

UNIVERSITETET
I OSLO

Masteroppgave

Widerøe, en pioner i elflyrevolusjonen

Therese Berg Lauritzen

Organisasjon, ledelse og arbeid
30 studiepoeng
Vår 2022

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Widerøe, en pioner i elflyrevolusjonen

©Therese Berg Lauritzen

Vår 2022

Widerøe, en pioner i elflyrevolusjonen

Therese Berg Lauritzen

<http://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Klimakrisen kan sies å være vår tids største utfordring. Hele samfunnet, inkludert luftfart, er nødt til å redusere klimagassutslippene dersom irreversible klimaendringer skal forhindres. Som miljøverstinger, øker presset på luftfarten til å forholde seg til klima- og miljøutfordringene. Norsk luftfart har som mål at sektoren skal være fossilfri innen 2050. Widerøe har etablert et eget mål om å være *early mover* og pådriver for elflyerevolusjonen. Sammen med motorprodusent Rolls-Royce og flyprodusentene Embraer og Tecnam, har de som mål å ha det første elflyet i kommersiell drift i 2026. Widerøe som *early mover* står ovenfor bestemte kostnader og risikoer forbundet med deres innovative strategier og satsinger. Formålet med denne masteroppgaven er derfor å undersøke hva som forklarer Widerøes satsing som *early mover*, og hvordan de erfarer og håndterer å være *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten.

Den overordnede problemstilling er: *Hva er det som forklarer Widerøes satsing som early mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?* For å besvare problemstillingen har jeg valgt følgende operasjonalisering:

1. Hvordan erfarer Widerøe endrede forestillinger om bærekraft?
2. Hvordan håndterer Widerøe å være en *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?

For å besvare oppgavens overordnede problemstilling har jeg valgt å gjennomføre et kvalitativt casestudium av Widerøe. Kvalitative dybdeintervjuer var mest hensiktsmessig da jeg var ute etter å få innsikt i Widerøes meninger og holdninger knyttet til deres posisjon i det grønne skiftet i luftfarten. Jeg valgte å kombinere to ulike teknikker for datainnsamling, dokumentstudie og eliteintervjuer. Det ble gjennomført eliteintervju med kommunikasjonssjef i Widerøe og administrerende direktør i Widerøe Zero. Dette er personer som besitter svært høy kompetanse og som vil kunne si noe om hvordan de arbeider med det grønne skifte i selskapet, samt hvordan de erfarer og håndterer å være en *early mover*. Dokumentanalysen var med å skape et kunnskapsgrunnlag og forståelse om norsk luftfartsnæring, deres forhold til og planer om bærekraftige løsninger, samt å utforme intervjuguidene. Dokumentanalysen har gitt studien en nyansert mulighet til å analysere

tematikken og problemstillingen ut fra flere synspunkter og ikke bare i lys av Widerøe sine erfaringer og meninger gjennom eliteintervjuene.

I det første forskningsspørsmålet er jeg ute etter å forstå hvordan Widerøe erfarer og forholder seg endrede forestillinger om bærekraft og hvordan de påvirker Widerøes satsing. For å kartlegge hvordan Widerøe forholder seg til økt press og forventninger om bærekraftig drift, benytter jeg meg av ny-institusjonell teori. Forventninger og krav fra omgivelsene til Widerøe om å omstille seg og redusere klimaavtrykk melder seg gjennom ulike strukturer i deres omgivelser. Jeg valgte derfor å strukturere delkapittelet etter Scotts tre strukturer av institusjoner: regulative, normative og kognitive. Institusjonene kommer med et sett av forventninger som Widerøe må forholde seg til for å overleve, forbli konkurransedyktig og opprettholde legitimitet vis a vis omgivelsene. Det viser seg at de regulative institusjonene kan skape en organisatorisk treghet, hvor Widerøe ikke klarer å imøtekomme forventningene like fort som omgivelsene krever. Widerøe har derimot oppdaget ledetråder tidlig og handlet på de institusjonaliserte forventningene fra deres omgivelser, som har gitt de mulighet til å ta en nøkkelposisjon i elflyrevolusjonen.

