innebære for kompetansebehovet i norsk næringsliv, og hvordan statusen til fornybar energibransjen er med tanke på det grønne skiftet og kompetansebehov. Deretter hva kompetanseheving av egne ansatte er, og hva som ligger i definisjon av begrepet *kompetanse*. I neste kapittel vil jeg redegjøre for mitt teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket skal fungere som innspill til mine to underproblemstillinger. Det teoretiske rammeverket består av to organisasjonsteorier: *det instrumentelle perspektivet*, og *ny-institusjonell teori*. Disse teoriene vil bli presentert, og går også mer i dybden på hvordan disse teoriene kan bidra til å gi svar på mine underproblemstillinger. I neste kapittel presenterer jeg relevant forskning jeg har med i denne oppgaven. Dette kapittelet er todelt: først presenteres tidligere forskning som har sett på hvordan de valgte organisasjonsteoriene kan svare på hvorfor organisasjoner investerer i kompetanseheving. Her blir disse organisasjonsteoriene satt oppi mot hverandre, og det blir en diskusjon om hvilke av disse teoriene som best forklarer dette fenomenet. Den andre delen av tidligere forskning er mer kontekstuell. Det er to forskningsrapporter: den første er NHOs kompetansebarometer som undersøker bedriftenes kompetansebehov, herunder fornybar energibransjens kompetansebehov som følge av grønn omstilling. Den andre rapporten er PwCs rapport om hvordan det grønne skiftet gir den fornybare energibransjens muligheter og utfordringer. Deretter kommer et metodekapittel. Her gir jeg en kort redegjørelse for mitt forskningsdesign, om hva et kvalitativt forskningsintervju med en fenomenologisk tilnærming kan innebære. Innenfor dette kapittelet er en redegjørelse for hva jeg har tenkt i valg av informanter, hvordan jeg har utført intervjuet, og hvilken analysestrategi jeg har valgt. Etter det kommer et kapittel der jeg gjør selve analysen. Intervjuanalysen diskuterer hvordan informantene har svart på: 1) endringer for bedriften som følge av det grønne

skiftet, 2) endringer i kompetansebehov som følge av det grønne skiftet, 3) bedriftenes kompetansestrategier og intern kompetanseheving, som følge av det grønne skiftet. Disse diskuteres hver for seg og relevant forskning og teori blir trukket fram i analysen under hver av disse delene. Til slutt kommer en avslutning der jeg reflekterer over hvordan intervjuanalysen kan gi svar på mine forskningsspørsmål.

## 2 Tematikk

I dette kapitlet går jeg dypere inn i tematikken i oppgaven. I de neste avsnittene skal det redegjøres for hvordan det grønne skiftet kan endre næringslivets kompetansebehov. Deretter kommer et avsnitt som identifiserer fornybar energibransjen og deres rolle i det grønne skiftet. I slutten av kapitlet kommer det noen refleksjoner rundt hvilken rolle kompetanseheving har i norsk arbeidsliv. Det blir også gjort en begrepsavklaring rundt noe viktige kompetansebegreper.

### 2.1 Grønn omstilling skaper nye kompetansebehov for næringslivet

Det grønne skiftet eller grønn omstilling betyr generelt forandring i mer miljøvennlig retning (NOU, 2020). I norsk sammenheng handler det grønne skiftet om at Norge skal bli et lavutslippsland. Norges forsterkede klimamål er å redusere utslippene med over 50 prosent innen 2030, sammenlignet med det klimautslippsnivået landet hadde i 1990. Klimaloven har stadfestet Norges forsterkede klimamål for 2050, med mål om å redusere utslippene med 95 % innen 2050. Det kan sies å være ambisiøst. Denne loven bidrar til at vi får gjennomført en grønn omstilling og bli et lavutslippssamfunn, og setter rammene for vår klimapolitikk (Regjeringen, 2021).

Sammen med digitaliseringa og globaliseringa blir omstillingen for bærekraftig utvikling som en stor sak som endrer produksjonsmønsteret i næringslivet (NOU, 2020, s. 82). Vi vet med sikkerhet at det grønne skiftet berører næringslivet ved nasjonale og internasjonale politiske vedtak. Gjennom påbud, forbud, og insentiver. Et sentralt eksempel er EUs handlingsplan for bærekraftig finans. EU utarbeider en taksonomi som skal definere hva som er bærekraftige aktiviteter, for å bidra til at det investeres i bærekraftige løsninger (Regjeringen, 2023). Alle prosesser som kan knyttes til det grønne skiftet, enten det er politikk, sosiale trender, endringer i forbruksmønstre, eller faktiske klimaendringer, kan påvirke næringslivet. Hva betyr så det for kompetansebehovet i norsk arbeidsliv? Det finnes lite empiri på hvordan kompetansebehovene vil være i et lavutslippssamfunn, men antar at alle arbeidstakere må omstille seg (NOU, 2020). Helt overordnet nivå antar man at generiske ferdigheter

vil bli viktigere i fremtiden. Dette er kompetanse som ikke er fagspesifisert. Eksempler på dette er kritisk tenking, risikoevaluering, samarbeidsevner, tilpasningsdyktighet og miljøbevissthet (NOU, 2020, s. 82). FNs miljøprogram peker på at dette er noe som blir mer vesentlig i en grønn økonomi. Dette fordi grønne yrker er kjennetegnet av mer bruk av avanserte kognitive og relasjonelle ferdigheter enn det som er tilfelle med ikke-grønne yrker. Når det kommer til det grønne skiftet, så er det ulike sentrale aktører som er viktige for næringslivet. Internasjonale og nasjonale myndigheter påvirker i form av politikk og regulering. Utdanningsinstitusjonen har sin jobb med å tilby kompetanse som tar høyde for grønn omstilling. Mens partene i arbeidslivet, på både arbeidsgiver – og taker-siden blir viktige aktører i forbindelse med å spre informasjon og kunnskap til bedriftene og de ansatte, og påvirke politisk slik at bedriftene er i stand til å gjennomføre det grønne skiftet. En annen viktig aktør blir fornybarnæringen. Det grønne skiftet medfører økt behov for fornybare energikilder (NOU, 2020).

## 2.2 Fornybarnæringens rolle i det grønne skiftet

Fornybar energibransjen er casen i denne masteroppgaven. Det er hensiktsmessig å redegjøre for denne bransjen, og den konteksten næringen nå befinner seg i. I fornybarnæringen finner vi bedrifter som produserer fornybar energi. Dette kan være vannkraft, vindkraft, solkraft eller atomkraft. I denne bransjen finner vi flest elektroingeniører, montører og operatører. I Norge er det vannkraften som utgjør den mesteparten av kraften, etterfulgt av vindkraft (Energifakta Norge, 2022). Med tanke på det grønne skiftet, skiller fornybarbransjen seg ut ifra andre bransjer. Siden energibransjen produserer fornybar energi, blir de naturlig nok sett på som en del av løsningen på klimakrisen, og prosessene knyttet til det grønne skiftet kan bidra til å gjøre oss enda mer avhengig av fornybar energi. Energikrisen vi nå har i skrivende stund har satt fart på det grønne skiftet, og satt fart på utbyggingen av fornybar energi (NTB, 2022). Men selv denne bransjen som driver med fornybar energi har sine skader på klima og miljø. En av de store utfordringene til energinæringen er hensyn til klima på den ene siden, og hensynet til naturen på den andre. Når bedrifter fra fornybar energibransjen bygger ut, så er det et bidrag til å få ned klimautslippene, men kan ta skade på miljøet. Vannkraft er en ren og billig energiform, som står for den største

andelen av kraftproduksjonen i Norge. (NVE, 2023). Men den kommer ikke helt uten konsekvenser. Å bygge ut vannkraft bidrar til at elver blir tørre og fisken kan bli borte. Med store damanlegg er det fare for at landområder oversømmes. Vindkraft som står for den nest største forsyningen av fornybar energi er også en viktig bidragsyter til det grønne skiftet. Likevel er vindkraft svært kontroversielt fordi det bygges i uberørt natur (Valberg, 2021). En annen utfordring denne bransjen står ovenfor er å kutte egne utslipp. Selv om denne bransjen produserer fornybar energi, så betyr ikke det at de ikke står for klimautslipp. Dette kan være utslipp knyttet til utbygging, vedlikehold eller kjøring (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022) Det grønne skiftet har med andre ord sørget for at fornybarnæringen har fått noen nye muligheter og nye utfordringer, som igjen kan bidra til nye kompetansebehov for bransjen. De vil være avhengig av at utdanningsinstitusjonen tilbyr den utdanningen de faktisk trenger. En annen viktig aktør for bransjen er Fornybar Norge. Majoriteten av fornybarbedriftene er medlemmer der. Fornybar Norge (tidligere Energi Norge) er en landsforening tilknyttet NHO, som jobber for at denne næringen får rammevilkår som skaper lønnsomhet og legger til rette for bærekraftige energiløsninger. Fornybar Norge bidrar til økt kunnskapsnivå i næringen, gjennom å tilby bedriftene rådgivning, tilrettelegge for kurs, og utvikle forskningsprosjekter på vegne av næringen (Fornybar Norge , 2023).

### 2.3 Kompetanseheving av egne ansatte

Norge har i utgangspunktet et solid utdanningsnivå sammenlignet med andre OECD-land (NOU, 2020, s. 15). I Norge satser bedriftene i større grad enn andre land på kompetanseheving av egne ansatte. Norge er i toppen når det kommer til virksomheter som tilbyr kurs og opplæring til de ansatte, og mange ansatte tar videre- og etterutdanning på arbeidsgivers initiativ. Den norske arbeidskraften er dyr uansett utdanningsnivå, og det er derfor gunstig å satse på kompetanseheving av egne ansatte. Samtidig bidrar dyr arbeidskraft til teknologisk satsing, som igjen gir behov for kompetanseheving (Holden, 2016). Kompetanseheving er også ønsket fra myndighetene og partene i arbeidslivet. I 2020 kom stortinget med melding om en kompetansereform som skal sørge for at arbeidslivet får tilgang til den kompetansen

de har behov for, og sammen med partene i arbeidslivet jobber de for å legge til rette for kompetanseutvikling i arbeidslivet (Meld. St. 14, 2019-2022). Men hva er egentlig kompetanse?

*Kompetanse består av kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Kompetanse er både summen av bestanddelene og samspillet mellom dem. (NOU, 2020, s. 45).*

Dette er definisjonen av kompetanse, som ligger til grunn i en ganske nylig NOU-rapport utført av en kompetanseutvalgsgruppe om fremtidig kompetansebehov. Kompetansebegrepet rommer altså ikke bare kunnskap, forståelse og ferdigheter, men egenskaper, holdninger og verdier. Dette er ikke-kognitive ferdigheter som for enkeltindivider og organisasjonen er viktig for suksess i arbeidslivet (NOU, 2020, s. 17). F. eks peker Kautz på planmessighet, ansvarsbevissthet og selvkontroll som viktige kompetanseformer. Dette er kanskje kompetanseformer som ikke rommer den dagligdagse forståelsen av kompetanse. Men altså: ferdigheter, kunnskap, erfaringer, egenskaper, holdninger og verdier som bidrar til at den enkelte og organisasjonen kan gjøre en bedre jobb, er en form for kompetanse (Kautz, 2019). I et arbeidsperspektiv, så er det to former for kompetanseheving. Det er utdanning og arbeidserfaring. Kompetansehevingen skjer altså på skolen eller på arbeidsplassen. Et annet vesentlig skille går også mellom formell og uformell kompetanse. Med den formelle kompetansen, menes blant annet vitnemål eller studiepoeng fra utdanningssystemet, kompetanseheving man får igjennom utdanningsgrader og gjennom utdanningssystemet. Mens uformell kompetanse kan blant annet sikte til læringsaktiviteter på jobben (NOU, 2020, s. 29). Det kan være at de ansatte kan få kompetanse gjennom å utføre arbeidsoppgaver eller gjennom kunnskapsutveksling og gjennom samarbeid med kollegaer. For å få en enda mer konkret definisjon av hva kompetanseheving kan innebære, er det fint å avdekke alle former for hvordan kompetanseheving kan foregå. Oppgaven vil ha mest søkelys på bedriftens kompetanseheving av de ansatte de allerede har. Når vi snakker om mangel på kompetanse i en virksomhet, og ønsker å utføre kompetanseheving, kan det være at bedriften i sin helhet mangler nødvendig kompetanse. Eller tilfelle kan være at den

enkelte ansatte ikke har den nødvendige kompetansen som skal til for å utføre sine oppgaver. Den kompetansen som en ansatt mangler kan være til stede i bedriften. Derfor er mobilisering av den kompetansen man allerede har en i en virksomhet, en viktig del av en kompetanseutvikling. Dette vi kaller kompetansemobilisering (NOU, 2020, s. 118). Denne oppgaven ønsker å ha en bred definisjon av hva kompetanseheving innebærer. Definisjonen til Ellström & Kock mener jeg kan være en dekkende definisjon:

In this context, competence development is defined as an overall designation for the various measures that can be used to affect the supply of competence on the internal labour market (in individual employees, groups of employees or the whole personnel group). To be more specific, it may refer to measures regarding: (a) recruitment, promotion (e.g. career planning) and personnel mobility (internal and/or external); (b) education or training of personnel, for instance by means of internal or external courses; (c) planned changes of tasks or work organization through different types of measures (e.g. job development, job rotation, team organization) with the objective of furthering informal learning in work. (Ellström & Kock, 2008, s. 7)

Det finnes altså mange former for kompetanseheving. Selv om de fleste organisasjoner driver med kompetanseheving, er det i ulik grad hvorvidt organisasjoner har en helhetlig kompetansestrategi. En bedrift som har en helhetlig overordnet plan for sitt kompetansesarbeid, har en kompetansestrategi. En kompetansestrategi for en bedrift, er planlegging og gjennomføring av tiltak som sørger for at bedriften og den enkelte ansatte har den kompetansen som er nødvendig for å oppnå definerte mål (Lai, 2014). Har bedriften en strategisk kompetansestrategi, så har bedriften definert hvilket kompetansebehov bedriften har i dag, og hvilke kompetansebehov de vil trenge i fremtiden.