Måten Widerøe håndterer å være i en nøkkelposisjon, en *early mover*, blir analysert og diskutert i andre analysekapittel. Ny-institusjonell teori blir også her benyttet samt paradoksteorien til Smith og Lewis. Paradoksteorien har blitt anvendt som et rammeverk, for å belyse og forstå de ulike komplekse situasjonene som kan ha oppstått på veien mot *early mover*-posisjonen. Etableringen av Widerøe Zero har gitt Widerøe muligheten til å håndtere de ulike problemstillinger som paradokser fremfor dilemmaer som kan hemme eller sette en stopper for omstillingen. Samarbeidsavtalene med motorprodusent Rolls-Royce og flyprodusentene Embraer og Tecnam har vært betydningsfulle faktorer for deres mulighet for å innta posisjonen som *early mover* og pådriver for den grønne omstillingen. Samarbeid innad i luftfartsnæringen tolkes videre som avgjørende for at den grønne omstillingen i luftfarten skal kunne skje, da omstillingen blant annet er avhengig av momentum fra flere aktører. Widerøe sin omstilling viser seg å være like avhengig av konkurranse som den er avhengig av samarbeid. Konkurranse innad i luftfartsnæringen vil effektivisere teknologiutviklingen og samarbeid kan blant annet redusere risiko, øke sjansen for en vellykket omstilling og styrke legitimiteten ovenfor omgivelsene. Widerøe viser seg å ha et paradoksalt forhold til samarbeid innad i luftfarten. De er bevisste på at de er avhengig av samarbeid innad i luftfarten. Mens på den andre siden ønsker de ikke å risikere å gi fra seg posisjonen som *early mover* og de fordelene som følger med.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to lærerike, krevende og spennende år på OLA-masteren. To år med glede og frustrasjon har på mange måter ledet opp til dette øyeblikket, og det er med stolthet at jeg nå runder av dette prosjektet. Først og fremst vil jeg takke Widerøe, som har gitt meg muligheten til å studere et så fremtidsrettet og inspirerende tema. Ikke minst takk til informantene som har stilt opp til intervju, og bidratt til å gjøre denne studien mulig. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til Satha Sritharan, kontaktperson i Widerøe, som har støttet meg hele veien. Takk til min veileder, Lars Klemsdal, for nyttige innspill og veiledning. Videre ønsker jeg å rette en stor takk til Christoffer Gonzales Cabiao og Margaret Brandal for korrekturlesing og nyttige tilbakemeldinger.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke Anine Vedvik og Erik Thorsen, for det fine samarbeidet vi har hatt gjennom to år på OLA-masteren. Uten lesedager på Deichmann og Blindern ville ikke studietiden vært det samme. Takk for støtte, lange dager, kvelder og ikke minst kaffepauser.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	III
Forord.....	V
1 Introduksjon	2
<i>1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	<i>3</i>
<i>1.2 Oppgavens avgrensninger og struktur</i>	<i>4</i>
2 Teoretisk rammeverk.....	5
<i>2.1 Early mover</i>	<i>5</i>
<i>2.2 Ny-institusjonelt perspektiv</i>	<i>7</i>
2.2.1 Luftfartsnæringen som organisasjonsfelt	7
2.2.1 Scotts <i>Three pillars of institutions</i>	9
2.2.2 Legitimitet	9
2.2.3 Samfunnsansvar og bedriftshykleri	10
2.2.4 <i>Sensemaking</i> og <i>sensegiving</i> i strategiske beslutninger	13
<i>2.2. Paradokser</i>	<i>15</i>
<i>2.4 Oppsummering av teorikapitlet og relevans for oppgaven</i>	<i>16</i>
3. Metode	17
<i>3.2 Forskningsdesign</i>	<i>17</i>
3.1.1 Kvalitativt casestudie: Widerøe og Widerøe Zero	18
3.1.2 Abduksjon	19
<i>3.2 Dokumentanalyse</i>	<i>20</i>
3.2.1 Metodisk refleksjon	22
<i>3.3 Kvalitative dybdeintervju med elitepersoner</i>	<i>22</i>
3.3.1 Utvalg	23
3.3.2. Semi-strukturert intervjuguide	24
3.3.3 Gjennomføring av eliteintervjuene.....	25
3.3.4 Intervjurollen	26
3.3.5 Transkribering	27