### 3 Teori

I teoridelen skal jeg presentere to organisasjonsteorier jeg skal benytte meg av i oppgaven. Før jeg presenterer de to organisasjonsteoriene skal jeg reflektere litt rundt mine underproblemstillinger, for å belyse hva jeg ønsker at disse teoriene skal hjelpe meg med å svare på. Deretter skal jeg presentere teoriene og teorienes mulige tolkning av de sosiale fenomenene jeg diskuterer i denne oppgaven. Mitt teoretiske rammeverk skal ikke bare benyttes for å opplyse eller være med å svare på min problemstilling. Like mye skal min empiri kunne være et innspill til eller innvending mot disse teoriene. Det teoretiske rammeverket bidrar til å skape en diskusjon om hva som kan prege innholdet i en organisasjons kompetansestrategi, og hvorfor det i det hele tatt satset på kompetanseheving. En utforming av en kompetansestrategi kan være systematisk og gjennomarbeidet, men også bære preg av usikkerhet, eller mangel på tid og ressurser. Det å satse på kompetanseheving, kan være rasjonell besluttet. F. eks: en ansatt trenger en type kompetanse for å utføre en bestemt arbeidsoppgave, og blir derfor sendt på kurs for å dekke den kompetansen. Eller organisasjonen ser at de vil trenge mer av en type kompetanse i fremtiden, og beslutter å sende den ansatte på etter- og videreutdanning. Men hva hvis en ansatt blir sendt på et kurs fordi ledelsen ser at kurset heter noe med "bærekraft?" Ledelsen er opptatt av å være en progressiv bedrift, og bærekraft representerer jo fremtiden. Eller ledelsen sender flere av arbeidstokken på etter- og videreutdanning, for de ønsker å framstilles som en bedrift med en høyt utdannet arbeidstokk, uten å være spesielt interessert i om etter- og videreutdanningen hadde noe reel effekt. Det er særlig rundt temaet kompetanseheving disse teoriene kan ha sine innspill og diskuteres uti fra. Teoriene skal til dels også kunne diskutere hovedproblemstillingen. Teoriene trekkes inn i diskusjonen, og hjelpe med å forstå hvordan bedrifter tilpasser seg og responderer på dette grønne skiftet. I hvilken grad drives det grønne skiftet av forventninger til at bedriftene tar bærekraftsansvar? Styres de av tilpasninger for å styrke sin legitimitet og omdømme i samfunnet, eller? Men teoriene skal hovedsakelig brukes i diskusjonen om bedriftenes kompetansehevingstiltak og kompetansestrategier.

## 3.1 Organisasjonsteorier

Jeg har kommet fram til to perspektiver jeg skal benytte meg av: det *instrumentelle perspektivet*, og det *ny-institusjonelle perspektivet* (Ellström & Kock, 2008). Disse representerer to ulike paradigmer innenfor organisasjonsvitenskapen. Mens det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som noe som drives rasjonelt, og som stadig gjør framskritt, er de ny-institusjonelle perspektivet et motstykke til det, og mener organisasjoner ikke nødvendigvis er nyttemaksimerende av natur (Røvik, 2007, s. 47) Oppgaven skal sammenligne de to perspektivene som skiller seg fundamentalt ut på hvordan en organisasjon skal forstås, hvilke oppfatninger av handlingslogikk som legges til grunn, og synet man har på endring internt i organisasjonen. Jeg skal nå presentere disse to perspektivene. Innenfor dette ligger avsnitt om hvordan disse teoriene vil forstå bedriftenes kompetansehevingstiltak.

### 3.1.1 Det instrumentelle perspektivet

Dette perspektivet ser på organisasjoner som instrumenter for å oppnå ulike mål. Perspektivet er slått sammen av flere tradisjoner: fra management-litteraturen, blant annet taylorismen som vitenskapelig forsøkte å finne fram til den mest effektive formen for produksjon (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021). Og delvis fra den utilitaristiske tradisjon, som ser alle former for handlinger som en rasjonelle. I samfunnsvitenskapen har Max Weber syn på byråkrati og kapitalismen, hatt en stor innvirkning på denne tradisjonen (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 36) For han var kjernen i økonomisk styring rasjonell kalkulasjon. Og det er dette som styrer handlingene til en organisasjon ifølge det instrumentelle perspektivet. Organisasjoner, enten det er byråkrati i offentlig sektor eller en privat bedrift, handler uti fra et kost-nytte perspektiv, og er i sin natur formålsrasjonell. Det instrumentelle perspektivet vil tolke organisasjoners handlinger uti fra organisasjonens fastslåtte mål, og organisasjonens mulige alternativer og virkemidler (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 35). En organisasjon vil alltid ha klare fastslåtte mål og finne den beste oppskriften til å oppnå målene og løse utfordringer organisasjoner har. Derfor vil organisasjonens forståelse av fremtidige konsekvenser avgjør hvilke handlinger som utføres. Dette perspektivet tolker altså organisasjoners handlinger som formålsrasjonelle, basert på mål-middel-vurderinger. Det formålsrasjonelle kan berøre

både virkingene av organisasjonsstrukturen og prosessene som utføres (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 36) Med utgangspunkt i dette perspektivet er man som teoretiker eller forsker interessert i å adressere organisasjonens mål, altså oppfatninger av hva organisasjonen ønsker å oppnå i framtiden (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 37). Man vil også være interessert i å få innsikt i utfordringer organisasjonen har. Det vi si avvik mellom ønsket tilstand og den faktiske tilstanden. Handlingene fra organisasjonens side, tar sikte på å minske og i bestefall fjerne avstanden mellom ønsket og faktiske tilstand. Organisasjonen må derfor orientere seg om hvilke alternative handlinger som er mulig, og veie opp konsekvensene av disse. Altså gjøre en konsekvensanalyse av de handlingene de vurderer. Innenfor for dette perspektivet erkjennes det likevel at organisasjonene har begrenset med rasjonalitet. Målene er ikke alltid like klare, og organisasjonen har ikke full oversikt over alternativer og konsekvenser. Organisasjonen må også gjøre en vurdering på hvor mye tid, ressurser og penger som skal brukes for å utføre handlinger med høyest mulig kunnskapsgrunnlag. Siden organisasjonen ikke har evig med tid, penger og ressurs til å skaffe seg full innsikt, vil man ifølge dette perspektivet gjøre handlinger som ikke er helt optimale, men som er tilfredsstillende nok. Altså ikke maksimering, men *satifisering* (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 38). Handlinger som utføres på vegne av organisasjonen, blitt gjort av organisasjonsmedlemmene. Innenfor dette perspektivet så er man opptatt av den formelle organisasjonsstrukturen. Hvem som beslutter og utfører hva, er bestemt av organisasjonsmedlemmenes formelle roller. Organisasjonen er preget av et hierarki, arbeidsdeling og klare rutiner. De er opptatt av prosessene og handlingsmåtene til organisasjonen. Koalisjoner og interessehevding er også dette perspektivet kan være interessert i å adressere, og innenfor en organisasjon kan det være motstridende mål og interesser.

#### *3.1.1.1 Det instrumentelle perspektivet på kompetanse*

I et instrumentelt perspektiv vil man ta utgangspunktet i at hver organisasjon tilpasser kompetansestrategier, basert på organisasjonens faktiske kompetansebehov, og investerer ikke mer enn nødvendig i kompetanseheving. Kompetansestrategier vil ses på som et resultat av økonomiske rasjonelle beslutninger. De vil ta utgangspunkt i at organisasjoner er opptatt av å få mest mulig kunnskap om hvordan det grønne skiftet

preger bedriftens kompetansebehov, og legge kompetansestrategien deretter, sett oppi mot tid og ressurser. Kompetanseutvikling bidrar stort sett til at organisasjoner får den kunnskapen og ferdighetene de mangler gjennom de ulike formene for kompetansehevinger. Når kompetansebehovet er udekket, skyldes det avvik mellom tilbud og etterspørsel av kompetanse eller organisasjonens mangel på handlingsrom (Ellström & Kock, 2008, s. 8). Med dette utgangspunktet kan vi anta at kompetansehevingen og utforming av organisasjonens kompetansestrategi vil foregå på en spesifikk måte. For det første at kompetansehevingen skjer som følge av endringer i bedriften, som gir et avvik mellom bedriftens samlede kompetanse og kompetansen bedriften faktisk trenger. For det andre at bedriften har en tydelig utformet kompetansestrategi. Bedriften har en operativ kompetansestrategi som ikke er så abstrakt at den er uten substans. For det tredje at kompetanseinvesteringene er basert på kost-nyttkalkyler. For det fjerde at gjennomføring av etter – og videreutdanning, og andre former for kompetanseutvikling er systematisk planlagt og basert på analyser av kvalifikasjonskrav til driften. Tiltakene blir satt inn praksis blir evaluert og revidert i lys av oppnådde resultater (Ellström & Kock, 2008, s. 9). Det er også viktig at kompetansestrategien er kjent og gjennomførbar for samtlige av de ansatte i organisasjonen. Samtidig kan ansatte og ledere ha ulike interesserer, og ansatte kan være interessert i å ta utdanning fordi det fremmer deres interessert. Dette kan skje uten at kompetansehevingen er gunstig for organisasjonens bunnlinje (Collins, 2019).

### 3.1.2 Det ny-institusjonelle perspektivet

Dette perspektivet tar utgangspunktet i at organisasjoner ikke bare kan fokusere på rasjonell nyttemaksimering og effektivitet, men også må ta hensyn til omgivelsene (Røvik, 2007). Tilhengere av denne teorien, blant annet Meyer og Romans (Meyer & Rowan, 1977) argumenterer for at organisasjoner ikke overlever ved å bare være effektivitetsorienterte. Organisasjoners handlinger kan basere seg på å søke legitimitet fra omgivelsene. Handlinger organisasjonen utfører, skjer ikke nødvendigvis som følge av det som er mest rasjonelt, slik som i det instrumentelle perspektivet. Det baserer seg også på hva som oppleves som akseptabelt og riktig i organisasjonens handlingsmiljø, altså de institusjonelle omgivelsene. I de institusjonelle omgivelsene

kan det være aktører, eksempelvis profesjoner i bransjen, interessegrupper, finansielle aktører og myndigheter (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 83) Dette er aktører organisasjoner må ta hensyn til og blir påvirket av. Siden organisasjoner opererer i samme institusjonelle omgivelser, bidrar dette til at organisasjoner over tid vil ligne på hverandre. Denne prosessen kaller DiMaggio og Powell for isomorfi (Powell & DiMaggio, 1991). Det finnes flere grunner ifølge DiMaggio og Powell for at organisasjoner adopterer institusjonaliserte ideer og derfor blir likere. Et eksempel på det er *konkurrende isomorfi* - virksomheter blir likere hverandre på grunn av konkurranse og markedet driver dem til det. Handlinger som følge av konkurranse, kan egentlig tolkes som det samme som Webers formålsrasjonalitet, og samfaller med hvordan det instrumentelle perspektivet ser på en organisasjons handling. Men så har du tre andre isomorfier: *Tvungen, imiterende og normativ*. Tvungen isomorfi er likhetene knyttet til at organisasjoner må forholde seg til lovverk, reguleringer og standarder (Powell & DiMaggio, 1991, s. 67). Imiterende isomorfi er tilfelle når mange organisasjoner går for de samme løsningene grunnet usikkerhet. Da vil organisasjonene se etter løsninger andre har gjort, uten å skaffe tilstrekkelig med kunnskap til å vite at den ideen vil ha en positiv effekt (Powell & DiMaggio, 1991, s. 69). Normativ isomorfi sikter til at organisasjoner handler uti fra sosiale normer, skapt i de institusjonelle omgivelsene. Det er mange grupper som har ulike forestillinger om hvordan organisasjoner skal og bør være. Disse får innflytelse på endringsprosesser i organisasjoner, organisasjoner er avhengige av å leve opp til normer i samfunnet og vise utad at dem gjør det (Powell & DiMaggio, 1991, s. 71) Det kan være ulike profesjoner som har egne normer, fagforeninger, eller politikere som presser organisasjonene i en bestemt retning. Så fra å være handlinger som motiveres uti fra å oppnå ønskede mål, ses handlinger i ny-institusjonell teori på som resultat av organisasjonens omgivelser. De institusjonelle omgivelsene har ifølge dette perspektivet, sosiale skapte normer. Innholdet i disse sosiale skapte normene kalles myter (Christensen, Lærgreid , & Røvik, 2021, s. 83). Mytenes innhold kan være ideer og oppskrifter som organisasjoner benytter seg av. Ofte kan disse ideene være vage og abstrakte, og appellere til ulike mange type organisasjoner på engang. Ulike bransjer, privat og offentlig sektor. En organisasjon som tar i bruk av disse ideene vil være mer opptatt av å vise omgivelsene at de benytter seg av den, enn de er av substansen. Ved

å ta i bruk mytenes innhold, kan organisasjonen kommunisere utad: framskritt, innovasjon og rasjonalitet. Men være mindre opptatt av reel framskritt, innovasjon og rasjonalitet.

### *3.1.2.1 Det ny-institusjonelle perspektivet på kompetanse*

Det ny-institusjonelle perspektivet ville lagt vekt på at kompetansehevingen som foregår i bedriftene ikke nødvendigvis er rasjonelt begrunnet. Det er i dag en stor tro på at utdanning og andre former for kompetanseheving er en nøkkelfaktor for organisasjoner, og med utgangspunktet i denne teorien kan kompetanseheving være en symbolsk handling for å kommunisere innad og utad at organisasjonen lever i samsvar med de verdiene de ønsker å assosieres med, uten at bedriften egentlig har en bevisst strategi for kompetanseutviklingen (Ellström & Kock, 2008, s. 10). Hvis kompetansehevingen foregår på denne måten, kan vi anta at kompetansehevingen foregår på en spesifikk måte. For det første at organisasjoner som består av ansatte med høy utdanning og profesjoner, vil investere mer i kompetanseheving enn organisasjoner med ansatte med lavere utdanning. For det andre: jo mer ideen om å investere i kompetanseheving blir legitimert, desto svakere kobling vil det være mellom investeringene som er gjort mellom omfang og form og de faktiske kompetansekravene. For det tredje vil kompetansehevingen være mer generell og ikke fagspesifikk. For det fjerde vil det være mindre interesse av å måle kompetanseinvesteringene som har blitt gjort (Scott & Meyer, 1991)

Hvis denne teorien kan gi noe svar på forskningsspørsmåla, kan det f. eks bety at kompetanseheving i bedrifter blir drevet frem som en institusjonell ide. Det kan være normativt, altså delvis er drevet fram av en form for trend, og fungerer mer som omdømmehåndtering, eller som et resultat av markedspress. Markedspress på den måten at utdanningen ikke gjør bedriften mer kompetent, men f. eks ved at bedriften trenger høyere formell utdanning for å vinne anbud. Bedriften kan også presses til å sende ansatte på etter og videreutdanning juridisk. Både arbeidsmiljøloven og tariffavtaler, lovfester og krever at kompetanseutviklingstiltak fra arbeidsgivers side (NOU, 2020, s. 121). Kompetanseheving kan drives fram av press fra ansatte med

fagforeninger i ryggen. Da kan kompetanseheving skje uten at det økonomisk rasjonelt for organisasjonen.

### 3.2 Refleksjoner rund bruk av teori

Disse to perspektivene skal jeg ta i bruk i analysen, men jeg skal være kritisk til disse teoriene. Jeg skal anerkjenne rammeverkets begrensninger og svakheter, og å være åpen for at de ikke nødvendigvis kan forklare de sosiale fenomenene jeg ser på. Både ny-institusjonell teori og det instrumentelle perspektivet har blitt kritisert for å overse kompleksiteten i menneskelig atferd og beslutningstaking. I neste kapitlet, tidligere forskning, får vi et empirisk innblikk i hvor gått disse teoriene svarer på mine underproblemstillinger, og i metodekapitlet, presenteres en fenomenologisk tilnærming som på noen områder står i opposisjon til disse teoriene.