3.3.6 Koding	28
3.4 Metoderefleksjon	30
4. Analyse	33
4.1 Omgivelser påvirker Widerøe sitt strategiske valg som <i>early mover</i>	33
4.1.1 Regulative strukturers påvirkning på det strategiske valget.....	34
4.1.2 Normative strukturers påvirkning på det strategiske valget.....	39
4.1.3 Kulturelt-kognitive strukturers påvirkning på det strategiske valget	42
4.1.4 Avsluttende diskusjon/oppsummering: Institusjonelle strukturers påvirkning på Widerøes satsing som en <i>early mover</i>	44
4.2 Widerøes Zero som paradoksrespons	45
4.2.1 Ytelsesparadoks.....	46
4.2.2 Organiseringsparadoks – samarbeid i luftfarten.....	52
4.2.3 Lærings- og tilhørighetsparadokset:	57
4.2.4 Avsluttende diskusjon/oppsummering: Widerøe som <i>early mover</i>	59
5. Avslutning	61
5.1 Konklusjon.....	61
5.2 Begrensninger og videre forskning	63
Litteratur.....	66
Vedlegg 1. Intervjuguide – Adm. Widerøe Zero.....	72
Vedlegg 2. NSD – godkjenning	75
Vedlegg. 3 Informasjonsskriv og samtykkeskjema	77
Tabell 1: Målsettinger	3
Tabell 2: Utvalg dokumentstudie	20
Tabell 3: Utvalg – eliteintervju	24
Figur 1: Koding/utvikling av intervjuguide	21
Figur 2: Eksempel på koding	29

1 Introduksjon

«Det grønne skiftet» har på mange måter blitt den moderne neologismen på klima- og miljøarenaen. Ifølge Klima- og miljødepartementet (2021a) handler det grønne skiftet om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050, ved å omstille samfunnet hvor vekst og utvikling skjer innenfor naturens tålegrenser. For å oppnå dette stilles stadig nye krav til at organisasjoner tar samfunnsansvar ved å utøve en positiv innflytelse og minimere sine negative innvirkninger på samfunnet (Wagner, Lutz & Weitz, 2009). Ved siden av kravet om samfunnsansvar tilknyttet klima- og miljøutfordringene, står bedrifter i dagens samfunn ovenfor ytterligere omstillingskrav gjennom paradigmeskiftet «den fjerde industrielle revolusjonen» (Klima- og miljødepartementet, 2016). Den akselererende teknologiutviklingen har gjort at ting endrer seg raskere enn noen gang, og forretningsmodeller som fungerte i går kan utkonkurreres av morgendagens nye løsninger. For å opprettholde konkurransedyktigheten tvinger dette nærmest bedrifter til å forbedre sine innovasjonsevner. Dette kan skje gjennom alt fra små produktforbedringer til banebrytende innovasjoner (Andersen & Buckholm, 2018).

Etter hvert som klimafokus og teknologiutviklingen vokser, møter noen bransjer mer kritikk og utfordringer enn andre, blant de er luftfartsnæringen. I tråd med den økende trenden om miljøbevissthet har luftfarten fått stempelet som miljøverstinger. Med utgangspunkt i Parisavtalens målsettinger om en utslippsfri verden innen 2050, presenterte norsk luftfart oktober 2020 rapporten «Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart, rapport 4» (Avinor SAS, Norwegian, Widerøe, NHO Luftfart & LO). Her presenterer de et veikart mot fossilfri luftfart innen 2050. Widerøes administrerende direktør, Stein Nilsen hevder at en grønn revolusjon er i gang i luftfarten og at Norge med sitt kortbanenett kan ta en ledende rolle i utviklingen.

Hvert år kårer Air Transport World, luftfartsindustriens ledende magasin, de beste flyselskapene i ulike kategorier. I år vant Widerøe miljøprisen *Eco-Airline of the Year*, for å være i spissen av luftfartens grønne omstilling (Widerøe, 2022a). Widerøe har inngått et samarbeid med motorprodusenten Rolls-Royce og flyprodusentene Embraer og Tecnam, om utviklingen av nullutslippsfly og har satt seg det ambisiøse målet om å være en pioner og pådriver for den grønne revolusjonen i luftfarten. Widerøe forsterket satsingen ved å nylig

etablere Widerøe Zero. Det er et frittstående selskap som skal fungere som en kunnskapsbygger og en testarena for fremtidens mobilitet, med Widerøe som første kunde. Målet er å sette det første elektriske flyet i kommersiell drift på kortbanenettet allerede i 2026. Hvis alt går etter planen, skal dagens kortbaneflåte bli erstattet av fossilfrie fly fra starten av 2030. En slik banebrytende innovasjon og *early mover*-posisjon kan gi Widerøe et konkurransefortrinn. Selv om det er mange fordeler forbundet med å være *early mover*, har en slik radikal tilpasningsstrategi til de nye forventningene store risikoaspekter. Widerøe vil være nødt til å investere tungt i ukjent teknologi for å bringe tjenesten ut på markedet. Dette er en investering med begrenset sikkerhet for suksess og derfor kan strategien være risikabel for Widerøe. Derfor vil det være spennende å få innsikt i, og undersøke hva som forklarer Widerøes strategiske satsing i den bærekraftig omstilling i luftfarten. Hvordan har de havnet i denne posisjonen, og til slutt hvordan håndterer Widerøe denne nøkkelposisjonen?

I tabellen under viser jeg til relevante målsettinger for luftfarten samt en konkretisering av Widerøes *early mover* strategi.

2018	Widerøe bestemte seg for at kortbaneflåten skulle bli fossilfri.
2026	Widerøe planlegger å ha sitt første elfly i kommersiell drift på kortbanenettet.
2030	Innfasing av elfly. De første ordinære innenriks ruteflygninger skal være elektrifiserte.
2040	All sivil innenriks luftfart i Norge skal være elektrifisert, slik at klimagassutslippene blir redusert med minst 80 % sammenliknet med 2020.
2050	Norsk luftfart skal være fossilfri.

Tabell 1: Målsettinger

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I tråd med det økende behovet for bærekraftig omstilling, er organisasjoner avhengig av å tilpasse seg stadig nye forventninger og krav fra omgivelsene sine for å forbli konkurransedyktige. Slike tilpasninger kan være mer eller mindre radikale og ambisiøse. Widerøes radikale og fullstendige satsing som *early mover* innenfor grønn omstilling kan by på en del risikoer. Mindre ambisiøse tilnærminger til forventningene om mer bærekraftighet, er gjerne forbundet med færre kostnader og risikoer. Samtidig viser litteraturen at følgere (*late*

movers) kan dra nytte av *early movers* og tre inn i markedet med relativt mindre kostnader og risikoer (Lee, Koo & Namc, 2010). Derfor er det interessant å undersøke hva som får Widerøe, en aktør i en miljøkritisk bransje, til å innta en radikal tilpasningsstrategi og satse som *early movers*, og hvordan de erfarer og håndterer denne posisjonen. Oppgavens overordnede problemstilling er: *Hva er det som forklarer Widerøes satsing som early mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?*

For å besvare problemstillingen har jeg valgt følgende operasjonalisering - forskningsspørsmål:

1. Hvordan erfarer Widerøe endrede forestillinger om bærekraft?
2. Hvordan håndterer Widerøe å være en *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?

1.2 Oppgavens avgrensninger og struktur

En viktig avgrensning i oppgaven er at jeg fokuserer på klima- og miljødimensjonen ved bærekraft og grønn omstilling. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hva som forklarer Widerøes satsing som *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten. Oppgaven er derfor avgrenset til Widerøe som case og vil fokusere på deres erfaringer og håndtering av *early mover*-posisjonen i luftfartens grønne omstilling.

I denne oppgaven vil jeg i all hovedsak benytte betegnelsen elfly når jeg snakker om nullutslipps- eller lavutslippsfly. Dette er samme definisjon som blir brukt i rapportene «Forslag til program for introduksjon av å elektrifisere fly i kommersiell luftfart» av Avinor og Luftfartstilsynet (2020) og «Fremskyndet innfasing av elfly i Norge» av Transportøkonomisk institutt (Wangsness, Ydersbond, Veisten & Farstad, 2021). Den grønne og bærekraftige omstillingen vil bli benyttet i hovedsak som beskrivende for Widerøe sin omstilling fra vanlige konvensjonelle fly til elfly.

Oppgaven er strukturert gjennom ulike kapitler. Første kapittel introduserer problemstilling. Kapittel 2 forklarer det teoretiske rammeverket. Kapittel presenterer først Widerøe som case, oppgavens forskningsdesign og de metodiske valgene som har blitt tatt i denne studien, samt gjennomgående diskusjon av styrker og svakheter ved disse. Kapittel 4 presenterer oppgavens analysedel. Her analyserer og diskuterer jeg hva som forklarer Widerøes satsing som *early mover*, gjennom hvordan de erfarer og håndterer endrede forventninger og press fra omgivelser,

samt posisjonen som *early mover*. Kapittel 5 presenterer oppgavens avsluttende del, konklusjon, begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet blir det teoretiske rammeverket for oppgaven presentert. Ved å hente inn litteratur og forskning, har jeg skapt en større forståelse av tematikken. Kapitlet presenterer først konseptet *early mover*, som vil være gjennomgående i oppgaven. Det ny-institusjonelle perspektivet vil i all hovedsak være oppgavens teoretiske rammeverk, da jeg er ute etter å forstå hvordan Widerøe erfarer og forholder seg til presset og forventningene fra omgivelsene sine om mer bærekraftig drift. Teorikapitlet avsluttes med å presentere paradoksteori, da det vil bistå til å belyse og forstå de ulike komplekse situasjonene som kan ha oppstått underveis i omstillingen.