## 4 Relevant forskning

Den relevante forskningen jeg har med i oppgaven er todelt. I første ser jeg på empiriske studier av kompetanseheving i organisasjoner, med utgangspunktet i ny-institusjonell teori og det instrumentelle perspektiv. Disse studiene gir et innblikk i hvordan disse teoriene kan forklare organisasjoners kompetanseheving, og hvilke av de to organisasjonsteoriene som egner best til å forstå hvorfor organisasjoners investeringer i kompetanseutvikling. I del to presenteres forskningsrapporter som har undersøkt næringslivets kompetansebehov som følger av grønn omstilling, og mer spesifikt, fornybar energibransjens kompetansebehov som følge av grønn omstilling, og fornybarnæringens muligheter og utfordringer knyttet til grønn omstilling. Disse rapportene ser også på kompetanseheving i fornybarnæringen. Mens forskningen i del en har en mer teoretisk tilnærming og ser på kompetanseheving som et sosialt fenomen, er del to mer kontekstuell og ser mer på den norske fornybarnæringen her og nå.

### 4.1 Organisasjonsteorienes bruk i empiriske studier av kompetanseheving

Per-Eirik Ellström og Henrik Kock har i en artikkel undersøkt hva forskningen sier om fenomenet: kompetanseheving i organisasjoner (Ellström & Kock, 2008). Denne artikkelen henviser til forskning som blant annet kan være med å forklare hvorfor organisasjoner investerer i kompetanseheving. I artikkelen diskuteres det hvordan ny-institusjonell teori og det instrumentelle perspektivet kan svare på dette spørsmålet. Uti fra et empirisk grunnlag diskuteres også hvilken av teoriene som best forklarer organisasjoners investeringer i kompetanseheving, uti fra hva som er motivasjonen og drivkraften bak kompetansehevingene som blir gjort. Er det drevet frem som noe rasjonelt og gjennomtenkt eller fordi det er forventet fra de institusjonelle omgivelsene?

De litt større studiene som har sett på organisasjoners investeringer i kompetanseheving, kommer fram til at den største motivasjonen for organisasjonen til å investere i kompetanseheving, både når det gjelder utdanning, men også uformell kompetanseheving, er markedskonkurransen og teknologisk utvikling. I disse tilfellene



skjer kompetansehevingene som følge av at det er et avvik mellom kompetanse de besitter og kompetansen de trenger. Kompetanseheving drives ikke for å få legitimitet, men legitimitet kan være en nødvendig faktor for at kompetansehevingen blir utført (Mansfield, 1989). Men det finnes flere studier som viser at formell kompetanseheving, kan være drevet fram av at organisasjonen ønsker å promotere seg som en organisasjon med høy kompetanse. Dette gjelder særlig studier som har sett på små virksomheter (Ram, 2000). Med utgangspunkt i disse studiene og flere andre studier, konkluderer Ellström & Kock med at drivkraften til å investere i kompetanseheving ikke er knyttet til en faktor eller en aktør, men investeringene som blir gjort kan sees på som et komplekst samspill av eksterne og interne faktorer. Når det kommer til diskusjon av teoriene som er presentert, argumenterer Ellström & Kock for at forskningen gir mest støtte til det instrumentelle perspektivet. Forskningen viser at investeringer i kompetanseheving skjer i stor grad som følge av markedskonkurransen, og som følge teknologiske og økonomiske motiver (Ellström & Kock, 2008, s. 12). I artikkelen påpekes det også at forskningen viser at den interne kompetanseheving har god effekt, men kanskje ikke på den måten organisasjonen tenker. Effekten hever i større grad de ansattes ikke-kognitive ferdigheter, men har mindre effekt på kognitive ferdigheter og kunnskap. Det vil si at kompetanseheving øker de ansattes motivasjon, interesse og selvfølelse, som øker bedriftenes muligheter til å oppnå sine mål (Ellström & Kock, 2008, s. 17). Ellström & Kock påpeker likevel noen forskningsfunn som kan tolkes i lys av ny-institusjonelle perspektiv. Særlig peker de på casestudier som viser at organisasjoner driver kompetanseheving som følge av at markedet stiller seg positiv til utdanningstrender, og kompetanseheving bidrar til å gi bedriften et bedre rykte. Særlig små og mellomstore bedrifter har en tendens til å drive med kompetanseheving som en form for branding, og imiterer de store organisasjonene. At de imiterer de store selskapene, og har en mindre gjennomtenkt kompetansestrategi er ikke så veldig overraskende med tanke på at de har mindre ressurser til å gjennomføre og utvikle gjennomtenkte kompetansestrategier. Noen av studiene påpeker også at den enkelte ansatte kan også være villig til å ta videreutdanning som et middel og snarvei til å klatre i karrierestigen, og har på den måten en egeninteresse som ikke nødvendigvis tjener bedriftens interesser (Ellström & Kock, 2008)

## 4.2 Hvordan forstår bedriftene sine egne kompetansebehov?

I denne delen tar jeg utgangspunktet i to forskningsrapporter. Den første er NHOs kompetansebarometer fra 2022. På oppdrag fra NHO, kartlegger Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), NHO-medlemsbedriftenes kompetansebehov. Utformingen av denne rapporten utformes gjennom en dialog mellom NIFU og NHO, og jeg har selv vært deltagende i denne prosessen. Rapporten undersøker i hvilken grad bedriftene har et udekket kompetansebehov, hvilke type kompetansebehov de har, og hvilket kompetansebehov de tror de får i fremtiden. Den ser også på bedriftenes fremtidige kompetansebehov som følge av grønn omstilling. I tillegg har rapporten tall på hvordan bedriftene har svart etter hvilke landsforeninger de har en tilknytning til. Bedriftene fra Fornybar Norge er bedrifter fra fornybarbransjen, og vi kan dermed få en innsikt i hvordan bedriftene fra denne bransjen svarer i forhold til andre bransjer. Majoriteten av fornybare energibedrifter er medlem av fornybar Norge. Dette er ikke bare produsenter av fornybar energi, men også entreprenører og leverandører (Fornybar Norge, 2023). Med tanke på at NHOs kompetansebarometer baserer seg på medlemsundersøkelser som bedriftene selv har svart på, har rapporten datagrunnlag som bidrar til å forstå hva fornybarbedriftene selv tenker om det fremtidige kompetansebehovet som følger av grønn omstilling. I tillegg får vi data på hvilke strategier bedriftene har for å dekke fremtidig kompetansebehov, og hvilke former for kompetanseheving av egne ansatte som foretrekkes.

Den andre rapporten er utført av PwC. På oppdrag av Fornybar Norge har PwC sett på de fremtidige utfordringer og muligheter bransjen har som følge av det grønne skiftet. Denne rapporten gir konkrete bransjespesifikke fokusområder, som gir kunnskap om hvordan det grønne skiftet kan endre bedriftene i fornybarnæringen (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022). Funnene i denne rapporten handler ikke om endringer i kompetansebehov, men hvordan det grønne skiftet fører til endringer i bransjen. Disse endringene kan være roten til nye kompetansebehov.

#### 4.2.1 NHOs Kompetansebarometer

Tallene fra NHOs kompetansebarometeret fra 2022, melder at 2 av 3 bedrifter har et udekket kompetansebehov. Dette tallet har stått stabilt lenge (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 21). Bedriftene fra Fornybar Norge skiller seg ikke ut når det kommer til grad av udekket kompetansebehov, men ligger helt på snitt.

Når det kommer til hvilke kompetanse bedriftene etterspør etter fagområde, etterspør både fornybarbransjen og bedriftene generelt, i størst grad fagområdene: 1) *håndverksfag*, 2) *ingeniør og tekniske fag*, og 3) *samfunnsfag, juridiske fag, økonomiske og administrative fag*, for fornybarbedriftene er derimot ingeniørbehovet større enn håndverksfagsbehovet. Bedriftene etterspør kompetanse fra alle utdanningsnivåer, men mest etterspurt er nyansatte fra yrkesfaglige programmer og nyansatte med fagskoleutdanning. Her skiller derimot fornybar Norge-bedriftene seg ut, og rapporterer størst behov for master – og bachelorgrad (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 37). Rapporten ser også på hva bedriftene har svart på hvordan det grønne skiftet vil påvirke deres kompetansebehov. Fornybar Energi-bedriftene tror, ikke overraskende at det grønne skiftet bidrar til endringer og utvidelser av arbeidsoppgavene i bedriften, framfor nedskalering eller omstilling bort fra dagens oppgaver (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 73). Som følge av grønn omstilling spør energibedriftene at behovet vil bli enda større for ansatte med master – og bachelorutdanning. I større grad enn noen av de andre landsforeningene, tror Fornybar Norge- bedriftene at det grønne skiftet gir mer behov for *naturvitenskapelige, ingeniør – og tekniske fag*. Hele 60 % av bedriftene svarer dette (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 76). Dette er fagområder som allerede er utbredt i bransjen. Fornybar Energi-bedriftene tror i nest størst grad at det grønne skiftet gir mer behov for *samfunnsfag, juridiske fag, økonomiske fag, og administrative fag*. Selv om bare 20 % svarer det, er det i forhold til andre bransjer relativt høyt. I denne rapporten har bedriftene svart på hvilke typer ferdigheter de antar bedriften vil få mer behov for som følge av grønn omstilling, de neste 7-10 årene. Fornybar Energi-bedriftene i størst grad at de vil få større behov for følgende kompetanse:

- *Digital kompetanse (inkl. bruk av digitale verktøy, elektronisk registrering)*
- *Kompetanse om klimaendringer og klimatilpasning*
- *Sirkulær økonomi (inkl. reparasjon, vedlikehold)*
- *Juridisk kompetanse (inkl. reguleringer og registrering).* (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 99).

Verken bedriftene som svarer på undersøkelsen eller den som leser rapporten får en bredere definisjon av hva som ligger i disse ferdighetene, men det kan kanskje intervjuene i denne oppgaven være med å belyse. For å møte kompetansebehovene som følge av det grønn skiftet, mener flest bedrifter at kompetanseheving av egne ansatte blir svært viktig, viktigere enn å rekruttere nye ansatte (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 81) Bedriftene får også spørsmål om hvilke former for kompetanseheving som vil være relevant for å møte fremtidens kompetansebehov som følge av grønn omstilling. Her tror bedriftene fra Fornybar Energi at de i størst grad det vil bli mer relevant at de ansatte benytter seg av digitale opplæringskurs og hjelpemidler. Etterfulgt av kurs og regi av eksterne tilbydere, dette var også en høy prosentandel i forhold til de andre landsforeningene. (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 100). Til slutt kan det være verdt å merke seg at de store bedriftene i mye større grad enn de små, rapporterer et udekket kompetansebehov (Kristoffer, Børing, & Solberg, 2023, s. 24) men likevel rapporterer de små bedriftene i større grad at det udekkede kompetansebehovet har fått konsekvenser for bedriften. En mulig tolkning av dette er at det er ulik forståelse av hva et udekket kompetansebehov innebærer.

#### 4.2.2 PwCs bærekraftsrapport - om Fornybarnæringens utfordringer og muligheter

På oppdrag fra Fornybar Norge utførte PwC en rapport som gir innsikt i hvordan grønn omstilling kan prege fornybarnæringen. Rapporten prøver å kartlegge næringens muligheter og utfordringer knyttet til klima, miljø og natur. Funnene fra denne rapporten baserer seg ikke bare på spørreundersøkelse fra Fornybar Energi-bedriftene. Datagrunnlaget baserer seg også på offentlig tilgjengelig informasjon fra årsrapporter,

andre forskningsstudier, og nyhetsartikler, samt gjennom Intervjuer med andre aktører i næringen, forskere, investorer, interesseorganisasjoner og myndigheter (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 7).

I rapporten kommer det fram at det grønne skiftet fører til et økt behov for fornybar energi, og at kraftproduksjonen vil vokse. Som følge av dette vil næringen, måtte prioritere energieffektivisering og innovasjon (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 11). Den største utfordringen ifølge denne rapporten er hensyn til klima på den ene siden, og hensynet til naturen på den andre. Det grønne skiftet bidrar til utbygging, og det betyr enda større inngripen i naturen. Bedriftene må derfor i større grad jobbe for å ivareta miljøhensyn (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 16). En annen utfordring går ut på å få ned egne klimautslipp. Dette gjelder for drift og vedlikehold, men særlig fører utvidelser til et enda større søkelys på utslipp under utbygging av kraftverk, bilparker, bygg og anleggsplasser (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 25). Som følge av reguleringer fra myndigheter vil det bli et større krav til klimarapportering, og virksomheter innenfor denne bransjen, må jobbe med å videreutvikle prosesser i forbindelse med konsensjonssøknader. Rapporten kommer også fram til at fornybarnæringen, mer spesifikk vannkraftsbedriftene, må ta høyde for faktiske klimaendringer, og må forbedre flomsikringsmekanismene. Det pekes på mange bransjespesifikke fokusområder, knyttet til det grønne skiftet. Jeg har med utgangspunkt i rapporten forsøkt i veldig korte trekk å identifisere de viktigste årsakene til at det grønne skiftet kan endre fornybarnæringen, og litt om hva de endringene kan innebære. Jeg kommer fram til disse kategoriene:

### *Større behov for fornybar energi*

Det grønne skiftet krever høyere tempo i elektrifiseringa. Som følge av at andre energikilder skal fases ut, blir de fornybare energikildene mer sentrale (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 11). Det kan gi et større behov for energieffektivisering og muligheter for innovasjon.

### *Mer regulering og rapporteringskrav*

Dette fokusområdet handler om hvordan det grønne skiftet påvirker de juridiske rammevilkårene til bransjen. Særlig følger næringen nøye med på EUs taksonomi som bidrar til at bedriftene i større grad må etterleve klimakrav. Det blir mer rapporteringskrav, og bedriftene må rapportere hvorvidt prosjekter og aktiviteter er godkjent som bærekraftige, for å få innvilget lån fra finansielle aktører (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 75).

### *Større behov for å få ned klimautslipp*

I rapporten trekker intervjuobjektene fram næringens klimagassutslipp. Aktører fra næringen selv, ønsker i større grad å få ned egne klimautslipp og opptre ansvarlig. Det er et ønske om å få ned egne klimautslipp i drift, vedlikehold og under utbygging. Et større fokus på å få ned klimautslipp fra næringen selv, kan derfor anses for å bidra til endringer.

### *Endringer i klima*

I undersøkelsen kommer det fram at klimarisiko ansees som en vesentlig utfordring som fornybarbedriftene, noe særlig vannkraftbransjen må ta høyde for. Vannkraftsbedriftene risikerer mer ekstremvær og flom som følge av klimaendringene, som kan gi mer behov for flomsikring. Økende temperatur kan også bidra til redusert vanntilførsel (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 28).

### *Mer naturhensyn*

Med tanke på den produksjonsutvidelse det grønne skiftet fører til, kreves det fra flere hold, mer miljøhensyn. Kravet om et større naturhensyn kan komme fra næringen selv. Det blir også mer omfattende reguleringer, og et større press fra omgivelsene (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022, s. 31) Dette er allerede en utfordring fordi næringen tar skade på miljøet. Dette kan bidra til at bedriftene i større grad må prioritere omdømmehåndtering og kommunikasjon med media, lokalbefolkningen, og lokale og sentrale myndigheter, og i større etterleve reguleringskrav, knyttet til natur.

I den grad dette er årsaker eller fokusområder kan diskuteres. Den første kategorien: *større behov for fornybar energi*, kan tolkes som årsaken til både *større krav om*

*rapportering og mer behov for naturhensyn.* Dette kan uansett være relevante kategorier som kan fungere som fokusområder. I Intervjuene jeg skal foreta meg, vil det være interessant å se om hvilke av disse kategoriene som er mest i fokus. Eventuelt om de trekker fram andre fokusområder som ikke er å finne i denne rapporten.

#### 4.2.3 Relevant forskning: oppsummering

Disse to forskningsrapportene gir grunnlag for å si noe om hvordan det grønne skiftet kan endre fornybarnæringen, hvordan fornybarnæringen ser på sitt eget kompetansebehov, og hvordan de tror de best dekker dette kompetansebehovet. Uti fra disse rapportene har jeg utformet et skjema som oppsummerer de viktigste funnene:

<b>Årsaker til endringer, og fokusområder knyttet til grønn omstilling</b>
Større behov for fornybar energi
Mer regulering og krav til rapportering
Større behov for å få ned utslipp
Endringer i klima
Mer naturhensyn

<b>Type kompetanse fornybarnæringen antar de vil få mer behov for, som følge av grønn omstilling</b>
Digital kompetanse
Kompetanse om klimaendringer og klimatilpasning
Sirkulær økonomi
Juridisk kompetanse
Klimarisikokompetanse

<b>Hvilke fagområder vil det blir mer behov for?</b>
Naturvitenskapelige-, ingeniør- og tekniske fag
Samfunnsfag, juridiske fag, økonomiske og administrative fag





## 5 Design og metode

### 5.1 Et kvalitativt forskningsintervju

Jeg har gått for et kvalitativt forskningsintervju. Dette er en masteroppgave som sikter på å forstå et sosialt fenomen, framfor å forklare eller beskrive. For best mulig å svare på min problemstilling, så vil jeg nå argumentere for at kvalitativt forskningsintervjuet er den mest gunstige datastrategien. Masteroppgaven kan også defineres som en casestudie. Ifølge Bukve brukes casedesign til å studere et samfunnsfenomen i sin virkelige kontekst (Bukve, 2016, s. 121). Siden casestudier setter søkelys på enkeltfenomener i en viss sammenheng, egner den seg godt til å belyse forståingsrammene vi handler og ytrer fra, i en spesifikk kontekst. Casen i oppgaven er fornybarnæringen, som forsøker å gi noe kunnskap om fenomenet: det grønne skiftet, og kompetanseheving i organisasjoner. Siden denne oppgaven til dels benytter seg av en fenomenologisk tilnærming, skal jeg redegjøre for hva et fenomenologisk forskningsintervju innebærer. I kapittelet er det et eget avsnitt om hvordan jeg har utført denne datainnsamlingen, og hvilken analysestrategi jeg benyttet meg av. Det er også eget avsnitt om utvalget i denne oppgaven, etiske vurderinger og vurdering av eget forskningsdesign.

### 5.2 Fenomenologi

Fenomenologien har en filosofisk tradisjon og representerer en forståelsesform der menneskers erfaringer regnes som gyldig kunnskap. Edmund Husserl blir regnet som grunnleggeren av fenomenologien. Hans filosofiske metode var å reflektere over menneskers bevissthet og opplevelser (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 44). Menneskers bevissthet og opplevelser skal kunne tale for seg selv, og ikke tolkes uti fra våre fordommer. Fenomenologien har tradisjonelt sett vært en filosofisk tradisjon, men Alfred Schütz brakte fenomenologien inn i sosiologien og samfunnsvitenskapen. Mens mye av de sosiologiske undersøkelsene tok utgangspunktet i samfunnet og institusjonene, forsøkte Schütz å forstå samfunnet uti menneskers. Sosiologiske fenomenologi står derfor i kontrast til den metodologiske kollektivismen hvor

mennesker kun blir tolket uti fra samfunnet de er en del av (Muzzetto, 2016). Fenomenologien står til kontrast til kvantitativ forskning, som forklarer sosiale fenomener uti fra ytre faktorer. Fenomenologien står også i opposisjon til sosialkonstruktivismen hvor man er ute etter å avsløre underliggende betingelser som ligger til grunn for måten vi tolker verden må. Et eksempel på dette er diskursanalyse (Bratberg, 2017)(.). Selv om man i diskursanalyse er opptatt av individets oppfatninger, så tolker man individets oppfatning med utgangspunktet i en hegemonisk diskurs. Man kan derfor som en fenomenologisk sosiolog, kritisere sosialkonstruktivistiske tilnærminger for å være både fremmedgjørende og objektiverende. I stedet for å se og tolke mennesker som objekter, er vi interessert i menneskers subjektivitet og hva som gir mening for subjektet. I et sosialt fenomen er ikke individet et objekt i situasjonen, men situasjonen er virkeligheten individet lever i (Muzzetto, 2016).

### 5.2.1 Det fenomenologiske intervjuet

I samfunnsforskningen benytter man seg av kvalitativt forskningsintervju med fenomenologiske prinsipper, hvis man ønsker å forstå sosiale fenomener uti fra aktørens eget perspektiv (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 45) Det krever å gi informantene subjektstatus. For at informantene skal få subjektstatus, må man ha en samtale for å få dyp innsikt i deres faktiske oppfatning, og tolke dem i beste mening. Altså det vil si i denne sammenheng å ikke betrakte deres ytringer som et symptom, men som en oppfatning (Østerberg, 1997). Forskerens oppgave i intervjuet blir å spørre om hvordan informantene opplever fenomenet, og hvorfor de handler som de gjør, for å få innsikt i deres oppfatninger, erfaringer og opplevelser. På grunnlag av datainnsamlinga kan man forsøke å beskrive deres virkelighet. Formålet med et kvalitativt forskningsintervju med fenomenologiske prinsipper, er å forstå sider ved informanten, basert på dens eget perspektiv. Det er å foretrekke å bruke en semistrukturert intervju. I et semistrukturert intervju benyttes det av en intervjuguide som inneholder ulike undertematikker som kan diskuteres, men det er ikke slik at man må følge intervjuguiden slavisk, det er heller forslag til spørsmål (Brinkmann, & Kvale, 2015, ss. 43-46). Spørsmålene bør inneholde både fakta og menings spørsmål, å bruke god tid på meningsorienteringer, sørger for at man får tak i nyanserte beskrivelser av intervjuerens livsverden. Under selve intervjuet skal forskeren fortolke det

informanten forsøker å formidle. Først og fremst hva den sier med ord, men bør også være oppmerksom på hvilken måte denne personen sier det på, stemmeleie og kroppsspråk (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 233). Forskeren bør forsøke å ikke ha for fastlagte kategorier eller stille for veiledende spørsmål. Det må være et mål for forskeren å identifisere essensielle trekk ved deltakernes opplevelser og erfaringer. Dette innebærer at forskeren prøver å fjerne alle forutinntatte antagelser og tolkninger for å komme nærmere deltakernes opplevelser av fenomenet som studeres. Deretter kan forskeren bruke en fenomenologisk beskrivelse for å beskrive deltakernes opplevelser og erfaringer på en detaljert og systematisk måte. Til slutt kan forskeren bruke en fenomenologisk tolkning for å tolke deltakernes opplevelser og erfaringer i lys av teoretiske begreper og perspektiver. I fenomenologien er det også er vanlig praksis å forhandle med informantene. Etter at forskeren har gjort fortolkninger og funnet meningsenheter, skal disse sendes tilbake til informantene for å få bekreftelse på at fortolkningen var riktig (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 221) . En fenomenologisk tilnærming er også førende for hvordan intervjuanalysen skal foregå. Det blir i større grad lagt vekt på å fortolke mening. I den grad man kategoriserer er det kategorier i form av meningsenheter (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 233). Når jeg i seinere avsnitt redegjør for i intervju – og analysedelen, vil det komme fram at jeg ikke har brukt alle prinsippene fra fenomenologisk metode.

### 5.3 Utvalg

Når en forsker samler inn empiri, så er det viktig at empirien faktisk er relevant for det samfunnsfenomenet det undersøker. For å sikre god validitet er det viktig å ha et bevisst forhold til utvalget av informanter. Mens man i kvantitativ data er opptatt av å randomisere og velge et tilfeldig utvalg representanter, er det i kvalitativ forskning viktigere å velge strategisk, og sørge for at utvalget er teoretisk representativt for det fenomenet studien skal undersøke (Bukve, 2016, s. 198) I valg av informanter var det noen betingelser jeg hadde. Alle informantene skulle ha tilknytning til en bedrift fra fornybar energibransjen i Norge. Både ledere og ansatte måtte være representert. I tillegg skulle ulike yrker, ansvarsområder og utdanningsnivåer være representert. Noen av informantene hadde bærekraft som sitt ansvarsområde. Dette var ikke

strategisk fram min side, men etter å ha utført intervjuene vurderer jeg dette som relevant for analysen. Skillet mellom ansatte og leder er også relevant, og jeg vil i analysen identifisere informantene som *ansatt* eller *leder*. I utgangspunktet var det ønsket at disse bedriftene skulle representere to ulike case, og at studien til en viss grad skulle ha et komparativt design, der jeg setter opp en stor bedrift oppi mot en mindre bedrift. Dette kunne gitt intervjuanalysen mer substans. Både med tanke på tidligere forskning og teori. I PwC sin rapport melder de at de store bedriftene har større behov for å sende ansatte på kurs fordi kompetansemiljøene er mindre (Bruusgaard Jewett, Bergland, & Løvstad, 2022) og som nevnt viser tidligere forskning at mindre bedrifter etterligner større bedrifters ideer, også når det kommer til kompetanseheving.. Omstendighetene gjorde det vanskelig å finne to bedrifter fra denne bransjen som skiller seg nok ut i størrelse. Bedriftene jeg undersøker er av ulik størrelse, men ikke i så stor grad at det kan representere to ulike caser. Jeg forsøkte å velge et kraftselskap som produserte fornybar energi, og ikke bare var en kraftleverandør. Siden vannkraft står for den desidert største prosentandelen for fornybar energi, var det ønsket at det var bedrifter som opererte i vannkraftsbransjen. Til slutt landet jeg på to bedrifter fra vannkraftsbransjen.

Mitt utvalg består av seks informanter fordelt på to bedrifter fra vannkraftbransjen. Både ledere og ansatte er representert, det samme er ulike yrker og ansvarsområder. Både bedriftene og ledere og ansatte skal være anonyme. Fornybar energibransjen er ikke veldig stor, og det er ikke mange kriterier jeg kan nevne før, det blir enkelt å identifisere. Det er derfor begrenset for hva jeg kan si om prosessen rundt det å få tak i informantene. Av samme grunn er det også begrenset hva jeg kan avsløre om bedriftene og informantenes identitet, selv om det ville gitt denne studien mer substans. I analysedelen så vil det ikke være noe tydelig skille på bedriftene. Når det ikke ble noe komparativ studie, så er det best å gjøre det slik. Særlig fordi det ivaretar anonymiteten til mine informanter i større grad. Hadde jeg ikke gjort det slik, ville det krevd mer dialog med mine informanter får å få bekreftelse på å utlevere enkeltutsagn fra informantene.

Jeg ønsker å begrense informantenes identitet mest mulig. I analysen vil informantene

bli identifisert som ansatt eller leder. I noen deler av analysen vil jeg identifisere to av informantene som har bærekraft som ansvarsområde, der jeg mener det er relevant. Jeg skiller derimot ikke mellom bedrift 1 og bedrift 2. For å ivareta anonymitet til bedriftene, er det begrenset hva jeg kan si om hvordan jeg rekrutterte disse bedriftene. Jeg lar derfor det forbli hemmelig.

## 5.4 Intervjuet

I forkant av intervjuet utformet jeg en intervjuguide (se vedlegg). Først om fremst er det forskningsspørsmålene som var førende for hvilke spørsmål jeg har stilt og hvilke temaer jeg tar opp. Samtidig har teoretisk rammeverk og tidligere forskning vært til inspirasjon for utformingen av intervjuguiden, men jeg har forsøkt å være tro mot fenomenologien. Det vil si at jeg ønsket at spørsmålene skulle være relativt åpne, og inviterte informantene til å redegjøre for deler av fenomenet som ikke forskeren hadde tenkt, og som ikke kan plasseres i en av kategoriene som er å finne i tidligere forskning eller teoretisk rammeverket.

Alle informantene har etter forespørsel sett intervjuguiden på forhånd. Det var derimot i ulik grad hvor forberedt informantene var før intervjuet. Noen kom helt uforberedt, andre hadde gjort notater i forkant. Intervjuene ble utført en og en. Intervjuene varte mellom 30 minutter og en time og 15 minutter. Det var i ulik grad jeg benyttet meg av Intervjuguiden. Dette var avhengig av hvor selvgående informantene var. Planen var å utføre fire intervjuer. Et med ledelsen i bedrift 1, et med 2-3 ansatte i bedrift 1. Deretter et intervju med ledelsen i bedrift 2, og et med 2-3 ansatte i bedrift 2. Omstendigheten gjorde det slik at det ble kun utført enkeltintervjuer.

I forkant av intervjuene med mine informanter utførte jeg et testintervju. Testinformanten var en medstudent, men også en arbeidstaker, og i intervjusettingen var denne testinformanten der i egenskap av å være bærekraftkoordinator i en eiendomsbedrift. Etter testintervjuet kunne jeg sammen med testinformanten vurdere intervjuet, og på grunnlag av det bearbeide intervjuguiden. Var det noen av spørsmålene som opplevdes som førende? Fikk jeg med mine spørsmål svar på det jeg

ønsket? Kunne spørsmålene misforståes? Dette ble diskutert sammen med liksom-informanten. Intervjuguiden ble også vurdert av kollegaer i NHO og veileder.

## 5.5 Analysestrategi

Det ble benyttet lydopptak under selve intervjuene. Det å transkribere fra muntlig form var en utfordring. Selve transkripsjonsprosedyren er en viktig del av undersøkelsen, og kan prege datagrunnlaget i stor grad. Det bør derfor komme tydelig fram hvordan denne prosedyren har foregått (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 208) (Brinkmann 208). I transkriberingen omformet jeg ordene til en formell stil. Jeg la inn noen bemerkelser. F. eks hvis jeg tolket det som ble sagt som ironi eller med glimt i øyet.

Jeg har ikke brukt noe programvare for å kode, det ble gjort manuelt. Jeg kategoriserte nøkkelord under ulike undertematikker. En viktig del av intervjuanalysen var å sette meningsfortetting i struktur. Det vil si å gjøre lange setninger om til små setninger, for å få fram essensen eller meningen i det som ble sagt (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 232) (Brinkmann 232). Men jeg var like mye ute etter det som ikke kunne plasseres i et skjema. Siden fenomenologien krever en fordomsfri beskrivelse av fenomenet, så er det ikke vanlig med skjemativering og typologier. Hvis en eller helst flere av informantene kommer med uttalelser som ikke hører i et skjema, er det nyttig tilleggsinfo som kanskje ikke er å finne i teori eller tidligere forskning. For å styrke troverdigheten til meg som forsker, vil jeg likevel demonstrere hvordan jeg har skjematisert noe av datagrunnlaget som har vært viktig i analysen:

	Informant 1	Informant 2	Informant 3
Fokusområde	Klimautslipp ved utbygging, rapportering, bærekraftsoversikt	klimaregnskap og rapportering	Innovasjon
Fagområde og type kompetanse	Klimafokus, innkjøpskompetanse, digital kompetanse, samfunnsfag og jus, innsamling av miljødata	Avveininger/innkjøpskompetanse, holdninger	Innsikt i nye produkter

Koding

Undertema	Informant 1	Informant 2	Informant 3
Hvordan grønn omstilling ender bedriften	Ja. Allerede merka skiftet. Vi så på oss som For kort tid siden tenkte vi at vi var selve definisjonen av bærekraft. Vi produserer jo fornybar energi. Hva mer kan vi gjøre liksom? Endret seg høsten 2020. Ny tankegang. Kan framstå som uoverkommelig. Men har nå positiv erfaring med det. To ting: Vi er ikke bare et kraftselskap som	Fokus på nye satsingsområder. Bygge ut småkraftutbygging. Det blir ikke noe mindre fokus på det nå.. Mye tanker på hvordan vi kan utvikle oss.	Jeg tror alle må endre seg. Det vil komme mer og mer. Er fokus på dette i prosjekteringa

### *Meningsfortetting*

Når det gjelder hvordan relevant forskning og det teoretiske rammeverket preger analysen, så har den vært viktig, men jeg er også åpen for at virkeligheten kan avvike fra dette. Det vil si at jeg benytter meg av abduksjon. I motsetning til deduksjon som tolker enkelttilfeller uti fra en generell påstand, og induksjon som setter generelle påstander fra enkeltstående observasjoner, så bygger abduksjon på kvalifisert gjetning (Peirce, 1893-1913) Hva har det å si for analysen? Jo, teoriene er et viktig bidrag til analysen av mitt datagrunnlag, men er åpen for at datagrunnlaget mitt kan være et innspill til teoriene. En god teori hindrer overraskelser, og finner jeg noe i analysen som ikke følger logikken til teorien, så er det i seg selv et interessant funn. Jeg bruker derfor mine teorier med en sunn skeptisis, og anerkjenner teorienes svakheter og begrensinger.

Med tanke på min fenomenologiske tilnærming inviterer det til kritikk av de valgte teorien. Fokuseringen på individets subjektive opplevelser og hvordan disse opplevelsene påvirker samfunnet og menneskelig atferd, står i kontrast til organisasjonsteoriene som fokuserer på hvordan formelle eller uformelle institusjoner påvirker menneskelig atferd og organisasjonsdynamikk. Denne abduktive tilnærmingen gjelder ikke bare teoriene og tidligere forskning, men også intervjuanalysen. Tolkningene som blir gjort må derfor ikke ses på som absolutte.

## 5.6 Ethiske vurderinger

I forkant av intervjuet så opplyste jeg mine informanter om at de og deres bedrift skal ikke navngis, men at de vil representeres som en ansatt eller leder i en bedrift fra fornybarbransjen. På den måten blir både bedriften og personene anonymisert. Jeg er underlagt taushetsplikt, og ingen av opplysningene som kommer fram skal kunne spore fram verken navn eller bedrift. Jeg har garantert for at de skal forbli anonyme. Med tanke på hva jeg kan oppgi av informasjon om den enkelte informant og bedriften de tilhører, er det gjort en vurdering med veileder. Jeg benyttet meg av lydopptak under selve intervjuene. Dette er informantene informert om og gitt samtykket. Lydopptakene ble slettet så fort de var transkribert. Lydopptak blir ifølge Sikt, regnet for å være sensitiv personopplysning, og kan bidra til å identifisere personer (Sikt, u.d.). Av den grunn så har jeg meldeplikt til Sikt. Sikt har vurdert at jeg har lovlig grunnlag til å behandle personopplysninger.

## 5.7 Vurdering av eget forskningsdesign

I et kvalitativt forskningsintervju med en fenomenologisk tilnærming er det mange utfordringer og fallgruver. Dette er noe jeg som forsker må være klar over. Valideringen gjennomsyrrer hele forskningen (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 277). Jeg må være klar over dette i utformingen av intervjuguiden, under selve intervjuene og i analysen av dataene. Det første med dette forskningsdesignet det er vært å bemerke seg er at den hevder å være fenomenologisk, men avviker fra noen sentrale prinsipper i fenomenologisk metode. Det viktigste avviket fra fenomenologisk forskningsintervju er at jeg ikke hadde en dialog med mine informanter i etterkant av intervjuene for å sørge for at jeg har tolket deres meninger riktig. Å utføre dette ville styrket oppgavens reliabilitet, fordi det ville øke sannsynligheten for at andre forskere kom fram til samme tolkning (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 277). Når jeg ikke har tatt de rundene blir tolkningen i større grad preget av meg som forsker. I verste fall kan noen av tolkningen være basert på misforståelser. Å bruke fenomenologien slik det selv passer meg, kan sette spørsmålstegn ved studiens konsistens, og det skaper en usikkerhet om undersøkelsen faktisk er ute etter individets forståelse av fenomenet. Samtidig kan jeg



argumentere for at hele forskningsdesignet er verktøy til for å svare på mine forskningsspørsmål, og at denne oppgaven har nytte av å bruke fenomenologien som inspirasjon uten å følge den helt dogmatisk.

En helt åpenbarsvakhhet med denne oppgaven er at det er få informanter. Flere informanter kunne styrket oppgavens generaliserbarhet. Selv om det i kvalitativ forskning ikke er like viktig med representasjon (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 289) ville flere informanter bidratt til en mer troverdig teoretisk representasjon av casen. Selv om jeg i utvalget forsøkte å velge bedrifter som ikke skilte seg bemerkelsesverdig ut, i størrelse, selskapsform, eller bransje, så er det ingen garanti for at meningsenhetene fra mine informanter helt kan representere bransjen som sådan. Jeg vil likevel hevde at jeg fikk bemerkelsesverdig lite tilleggsinformasjon av å intervju informanter fra bedrift 2, etter intervjuet med bedrift 1. Det var påfallende hvor sammenfallende informantene var.

Kommunikativ validering forutsetter beskrivelser av intervjuprosessen og intervjuproduktene er av høy kvalitet (Brinkmann, & Kvale, 2015, s. 282) (Brinkmann). Mens Intervjuguiden var rimelig kvalitetssikret, kan ikke det samme sies om transkriberingen eller kodingen av intervjuanalysen. Transkriberingen burde i større grad tatt høyde for andre elementer i intervjuet enn det som ble sagt, og kodingen burde vært utført på en mer strukturert måte, og blitt kvalitetssikret av andre.

Krav om anonymitet svekker definitivt substansen i analysen. Hensynet til anonymitet har selvsagt forrang over analytiske funn i oppgaven. Det er begrenset i hvilken grad jeg kan gi av informasjon om bedriftene, og identifisere ansatte og ledelsen. I analysen hadde det vært hensiktsmessige og identifisert dette og gitt det hele mer kontekst. Når det er nevnt, så er dette informasjon som jeg har tilgang til og kan ta høyde for. Med tanke på min rolle som forsker er det greit å være åpen for at denne oppgaven skrives i samarbeid med NHO der jeg også har et ansettelsesforhold. Vi vet at NHOs formål er å styrke næringslivets konkurransedyktighet og lønnsomhet. Som en arbeidsgiverorganisasjon kan det selvsagt sette spørsmålsteget om dette kan gå på bekostning av den akademiske friheten. Kanskje tilsløre funn som kunne skade

fornybarnæringens omdømme. Men selv anså jeg ikke at dette påvirket meg i stor grad. Min rolle som forsker var dessuten å forstå informantene mine, og tolke dem i beste mening.

## 6 Analyse

I dette kapitlet skal intervjuene analyseres. I analysen vil Informantene bare bli identifisert som *leder* eller *ansatt*. I noen avsnitt av analysen, hvor jeg opplever det som relevant, vil jeg skille ut informanter som har klima og miljø som sitt ansvarsområde, og resten. I disse tilfellene identifiserer de som *informanter med bærekraftsansvar*. Jeg har delt analysen i tre deler. Dette er tre undertematikker som analyseres hver for seg. Hver av de tre delene har i slutten en oppsummering, der også tidligere forskning og teori trekkes inn. Tidligere forskning trekkes inn i alle tre delene, mens teorien hovedsakelig trekkes inn i del tre, og i korte trekk i del 1. De tre delene er:

### 1) *Endringer i bedriften som følge av grønn omstilling*

Først går vi igjennom hvordan ledelse og ansatte reflekterer rundt endringer i bedriften som følge av det grønne skiftet. Det innebærer årsaker til endring, og fokusområder knyttet til det grønne skiftet. Det første som tas opp her er hvordan det grønne skiftet har gitt bedriftene noen fordeler og muligheter. Deretter tas det opp bedriftenes utfordringer. Så kommer vi inn på hva informantene tenker om hva og hvem som er drivkraften bak endringene.

### 2) *Endringer bedriftens kompetansebehov som følge av grønn omstilling*

Denne delen handler om informantenes refleksjoner rundt bedriftens nye kompetansebehov som følge av grønn omstilling. I første avsnitt får vi innblikk i hvordan informantene i ulik grad mener det grønne skiftet fører til nye kompetansebehov for bedriften og den enkelte. Deretter ser vi på hvilke type kompetanser informantene antar de vil få mer behov for, og hva de trenger kompetanse til. Vi kommer også inn på hvem informantene anser som kunnskapskilde knyttet til dette.

### 3) *Bedriftens kompetansestrategi og intern kompetanseheving*

I siste del diskuteres det hvordan informantene har svart med tanke på kompetanseheving og kompetansestrategier de har for dekke det fremtidige kompetansebehovet, knyttet til grønn omstilling. De første avsnittene handler om hvor sentral kompetanseheving av egne ansatte er, og hvilke former for kompetanseheving de benytter seg av. Deretter ser vi litt på om hvorfor bedriftene investerer i

kompetanseheving, og om de tror det kan løse utordringene knyttet til grønn omstilling. Så pensler intervjuanalysen inn på bedriftenes kompetansestrategi for å løse det fremtidige kompetansebehovet, knyttet til grønn omstilling.

## 6.1 Endringer som følge av grønn omstilling

### 6.1.1 "Det grønne skiftet gjør oss mer aktuelle"

Hvis vi begynner å se på mine informanter forståelse av hvordan egen organisasjon blir påvirket av det grønne skiftet, så er informantene mine i stor grad samstemte. Flere av informantene påpeker at deres bedrift tilhører en bransje som lenge har vært en viktig aktør for det grønne skiftet, og at de nå blir mer aktuelle enn noen gang. Vi finner flere eksempler på sammenfallende uttalelser fra ansatte og ledere:

*"Vi står jo for en grønn skiftet i utgangspunktet. Nå blir vi mer aktuelle enn noen gang."*

Og:

*" Vannkraftbransjen har jo alltid vært en viktig aktør for det grønne skiftet, men blir nå enda viktigere."*

*" Vi ser med det grønne skiftet at samfunnet endrer seg. Vi ser oss ikke lenger bare som et selskap som produserer strøm, men at vi bidrar til en bærekraftig framtid."*

Ifølge informantene er det en fordel for bedriften at de produserer fornybar energi. De endringene som følger av det grønne skiftet, mener flere av informantene er til bransjens fordel. Her går informantene langt i å innrømme at dette er noe de tjener på. Det grønne skiftet fører både til politikk, forbruksendringer, og sosiale trender, som er til bransjens fordel:

*Vi så muligheten tidlig. CO2-avgiff har jo en positiv effekt på kraftprisen. Dette så vi tidlig på som en mulighet. Og det bygges ut insentiver, nasjonalt og internasjonalt (for*

*eksempel finansielle støtteordninger. Hvis vi gjør ting riktig vil vår bedrift komme ut som et bærekraftig finansieringsobjekt. Klimabevissthet som en sosial trend er positiv for vår bedrift, med tanke på å tiltrekke seg kompetanse og gjøre produktet vårt mer attraktivt. (Leder)*

Dette er flere av informantene som har ytringer som går i denne retningen. Flere av informantene forstår det grønne skiftet som et løft for bransjen. En ansatt sier:

*Vi er jo en flott bransje med en lys framtid. Vi får utvidelse av eksisterende anlegg (...) Kraftbransjen generelt har vært lukket, men nå vet folk mer hva dette går i. Folk får litt øynene opp for oss. (Ansatt)*

Flere av informantene tror det grønne skiftet bidrar til en optimisme. Det fører til endringer i form av innovasjon og utvidelse:

*Jeg tror det grønne skiftet vil endre bedriften, og vi er allerede i gang. Det er økt fokus på nye satsingsområder. Har vært med lenge da med småkraftutbygging, og det blir ikke noe mindre fokus på det nå.. Det går mye tanker på hvordan vi kan utvikle oss. (Ansatt)*

En annen ansatt sier:

*Det er en vilje til å følge med på utviklingen og investere i framtiden, som fører til nye kraftverk og oppgraderinger. (Ansatt)*

Som følge av dette vil det gi mer krav til effektivisering:

*Det blir mer krav til at vi endrer vår produksjon til å være mer fleksible. Vi blir i større grad bedt om å levere effekt når det trengs, og stoppe når det trengs. Det gir slitasje for vannkraftverket, og det krever at organisasjonen er villig til å være fleksible. (Ansatt)*

En leder understreker at det bare er en fordel for bedriften hvis gjør nødvendige tiltak:

*(...)Det grønn skiftet har gitt oss denne spesielle prissituasjonen på strøm. Det fører til at kjøremønsteret har endret seg veldig. Mye mer start og stopp, det er krevende for anleggende våre. Det blir nødt til å påvirke vedlikeholdsstrategien vår, og det blir jo dyrere, og påvirker planene våre. (Leder)*

### 6.1.2 Bransjens utfordringer knyttet til det grønne skiftet

Noe av utfordringene med det grønne skiftet er altså å utnytte markedssituasjonen og det økte behovet for fornybar energi. Gjør de dette, er det grønne skiftet til bransjens fordel. Men er det andre prosesser knyttet til det grønne skiftet, som kan være skadelig for bransjen? Informantene forteller at det grønne skiftet er i ferd med å nå et nytt punkt. Mens de før i større grad kunne lene seg på at de produserte fornybar energi, og dermed var en viktig aktør for å løse klimakrisen, er det et større fokus nå på å kutte egne utslipp. Det har blitt en erkjennelse i bransjen og de innser at selv må gjøre tiltak.

*Vi er ikke bare et kraftselskap som produserer strøm. Det er ikke alt vi gjør som er positivt. Vi bygger kraftverk, vi produserer utslipp under transport, under reising. Det er mange av våre aktiviteter som bidrar negativt til klima. Så vi må gjøre vårt for å få ned avtrykket. (Leder)*

Det fleste informantene virket opptatt av å få ned eget utslipp. En del av tiltakene for å få ned utslipp, er å være bevisst på hvilke leverandører og produkter de velger. Valg av mer klimavennlige leverandører og produkter, er det flere informanter som snakker om. I denne sammenheng så handler det om å få ned klimautslipp fordi dem ønsker å være sitt ansvars bevisst, men er det andre drivkrefter som bidrar til at bedriftene må handle mer bærekraftig?

### 6.1.3 Hvem og hva bidrar til endringer?

Hva er det som driver bedriftene til endring? Og hvilke aktører var det som var drivende for det grønne skiftet? Her skilte svarene fra de to informantene med bærekraftsansvar seg ut fra de andre informantene. De trekker begge fram den finansielle sektoren som en viktig driver for det grønne skiftet. Den setter krav og betingelser for lån, og andre insentiver for at bedriften skal bli mer grønn. Ledere og ansatte som jobber mer spesifikt med klima og miljø, peker på den finansielle sektoren som en viktig driver for det grønne skiftet, og som gjør at bedriften endrer seg i en grønn retning.

*Den største retningsviseren vår har vært våre samarbeidspartnere. Ikke minst den finansielle sektoren. De har blitt den drivende kraften for det grønne skiftet. Hvem hadde trodd det for 15 år siden? Banker setter veldig tydelige klimakrav for å kvalifisere til gode støtte og låne ordninger. (Informant med bærekraftsansvar)*

En annen informant med bærekraftsansvar henviser helt konkret til EU-taksonomien:

*Et annet element er selvsagt taksonomien - bærekraftig finans. Et større krav til å dokumentere at vi driver bærekraftig. Driver finansmarkedet mot å satse på bærekraftige investeringer.. Det er litt ullent foreløpig hva det er (taksonomien). Men foreløpig kan det sies å være finansverktøy. Nå er det ikke et krav til å rapportere foreløpig. Det blir mer konkrete krav etter hvert. Men man må være forberedte på å rapportere. (Informant med bærekraftsansvar 2)*

Samtidig forteller disse informantene at myndigheten stiller strengere krav enn før. Det er mer reguleringer, og flere sektormyndigheter involvert. Det er ikke lenger bare NVE de må forholde seg til, men også statsforvalter, og. Klimaendringer i seg selv, kan også være en utfordring, og endre bedriften:

*Det blir krav til å klimatilpasse våres bedrift. Større vannmengder, og mer variert nedbør. Der må vi orientere oss (...) Vi har allerede følt dette på kroppen, grunnet store*

*vannmengder. Det blir mer aktuelt når det blir påkrevd rapportering på det. (Informant med bærekraftsansvar 2)*

Den andre informanten understrekte at bransjen selv var en viktig driver for den grønne skiftet.

*"jeg har er tro på økende erkjennelser i næringslivet enn politiske vedtak. Unge bedriftsledere har en holdning om at dette er blodig alvor. En reel endring i tankegangen til bedriftsledere. Skifte den gamle generasjonen med den nye, sås skjer de nødvendige endringer." (Informant med bærekraftsansvar)*

Hverken den finansielle sektoren eller faktiske klimaendringer ble ikke nevnt av de andre informantene. Et annet område som ble trukket fram, var hensynet til miljø. Dette ble ikke hyppig nevnt, men ble nevnt ved et par anledninger, og kan bli en større utfordring i framtiden fordi de en større bevissthet rundt miljø og natur. Potensielt sett kan det bli et omdømmeproblem. Selv om det grønne skiftet, virker å ha en positiv effekt på bransjen, kan miljø og naturutfordringer skade bransjen og den enkeltes bedrifts omdømme:

*Vertskommunen ser jo veldig verdien av vannkraften. Det betyr mye for lokalsamfunnet. Så derfor så er vi kanskje litt heldig stilt akkurat der (...) men vi opplever absolutt at det er økende fokus på miljø fra statlige myndigheter og kommuner. Den generelle bevisstheten i befolkningen tror jeg har forandret seg, og man begynner å forstå natur på en annen måte. (Leder)*

Denne lederen understekte at de er gode på å en god kontakt med lokalbefolkningen, kommunen og myndighetene.

#### 6.1.4 Oppsummering av endringer som følge av det grønne skiftet

Informantene peker på ulike grunner til at det grønne skiftet endrer bedriften. Mange av informantene forstår at det grønne skiftet bidrar til at deres bransje og deres bedrift



blir mer aktuell enn noen gang. Behovet for fornybar energi bidrar til en gunstig prissituasjon, og muligheter til utvidelse og innovasjon. Det grønne skiftet sees på som en mulighet bedriften må utnytte. Likevel forteller disse informantene meg at det er en endring i måten de ser sin egen bransje på. Til å være en del av løsningen for klimakrisen, ser de nå at de selv må gjøre klimatiltak. I mange deler av arbeidsprosessene har de en del å gå på når det kommer til å kutte utslipp. Bedriftene seg også nødt til å velge mer klimavennlige produkter og leverandører. Det blir også mer krav om rapportering når EU-taksonomien trer i kraft. Noen informanter nevnte også økende utfordringer knyttet til miljø. En del av disse utfordringene handler om omdømmehåndtering. Lokale miljøutfordringer løses ifølge disse informantene med å spille på lag med sentrale og lokale myndigheter. Uti fra deres forståelse var det viktig for bedriftene å være sitt ansvars bevisst og få ned utslipp. Selv om de også erkjennes at det arbeide som gjøres vil være økonomisk lønnsomt, særlig med tanke på å få tilgang til kapital, og være beredt for EU-taksonomien når den trer i kraft.

Forståelsen av situasjonen mellom informantene er noe ulik. For informantene med bærekraftsansvar framsto det grønne skiftet som mer omfattende og sentralt. Disse informantene var de eneste som henviste til EU-taksonomien, og hvordan den finansielle sektoren gjør det lønnsomt å handle bærekraftig. Det grønne skiftet framsto mer konkret og mindre abstrakt enn for de informantene. Alle årsakene og fokusområdene disse informantene snakker om, virker å være de sammenfallende med kategoriene jeg identifiserte i PwCs sin rapport. Både når det gjelder å få ned klimautslipp ved utbygging, større krav til rapportering, klimatilpasning, energieffektivisering, og dilemmaer knyttet til klima og miljø. Jeg klarer ikke å finne noe nye årsaker eller fokusområder i disse intervjuene, og bidraget til denne intervjuanalysen vil derfor være å underbygge funnene til rapporten, og få mer refleksjoner rund disse fokusområdene.

<b>Bransjespesifikke fokusområder knyttet til grønn omstilling</b>	<b>Informantenes forståelse</b>
Større behov for fornybar energi	En hovedfaktor for endring

Mer regulering og krav til rapportering	En hovedfaktor for endring, ifølge informantene med bærekraftsansvar
Større behov for å få ned utslipp	En hovedfaktor for endring
Endringer i klima	En faktor for endring, ifølge en informant med bærekraftsansvar
Mer naturhensyn	En faktor, men ikke fremtredene

Selv om det teoretiske rammeverket er verktøy som skal svare på spørsmålene knyttet til kompetanseheving og kompetansestrategier, så kan vi korte trekk dra inn teoriene i diskusjonen. Måten disse informantene snakker om endringer som følge av det grønne skiftet, kan på den ene tolkes i lys av et instrumentelt perspektiv. Grønn omstilling åpner noen muligheter som kan gi bedriftene økonomisk gevinst hvis de handler på riktig måte. Det knyttes helt konkrete krav som må oppfylles, for å få bedre lånebetingelser. Det kan tolkes på den måten at fornybar energibransjen ikke trenger å jobbe for legitimitet fra omgivelsene på samme måte som andre bransjer, når det kommer til det grønne skiftet. Informantene forstår at siden de driver med fornybar energi får de mye legitimitet gratis. Samtidig er det en utfordring med legitimitet knyttet til utbygging, fordi det tar skade på natur. Dette er hensyn bedriftene må ta. Det kan likevel fra et instrumentelt perspektiv fremtre som pragmatisk legitimitet, og helt nødvendig omdømmehåndtering. Med utgangspunktet i ny-institusjonell teori kan man tolke prosessene knyttet til det grønne skiftet, som gjør at bedriftene må endre seg som en tvungen eller normativ isomorfi. Det grønne skiftet fører til lover og regler som bedriftene blir tvunget til å holde, og det grønne skiftet skaper en norm i næringen om at de skal kutte utslipp, selv om det er ulønnsomt for bedriften. At disse informantene fra de to ulike bedriftene i stor grad har den samme forståelsen, er noe man ville trukket fram fra et ny-institusjonelt perspektiv. En sosial skapt norm kan være at bedriften skal ta samfunnsansvar og få ned egne utslipp.

En innvending fra et fenomenologisk perspektiv er at dette samfunnsansvaret er faktiske holdninger og meninger. Et ønske om at bedriften skal være sitt ansvars bevisst, og få ned utslipp trenger ikke være en institusjonell norm, men drevet av individer som opplever miljøengasjement som meningsfullt.

## 6.2 Kompetansebehov som følge av grønn omstilling

### 6.2.1 Vil det grønne skiftet gi nye kompetansebehov?

informantene mener at kompetansebehovet vil endre seg som følge av grønn omstilling, men det er i ulik grad. Informantene med bærekraftsansvar uttrykte i større grad, en andre at det grønne skiftet ville føre til nye kompetansebehov. Dette mente de fordi arbeidsoppgavene blir mer komplekse:

*(...) krav til leverandører å rapportere på materiell og drivstoffbruk. Altså mer enn at de bare holder lover og regler. Vi ønsker å få en bedre oversikt der, og dette gjelder innenfor vårt kraftverksprosjekt. Deretter å gjøre et totalregnskap. Vi trenger en oversikt over hvor vi kan gjøre en innsats. Og deretter gjøre krav på nye materielle.*  
(informant med bærekraftsansvar)

*Det stilles strengere krav i forvaltningen. Før var det litt sånn at vi kunne gjøre mer som vi ville, så lenge vi ikke tok helt av. Nå er det veldig regulert, blant annet mer krav til utslippstall (...) Det er flere aktører å forholde seg til og det gjør det mer kompleks, i både drift og prosjekt. Det er helt klart mer arbeid enn før.* (Informant med bærekraftsansvar 2)

Disse informantene mente i stor grad at det grønne skiftet ville gjøre deres arbeidsoppgaver mer omfattende, men også for bedriften generelt. De forteller at det grønne skiftet skaper nye kompetansebehov fordi arbeidsoppgavene blir mer komplekse og det er langt flere hensyn å ta nå. Noen av informantene uten bærekraftsansvar, mente at det grønne skiftet i mindre grad ga nye kompetansebehov for sin egen del. I tillegg trodde de i mindre grad at bedriften samlet seg fikk nye kompetansebehov som følge av grønn omstilling. Eksempler for noen av informantenes første reaksjon på om de og bedriften ville få endrede kompetansebehov som følge av grønn omstilling:

*Umiddelbart tenker jeg nei, jeg ser ikke endrede kompetansebehov. (Leder)*

*Nei, det tror jeg faktisk ikke. Vi driver jo det vi driver med i dag og det skal vi fortsatte med. Kanskje bare i enda større grad. (Ansatt)*

En annen ansatt antok ikke at det grønne skiftet ville gi nye kompetansebehov for sin egen del:

*Kanskje ikke sånn direkte i hverdagen. Jeg vil stort sett holde på med det jeg gjør nå. (Ansatt)*

Det er vesentlig å påpeke at disse informantene senere i intervjuet har noen formeninger og tanker om hvordan det grønne skiftet endrer bedriftenes kompetansebehov. Noen av informantene påpeker at det er endringer i kompetansebehov, men at det ikke er snakk om drastiske endringer. Noen av informantene endrer mening underveis i intervjuet. Det kan komme av at jeg stilte mer veiledende spørsmål, om f. eks spesifikke endringer som kan gi nye kompetansebehov.

## 6.2.2 Hvilken type kompetanse trenger de mer av?

Som vi har vært inne på, så peker informantene på ulike årsaker og fokusområder som vil endre bedriften. Det er mye av disse årsakene og fokusområdene som bidrar til nye kompetansebehov. Det første som sto i bevisstheten til flere av informantene var knyttet til en mer generell, generisk kompetanse, en klimakompetanse som handlet om klimaholdninger, klimabevissthet og klimakunnskap. Det vil si: kunnskap, bevissthet og holdninger til å gjøre mer klimavennlige valg:

*Hvis man sammenligner det med holdninger til HMS hvor tenker helt annerledes på det nå enn før. Det Oppfattes først som en ekstra byrde, trenger noen år på å endre holdninger. Vi trenger kompetanse som gir klimafokus. (Leder)*

Slik jeg forstår denne lederen, så er det han snakker om kompetanse som er ikke-

kognitiv, men som går på holdninger, og det å gjøre gode vurderinger. Kompetanse som gir klimafokus, er det flere an informantene som nevner:

*Det blir et større klimafokus i prosjekteringa, vi blir mer opptatt av hva som gagnar klima, og gjøre avveininger der klima er en del av regnstykket. (Ansatt)*

Dette handler altså om endringer i holdninger og bevissthet, men også økt kunnskap. Blant annet velge produkter som er mer klimavennlige. Noen kaller dette *Innkjøpskompetanse*. Men det handler også om valg av leverandører:

*I min rolle må jeg i større grad gjøre avveininger. Skal jeg gjøre det som gagnar framdriften eller vente på leverandøren som tilbyr noe som er mer klimavennlig? Det blir mange slike dilemmaer. (Ansatt)*

En annen informant:

*Valg av leverandører har vært et mye større tema nå enn før. Går mer i bakgrunnen på leverandører. Det går ut på å velge bort leverandører fra den gamle skolen. (Ansatt)*

Denne informanten sier også at en av kompetansekravene for sin egen del blir å nettopp gjøre avveininger. Sette opp økonomisk lønnsomhet imot klimautslipp. For informantene med bærekraftsansvar er kompetanse som følge av rapporteringskrav sentralt. Kompetansebehovet går mye ut på å tilpasse de nye endringene knyttet til rapportering og gjøre klimaregnskap. Herunder nevnes kompetanse til innsamling av miljødata, og digital kompetanse for å ta i bruk rapporteringssystemer.

#### *Usikkerhet gir mer behov for jus og samfunnsvitenskap*

Flere av informantene trekker frem juridisk og samfunnsvitenskapelig kompetanse som noe de vil trenge mer av. Mer *juridisk kompetanse* trengs blant annet for å tolke mer omfattende internasjonale krav og standarder. samfunnsforståelse blir viktigere i for å forstå kravene og forventningene fra omgivelsene. Mye av den kompetansen som

knyttet til samfunnsfag og jus, kan tolkes som et resultat av at de er mye usikkerhet knyttet til bransjens framtid. En leder uttrykker at hen "frykter" at de vil trenge mer juridisk kompetanse i fremtiden. En annen leder etterspør mer samfunnskompetanse blant annet for å kunne gjøre politiske sikkerhetsvurderinger:

*Vi trenger innsikt i politisk sikkerhetsvurdering. Det har aldri vært mer uforutsigbart enn nå. Vi må vite hva politiske hva det har å si for bedriften, og kunne se for oss alternative politiske retninger. (Leder)*

Det vil derimot ikke si at bedriftene vil ansatte egne jurister og samfunnsvitere, men at det stilles større krav til tverrfaglighet for de ansatte. Det de ønsker er f. eks ingeniører med samfunnsforståelse.

*Ved nyansettelser (av f. eks ingeniører) vil vi stille krav til klima og samfunnskompetanse. Vi vil nok forvente at nyutdanna sitter med klimakompetansen, og at ingeniørene har samfunnsforståelse. (Leder)*

Informantene mener at det grønne skiftet gjør at bedriftene må bli bedre på det de allerede driver med. Det innebærer mer teknisk kompetanse, og en høyere utdannet arbeidstokk:

*Vi driver jo med fornybar energi, så det handler jo om å bli bedre på det vi allerede gjør. Da er det viktig at alle fagområder utvikler seg. Nesten alle får tilbud til ingeniør-bachelor og master. (Ansatt)*

### 6.2.3 Kunnskaps – og premissleverandører

Hvilke aktører er det som gir bedriften og den enkelte ansatte kunnskap om hvilket kompetansebehov bedrifter vil få i fremtiden? Og hvordan foregår det? Vi var tidligere inne på at den finansielle sektoren er en viktig driver for det grønne skiftet, ifølge informantene med bærekraft som ansvarsområde. På den måten kan de sies å være en viktig premissleverandør med tanke på det grønne skiftet:

Men den største retningsviseren vår har vært samarbeidspartnere. Ikke minst den finansielle sektoren (...). Her er vi lenger foran enn bransjeorganisasjoner fordi vi har blitt pushet fra finansbransjen. (Leder)

Slik denne lederen forstå det, så er ikke denne bedriften en mottaker av en ide som kommer fra en bransjeorganisasjon eller et konsulentfirma, men kilden til kunnskap om det grønne skiftet foregår i arbeidshverdagen. Noen informanter får også kunnskap om hvordan hvilke kompetansebehov bedriften vil få med å delta på forskningsprosjekter i samarbeid med universitetssektoren. Andre Informanter fikk denne kunnskap gjennom kurs og seminarer med blant annet Fornybar Norge.

#### 6.2.4 Oppsummering av endrede kompetansebehov som følge av det grønne skiftet

Informantene som jobbet spesifikt med fagfeltet: klima og miljø, hadde ikke overraskende mer utdypende redegjørelser for hvordan de tenker kompetansebehovene vil endre seg. Svarende til disse to informantene var i stor grad samstemte. Det er verdt å merke seg at ansatte og ledere som ikke hadde dette som felt, i mindre grad antok at det grønne skiftet ville føre til store endringer i kompetansekrav for seg selv og bedriften. Både mulighetene og utfordringene de grønne skiftet gir skaper nye kompetansebehov, ifølge informantene. Den kompetansen som nevnes av de fleste informantene er en generell bærekraftskompetanse som gjennomsyrrer hele bedriften. Dette er kunnskap, bevissthet og holdninger som bidrar til at hver enkelt ansatt kan gjøre mer klimavennlig valg. Denne type kompetansen er ikke fagspesifikk, men generisk, og innebærer kritisk tenking, risikoevaluering, tilpasningsdyktighet og miljøbevissthet. Informantene er opptatt av at bedriften er avhengig av at denne kompetansen må alle i bedriften få mer av. Noen kaller dette *innkjøpskompetanse*, men det gjelder også valg av leverandører. Siden det grønne skiftet gir mer behov for rapportering trekker informantene fram et økende behov for *digital kompetanse*, for å ta i bruk rapporteringssystemer. dette er særlig knyttet til kravet om rapportering.

Informantene som jobbet spesifikt med bærekraft, etterspurte mer kompetanse innen jus og samfunnsvitenskap. Denne kompetansen trengs blant annet fordi reguleringene blir mer omfattende, og det er mer politisk usikkerhet for bransjen. Bedriften forstår det slik at myndigheter og Fornybar Norge er en viktig premissleverandør og kunnskapskilde til å forstå hvilke kompetansebehov som kommer i framtiden. Andre av informantene mener det viktigste kunnskapsgrunnlaget skjer som følge av utfordringer i jobbsammenheng.

Funnene fra disse intervjuene avviker ikke i stor grad fra NHOs kompetansebarometer. Disse type kompetanse som trukket fra i rapporten som de viktigste kompetanse i fremtiden, som *digital kompetanse*, *kompetanse om klimatilpasning*, og *juridisk kompetanse* kan sies å bli godt dekket av informantene. Bidraget til disse intervjuene vil derfor være en dypere forståelse av hva bedriftene legger i disse kompetansene, og hva de trenger kompetansen til. Slik som at digital kompetanse er knyttet til større krav og rapportering, og at klimatilpasning er knyttet til innkjøpskompetanse og valg av leverandører. Disse informantene underbygger også NHOs rapport, med tanke på at de etterspør mer og høyere kompetanse innenfor de fagfeltene de opererer i. Det vil si mer behov for ansatte med master og bachelorgrad, og mer behov for ingeniør – og teknisk kompetanse. Det er likevel verdt å merke seg at disse informantene i stor grad trekker fram samfunnsfag som en kompetanse de vil få mer behov for. Det er ikke så fremtredener i datagrunnlaget fra Kompetansebarometeret. For å illustrere hvordan mine informanter svarte om hvilke kompetanser de vil få mer behov for i forhold til NHOs kompetansebarometer, så har jeg satt opp det sånn:

**Type kompetanser det vil bli mer behov for, som følge av grønn omstilling:**

<b>NHO Kompetansebarometer</b>	<b>Mine informanter</b>
Digital kompetanse	Nevnt av flere av informantene, for å ta i bruk rapporteringsverktøy
Kompetanse om klimaendringer og klimatilpasning	Ble nevnt som en utfordring. Men ingen spesifikk kompetansebehov ble koblet til dette
Sirkulær økonomi	Ingen fokus på dette



Juridisk kompetanse	Ansett som svært viktig for å tolke mer omfattende reguleringer, internasjonale standarder og krav
Klimarisikokompetanse	Ansett som viktig. Informantene track fram større klimafokus, som sørger for at de tar bedre valg som gagnar klima, innenfor dette ligger også politisk risiko, om mer behov for samfunnsfag

### Fagområdene de vil bli mer behov for

NHOs kompetansebarometer	Mine informanter
Naturvitenskapelige-, ingeniør- og tekniske fag	Trukket fram som viktig å utvikle seg innenfor eget fagområde
Samfunnsfag, juridiske fag, økonomiske og administrative fag	Svært sentralt ifølge informantene med bærekraftsansvar

### Utdanningsnivåer det blir mer behov for:

utdanningsnivåer fornybarnæringen få mer bruk for, som følge av grønn omstilling	Mine informanter
Bachelorgrad	Mer bruk for
Mastergrad	Mer bruk for

## 6.3 Kompetanseheving og kompetansestrategi

### 6.3.1 Betydningen av intern kompetanseheving

For å oppnå den kompetansen bedriften trenger som følge av grønn omstilling, hvor viktig eller sentralt er kompetanseheving av de som allerede er ansatt? Den er viktig ifølge informantene. Det er både formell og uformell kompetanseheving bedriftene benytter seg av. Lederne fremmer kompetanseheving, og flere av de ansatte mener ledelsen legger godt til rette for kompetanseheving;

*Vi har støttet flere ansatte til å ta fagbrev bachelor og master. Oppfordrer de ansatte til å ta kurs. Vi er også aktiv i forskningsprosjekter på bransjenivå. (Leder)*

*Det er jo veldig godt tilrettelagt å ta etter – og videreutdanning, og bedriften strekker seg langt. Der jeg jobbet før (en annen bransje) så var det også mulig, men da fikk man ikke de samme godene. Her får man fri for å studere, og man får dekket skole. Det er veldig positivt, og det mange som utnytter. (Ansatt)*

Det er riktignok ikke alle som deler den oppfatningen. En informant mener at det er de ansatte som tar initiativ til de viktigste kompetansehevingstiltakene.

Informantene med bærekraftsansvar er opptatt av å engasjere seg og ha en innflytelse på kompetansehevingen i bransjen generelt, for å inkorporere mer kompetanse knyttet til det grønne skiftet:

*Jeg tror det er viktig at vi som jobber med dette, har en sterk deltagelse i bransjen, og påvirke bransjestandarder, og involver oss i forskningsprosjekter. Det gjør vi mye. (Informant med bærekraftsansvar)*

### 6.3.2 Hvilken former for kompetanseheving benytter de seg av?

Det er både formell og uformell kompetanseheving bedriftene benytter seg av. Det blir tilrettelagt for de ansatte tar etter – og etterutdanning. Flere forteller at de tar bachelor og master, eller enkeltemner på fagskole, i samarbeid med jobben. Og de ansatte er mye eksterne og interne kurs. Den ene bedriften har også egne fagdager som de ansatte mener har god effekt, og der får de blant annet innsikt i hvordan det grønne skiftet kan påvirke deres kompetansebehov. Andre informanter kan fortelle om forskningsprosjekter der de ansatte er deltagende, og der deres bedrift som case. Flere av informantene mener at den viktigste delen av kompetansehevingen er kompetansen de opparbeider seg under arbeid:

*Mye av kompetansehevinger kommer når vi bygger nytt, og når vi har prosjekter. Leverandører kommer med det siste nye. Det er en del ting vi må bruke tid og penger på, som vi ikke ville brukt tid og penger på før. Vi skal ha best mulig virkningsgrad og lærer å utnytte ressursene vi bruker. (Ansatt)*

En annen informantene om hvilken kompetansehevingstiltak de mener er viktig for å kompetansebehove:

*Først og fremst holde seg oppdatert og engasjert. Kommer det som et lovpålagt fra en aktør, veit man jo i hvert fall om det. Men vi ønsker jo å være i forkant. (Ansatt)*

### 6.3.3 Hvorfor investeres det i intern kompetanseheving?

Informantene hadde ulik forståelse av hva kompetansehevingen kunne bidra til. Det var i ulik grad hvor opptatt eller bevisst de var på at kompetansehevingen skulle ha en reel effekt. Noen forsto det sånn at kompetansehevingstiltakene skjedde som følge av nøye avveininger, andre mente ikke det. Det var også en forståelse av at det kompetanseheving var et gode i seg selv.

#### *Fordi det har effekt*

Når jeg spør en av informantene om de egentlig vet hvilken kompetanseheving som trengs, så sier de det er vanskelig å orientere seg, men er veldig bevisst på å ha et kritisk til hva de begir seg ut på.

*Ja. Får jo tilbud om alle mulige kurs og seminarer på områder som skal være viktig for. Men hva er regningsvarende for oss? Vi må ære bevisst på hva vi bruker tiden vår på. (...) Vi er avhengig å gjøre dette på en effektiv og målrettet måte, og utnytte ressursene effektivt. (...) vi vil gjøre de riktige tingene som faktisk har en reel effekt. (Leder)*

For denne lederen er dette noe de måler og veier at dette er noe de måler og veier. "Hva er regningsvarende for oss?" Får de et tilbud om en kurs i bærekraft, så er det ikke noe de drar på sånn uten videre, men ser an om det er vært å bruke tid på. Kompetanseheving er først og fremst som et verktøy for å oppnå målene. Den ene informanten med bærekraftsansvar, mente at kompetansehevingene knyttet til det grønne skiftet vil øke når kravene blir mer konkrete.

*Jeg tror dette vil tvinge seg fram. Taksonomien vil tvinge dette fram. Når det er snakk om finans så er det veldig effektivt (glimt i øyet). (Informant med bærekraftsansvar)*

Det er tydelig et fokus på at kompetansehevingene skal være økonomisk lønnsomme.

#### *Fordi de verdsetter kompetanseheving*

Noen av de ansatte mener kompetansehevingen knyttet til grønn omstilling, skjer mest på de ansattes engasjement. Noen av informantene som er ansatt mener derimot at bedriften kunne vært bedre på å ta initiativ til kompetanseheving, og vært bedre på å gi beskjed om hvilken kompetanse de vil trenge i fremtiden.

*Nei. Det kunne de egentlig vært bedre på. (...) fått beskjed om at dette og dette trenger vi mer av framover. Det må gjøres en større innsats med å tillære oss. Det mangler. (Ansatt)*

En annen leder erkjenner at kompetansehevingene som blir gjort ikke nødvendigvis er helt gjennomtenkte.

*Skulle ønske jeg kunne si at alle former for kompetanseheving er veldig bevisst. Men jeg tror nok ikke det. De som jobber i de ulike fagfeltene, ser selv hva behovene er. Ikke sentralstyrt i særlig grad. Regner med at de som sitter i de ulike fagfeltene ser dette sjøl. Men jeg tror vi kunne hatt en fordel av å tenke mer helhetlig. (Leder)*

Det antydes også at kompetanseheving kan bli sett på som noe som er bra i seg selv, og man sier ja til det meste. I spørsmål om de opplever at effekten av kompetansehevingen blir målt, svarer en informant følgende:

*Nei. Vet ikke. De kursene som ligger der ute som vi kan ta, er mer for vår egendel. De kursene vi drar på, påvirker jo ikke bedriften negativt hvis vi ikke går på dem. Men vi er jo i stand til å ivareta drift og vedlikehold uten de kursene. Men vi er jo voksne folk og ønsker jo å følge med i tiden. Men jo mer man kan, jo bedre er det jo. (Ansatt)*

Informantene svarer litt ulikt når det kommer til i hvilken grad kompetansehevingen er gjennomtenkte. Men ingen av Informantene mener at sin bedrift har en helhetlig kompetansestrategi. I hvert fall ikke knyttet til det grønne skiftet. Dette gjaldt både ledere og ansatte. En leder sier dette:

*Vi har ikke en god strategi. Vi har ikke satt oss ned og kartlagt hvilke behov som kommer. Men har en holdning om at vi skal ut å søke kompetanse. Vi har ikke satt oss ned: "Nå kommer det grønne skiftet, nå skal vi ditt" (Leder)*

En ansatt svarer dette i spørsmålet om bedriften har en helhetlig kompetansestrategi:

*Nei, det tror jeg kanskje ikke. Vi har jo disse mellomlederne som kanskje litt oversikt. Men jeg tror ikke det er sånn veldig organisert. Det kunne sikkert vært bedre. Jeg tror det går litt på at ledelsen tenker at vi gir beskjed hvis vi trenger. Tror ikke de har en sånn oversikt at "nå må han ha det eller det kurset." (Ansatt)*

En annen ansatt mener heller ikke at de har en helhetlig kompetansestrategi knyttet til det grønne skiftet, men at det heller ikke har vært nødvendig enda:

*(...)det er viktig med miljøkompetanse. Det må være forankra i hele organisasjonen. Det kunne vært mer konkretisert, men det har fungert greit foreløpig. Vi har Ingen tydelig strategi, det er ingen dokumenter. Vi syntes likevel vi håndterer det godt. (Ansatt)*

#### *Fordi det er vanskelig å rekruttere*

En viktig årsak til at bedriftene satser på kompetanseheving er at markedet gjør det vanskelig å ansette nye. Desto viktigere er intern opplæring:

*Vannkraftsbransjen har vært ganske konservative og ikke vært flinke på å ta inn lærlinger. Det er en aldrende arbeidstokk, som er fornøyde med tingenes tilstand.*

*Forny seg ikke på samme måte som andre entreprenørbransjen, fordi det ikke er unge fremoverlente i bransjen. Men det skal sies at det har blitt bedre. (Ansatt)*

En annen informant:

*Det kan være en utfordring for bedriften. Ikke lett å få tak i nyansatte med erfaring fra vannkraftbransjen. De må gjerne lære opp internt. Markedet er rimelig støvsugd fra folk som har kompetanse for vannkraft. Det er ikke enkelt for bedriften å bare hente ansatte med riktig kompetanse. Derfor burde det kanskje vært enda større fokus på intern opplæring i møte med det grønne skiftet. (Ansatt)*

#### 6.3.4 Utfordring med kompetansemobilisering

Et funn i dette datagrunnlaget er knyttet til kompetansemobilisering. Dette er en utfordring begge informantene med bærekraftsansvar peker på. Det å spre deres bærekraftskompetansen til resten av bedriften. Både når det gjelder kunnskap, bevissthet og holdninger:

*Sitter du aleine i et selskap og jobber med dette her så blir du bare en planet ute der. Det kan være vanskelig å få det inn i selskapskulturen. (Informant med bærekraftsansvar)*

At ledere og ansatte skal være den eneste kompetansekilden for resten av bedriften er ikke en løsning på sikt:

*Med tanke på kompetanse knyttet til det grønne skiftet så har vi så vidt begynt. En ansatt som driver hovedsakelig med bærekraft, henter inn kompetanse. Denne ansatte lærer så dette videre. Dette er ikke en løsning på sikt, men det fungerer enn så lenge. Kompetansemobilisering. Kan jo ikke stoppe hos meg. (Informant med bærekraftsansvar 2)*

Disse informantene forstår det også som en del av jobben å endre holdninger i bedriften. Både for ledere og hos ansatte. De ønsker å forankre en holdning i hele organisasjonen. En kompetanse som gir et klimafokus, som kan innebære å droppe

prosjekter som ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme. Dette kan være viktig for å få aksept fra omgivelsene, samtidig som de mener at bedriften faktisk må ta et samfunnsansvar, selv når det ikke lønner seg økonomisk. Ansatte uten bærekraftsansvar etterspør derimot i større grad at bærekraftskompetansen "*tillæres*" til resten av bedriften.

### 6.3.5 Oppsummering av kompetanseheving og kompetansestrategier

Kompetanseheving i bedriften var viktig og sentralt for alle informantene. Informantene drev med mange ulike former for kompetanseheving. Etter - og videreutdanning, eksterne og interne kurs. Mange påpekte at en viktig kompetansehevingsstrategi var å sørge for at de ansatte opparbeidet seg kompetanse ved å involvere seg i nye prosjekter og lignende. Noen av informantene ser på intern kompetanseheving som et viktig verktøy for å møte nye kompetansebehov knyttet til grønn omstilling. For noen informanter var det at kompetansehevingen skulle ha en reel effekt viktig, og man skulle ikke kaste bort tiden på kompetanseheving som ikke var nyttig for bedriften, som å dra på kurs som egentlig ikke var til nytte for bedriften. Noen mente derimot at man egentlig ikke var så bevisste på at kompetansehevings tiltakene skulle ha effekt. For noen ble kompetanseheving av egne ansatte blir til dels sett på som et gode i seg selv. Det var derimot ingen av informantene som syntes at sin bedrift hadde en helhetlig kompetansestrategi for å imøtekomme de grønne skiftet. For noen av informantene mente de at bedriften burde bli bedre på det, men at dette var i en startsfase.

For å trekke inn instrumentell teori og ny-institusjonell teori inn i intervjuanalysen, skal vi diskutere informantenes tilnærming til kompetanseheving og kompetansestrategi. Med utgangspunktet i disse teorien var jeg interessert i hvordan og hvorfor bedriftene investerte i kompetanseheving. Noen av informantene virket tilsynelatende å være opptatt av at kompetansehevingene skulle ha en reel effekt. Disse informantene hadde en kritisk tilnærming til de formelle kompetansehevings tilbudene og satte spørsmålstegn ved substansen i kurs – og utdanningstilbud, og var villig til å bruke ressurser på å skaffe seg tilstrekkelig med informasjon for å vurdere om et

kompetansehevingstilbud var nyttig. En sånn tilnærming er veldig i tråd med det instrumentelle perspektivet. Denne måten å drive kompetanseheving på underbygger de empiriske studiene som er nevnt i avsnittene om tidligere forskning, om at hovedmotivene for kompetanseheving er teknisk og økonomisk utvikling. Hovedgrunnen til investering i kompetanseheving skjer som følge av et avvik mellom ønsket kompetanse og faktisk kompetanse. Likevel kan noe av Informantenes syn på kompetanseheving tolkes i lys av ny-institusjonell teori. For det første så noen av informantene på kompetansehevingen som et gode i seg selv. Det driver med kompetanseheving fordi det er noe flott og bra, men man er ikke like interessert   måle effekten av det. For de ansatte var det også en ulik forståelse om i hvilken grad det var en kobling mellom kompetansehevingene som ble gjort, og bedriftens kompetansebehov, og at de ikke opplevde at kompetansehevingene virket spesielt gjennomtenkte. Dette kan tolkes som at investering i kompetanseheving bærer preg av å være en norm, noe man skal holde på med. Men måten man i empiriske studier har sett på hvordan ny-institusjonell teori forklarer hvordan mindre bedrifter driver kompetanseheving for å brande seg som en høyt utdannet arbeidstokk, finner jeg ikke støtte for i disse intervjuene. Flere: både ansatte og ledere mente den viktigste formen for kompetanseheving var uformell.

Når det kommer til tolkningen av bedriftenes kompetansestrategi eller mangel på kompetansestrategi, så er det ikke helt åpenbart hvordan man skal tolke logikken som ligger til grunn. Bedriftene erkjenner at de ikke har en helhetlig kompetansestrategi. For noen av informantene så var dette en uønsket tilstand. Noe de ønsket å gjøre noe med. Andre forsto det på den måten at det ikke var nødvendig for bedriften for øyeblikket. I den grad de kunne hadde en kompetansestrategi så var det lite som minner om logikken i det instrumentelle perspektivet. Disse bedriftene hadde ikke en operativ kompetansestrategi. De kompetansehevingene som utføres blir sjeldent vurdert, akkurat det er tydelig et trekk vi finner i logikken fra ny-institusjonell teori. Når det er nevnt så påpeker flere av informantene at kompetansestrategien for å dekke kompetansebehovene knyttet til grønn omstilling, er i en startsfase. Kompetansestrategien knyttet til det grønne skiftet, og arbeidet med å dekke det fremtidige kompetansebehovet som følge av grønn omstilling, er i en startsfase. Så



arbeidet med å minske avviket mellom ønsket tilstanden og den faktiske tilstanden, har i dette tilfelle akkurat startet. I så fall ligger denne logikken nært til instrumentell teori.

## 7 Avslutning

Fornybarbransjen er åpenbart i en unik posisjon når det kommer til det grønne skiftet. Dette ser også ut til å gjenspeile bransjen selvforståelse - de representerer løsningen på klimakrisen. Dette grønne skiftet forstås av bransjen selv – som en mulighet. I intervjuanalysen kommer det tydelig fram at bedriftene må ta disse mulighetene på riktig måte, for at det skal være til de enkeltes bedrifts fordel. I tillegg til å måtte endre seg for å utnytte potensiale det grønne skiftet gir, har også det grønne skiftet skapt noen utfordringer. Både ledere og ansatte forstår at de til tross for å være en del av klimaløsningen nå må gjøre klima - og miljøtiltak. Bedriftenes kompetansebehov som følge av det grønne skiftet, er naturlig nok koblet til å løse de utfordringene det grønne skiftet gir. Eksempelvis: det grønne skiftet bidrar til at bransjen blir sitt ansvar bevisst. De ser at de har en utfordringer med å få ned eget klimautslipp, og det gir mer behov for blant annet innkjøpskompetanse. Men mulighetene knyttet til det grønne skiftet gir også nye kompetansebehov. Eksempelvis: det grønne skiftet bidrar til et større marked for fornybar energi. Det gir mulighet til å utvide produksjonen. Noe som gir behov for effektivisering og innovasjon, som igjen gir behov for å utvikle bedriftenes tekniske kompetanse, og derfor at flere av de ansatte tar master- og bachelorgrad. Kompetanseheving av egne ansatte ble forstått som et viktig tiltak for å imøtekomme kompetansebehovene som følger av det grønne skiftet. Det var et stort mangfold av kompetansehevingstiltak som ble gjort, men det var i ulik grad hvor mye de la vekt på at det skulle ha reel effekt. Bedriftene har derimot ikke kommet så langt at de har noe overordnet kompetansestrategi for å løse imøtekomme de fremtidige kompetansebehovene knyttet til grønn omstilling. Bedriftene erkjenner at de trenger et større kunnskapsgrunnlag når det gjelder å få oversikt over hvordan det grønne skiftet påvirker deres kompetansebehov.

Datagrunnlaget i denne masteroppgaven ser ut til å underbygge funnene fra tidligere forskning. Både når det kommer til hvordan det grønne skiftet skaper nye kompetansebehov, hvilke type kompetanse de antar de vil få mer av, og former for kompetansehevingstiltak de benytter seg av for å løse fremtidens kompetanseutfordringer. Datagrunnlaget bidrar derimot til å se hvordan individer i

bedriften kan ha ulik forståelse av fenomenet. Forståelsen av hvilke kompetansebehov som kommer av det grønne skiftet er ulik. Informantens ulike forståelser var ikke avhengig hvilke av de to bedriftene de tilhørte. Forståelsen mellom ansatte og ledere var heller ikke så ulik. Det viktigste skille var mellom informantene som hadde bærekraft som sitt ansvarsområde og de som ikke hadde det. Informantene med bærekraftsansvar forsto det grønne skiftet som en helt sentral driver, som i stor grad fører til endrede kompetansebehov. For dem var det også en utfordring med å mobilisere den forståelsen til resten av organisasjonen. Mens for noen av de ansatte uten bærekraftsansvar etterlyste mer innsikt i disse fagområdene.

Informantene var splittet når det kom til hvor gjennomtenkt kompetansehevingene var, og om hvorvidt det har en reel effekt. For noen av informantene ble kompetansehevingen utført som følge av at grønne skiftet og andre forhold, ga nye kompetansebehov. Noen av informantene mente derimot at kompetansehevingen foregikk litt tilfeldig. Noen ganger skjedde det på de ansattes engasjement med støtte fra fagforeningene. Hva som driver disse bedriftene til å investere i kompetanseheving kan ikke tolkes uti fra en faktor. Men en viktig faktor er behovet for mer teknisk kompetanse, og mer komplekse reguleringer. Til dels kan det være drevet av de ansattes interesser. Til dels kan det være drevet av en ide om at kompetanseheving i seg selv er noe bra. Det var derimot ingenting som tydet på at motivasjonen for å gjøre kompetansetiltak var brande seg om høykompetansebedrift. Siden bedriftene ikke hadde en overordnet strategi er det vanskelig å tolke hva som preger innholdet i deres kompetansestrategier. Men vi får noen uttalelser at helt konkrete endringer (EU-taksonomien) vil tvinge dette fram.

En viktig innsikt med denne intervjuanalysen, er at datagrunnlaget fra intervjuene gir rom for et mangfold av tolkninger. F. eks: når bærekraftsinformantene forteller om behovet for å få ned klimautslipp av den grunn at de ønsker å ta et samfunnsansvar, så kan denne uttalelsen tolkes i veldig ulike retninger. I ny-institusjonell teori kan dette samfunnsansvaret tolkes som en institusjonell norm, og være drevet av forventningene ifra omgivelsene. I et instrumentelt perspektiv kan dette samfunnsansvaret tolkes som et middel for å styrke sitt omdømme. I et

fenomenologisk perspektiv kan det derimot tolkes som at dette samfunnsansvaret oppleves som noe meningsfullt for den enkelte.

## 8 Litteraturliste

- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere, 2. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Brinkmann, S., & Kvale, D. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bruusgaard Jewett, S., Bergland, B., & Løvstad, H. (2022). *En grønnere fornybarnæring*. PwC.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre - om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor, 4. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, R. (2019). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. New York: Columbia University Press.
- Ellström, P.-E., & Kock, H. (2008, November). Competence Development in the Workplace. *Asia Pacific Education Review*, ss. 5-20.
- Energifakta Norge. (2022, 05 13). *energifaktanorge.no*. Hentet fra KRAFTPRODUKSJON: <https://energifaktanorge.no/norsk-energiforsyning/kraftforsyningen/>
- Fornybar Norge . (2023). *fornybarnorge.no*. Hentet fra Dette er Fornybar Norge: <https://www.fornybarnorge.no/dette-er-fornybar-norge/>
- Fornybar Norge . (2023, 01). *fornybarnorge.no*. Hentet fra Vedtekter Fornybar Norge: <https://www.fornybarnorge.no/vedtekter/#part2>
- Holden, S. (2016). Frontfagsmodellen – fortsatt egnet. I N. Dalseide, *Fred er dog det beste - Riksmekleren gjennom hundre år* (ss. 129-143). Oslo: Pax.
- Kautz, T. D. (2019). Some contributions of economics to the study of personality. *Working Paper 26459*.
- Kristoffer, R., Børing, P., & Solberg, E. (2023). *NHOs kompetansebarometer 2022*. Oslo: NIFU.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mansfield, R. (1989). Linking strategic change, competitive performance and human resource management. I C. Hendry, A. Pettigrew, & P. Sparrow, *Frontiers of Management (Routledge Revivals)* (s. 26). London.
- Meld. St. 14. (2019-2022). *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Oslo: Regjeringen.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977, 09). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, ss. 340-363.
- Muzzetto, L. (2016, 01). Schutz, Berger and Luckmann. The question of the natural attitude. *Sociology and the Life-World*, ss. 245-277.
- NOU. (2020). *Fremtidige kompetansebehov*. Oslo: NOU.
- NTB. (2022, 12). E24. Hentet fra e24.no: <https://e24.no/energi-og-klima/i/eJG9vQ/kraftig-groenn-vekst-i-kjoelvannet-av-krig-og-krise>
- NVE. (2023, 06). *nve.no*. Hentet fra Hvor kommer strømmen fra?: <https://www.nve.no/energi/energisystem/kraftproduksjon/hvor-kommer-stroemmen-fra/>
- Peirce, C. S. (1893-1913). *The Essential Peirce, Volume 2*. Bloomington: Indiana University Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago & London: The University of Chacago press.
- Ram, M. (2000, 02). Investors in People in small firms: Case study evidence from the business services sector. *Personnel Review*, ss. 69-91.
- Regjeringen . (2023, 05 08). *regjeringen.no*. Hentet fra Taksonomien for bærekraftig økonomisk aktivitet: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/taksonomien-for-barekraftig-okonomisk-aktivitet/id2924859/>
- Regjeringen. (2021). *regjeringen.no*. Hentet fra Klimaendringer og norsk klimapolitikk: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The rise of training. *Research in Organizational Behavior*, ss. 297-326.
- Sikt. (u.d.). *sikt.no*. Hentet fra Personvernhandbok for forskning: <https://sikt.no/personvernhandbok-forskning>
- Valberg, A. (2021, 03). *forskning.no*. Hentet fra Vindkraft: Vinden som snudde: <https://forskning.no/energi-fornybar-energi-fridtfjof-nansens-institutt/vindkraft-vinden-som-snudde/1824096>

Østerberg, D. (1997). Skjervheim og kritikken av objektivismen. *Sosiologisk årbok 2003*.

Oslo: Skjervheim og kritikken av objektivismen.