2.1 Early mover

I dagens komplekse og raskt skiftende forretningsmiljø vil det være avgjørende for selskapets overlevelse å foreta endring når omgivelsene krever det. Konseptet *early mover* innebærer det å oppdage tidlige tegn på endringer i bransjen som enten peker på nye markedsmuligheter, avstand fra andre aktører og til å ta beslutninger om hvorvidt selskapet skal handle på disse tegnene. *Early movers* legger dermed vekt på mulighetene for å oppdage ledetråder tidlig i en verden i rask endring. *Early movers* opererer ut fra troen på at selskaper med bevissthet, oppfinnsomhet, smidighet og disiplin til å konsekvent posisjonerer seg som *early movers* (tidlig pådrivere) har en fordel som fører til overlegen langsiktig ytelse.

Widerøe, som satser strategisk som en *early mover* i en bærekraftig retning, kan bli sett på som innovatører med sine nullutslippsfly innen luftfarten. I artikkelen til Lee, Koo og Kichan Nam «Cumulative strategic capability and performance of early movers and followers in the cyber market» deler de innovasjonsadoptere inn i to grupper, *early movers* og følgere. Studien konkluderer med at *early movers* har en tendens til å implementere markedsdifferensiering, innovativ differensiering og kostnadsledelse mer enn følgere¹. *Early movers* blir definert som de selskapene som aksepterer høyere risikonivåer og er mer villig til å investere i ny teknologi og utforske nye muligheter (Lee et al., 2010). Videre blir *early mover* definert som det første

¹ Egen oversetting. Fra engelsk: market differentiation, innovative differentiation, and costleadership.

selskapet som går inn i et marked støttet av betydelige investeringer i produksjon og distribusjon av produktet/innovasjonen. Med tilstrekkelig tid mellom *early movers* inntreden og senere aktører, er *early mover* i stand til å oppnå en fordelaktig ressursposisjon. *Early mover* sine fordeler representerer et viktig tema i strategisk forretningspraksis (Carow, Heron, & Saxton, 2004; Lee et al., 2010). Selv om *early movers* argumenteres av å ha et konkurransefortrinn fremfor sine følgere, står *early movers* overfor spesifikke kostnader og risiko forbundet med deres innovative strategier. Følgere kan dra nytte av *early movers*' påløpte kostnader og tre inn på markedet mer effektivt i tilfelle av raske og enkle imitasjoner (Lee et al., 2010).

Lieberman og Montgomery (sitert i Lee et al., 2010) hevder at *early movers* fordeler oppstår fra «fire kilder: teknologi, lederskap, fortrinnsrett på eiendeler og opprettelsen av byttekostnader for kjøpet» (s.241). *Early movers* kan dermed ta en markedsposisjon som gir mulighet til å skaffe ressurser, kapasitet og tilgang som følgere ikke lett kan matche. Samtidig kan *early movers* nyte fordeler som kundebevissthet og lojalitet (Porter, 1985; Lee et al., 2010). I tråd med ressursmulighetene til *early movers* kan de utvikle en ressurs som er sjelden, verdifull, vanskelig å etterligne og ikke-substituerbar. Dermed setter *early movers* seg i en fordelaktig posisjon ved å sikre knappe ressurser og etablerer særpreg i et marked ved å blant annet definere standarder for ny teknologi (Li, Lam, Karakowsky & Qian, 2003 sitert i Lee et al., 2010). Videre hevder Porter (1980; sitert i Lee et al., 2010), at bedrifter kan velge en markedsdifferensieringsstrategi, hvor de kan utvikle konkurransefortrinn ved å oppnå kundelojalitet ved å innovere og oppgradere produktene deres.

Følgere kan derimot unngå innledende markedsusikkerhet (Lee et al., 2010). Videre hevder Wernerfelt og Karnani (1987; sitert i Lee et al., 2010) at organisatoriske ytelser mellom *early movers* og følgere vil være ulikt, da de er i ulike stadier av markedsmodenhet og kan dermed medføre til dels betydelige risikoer. Det vil si at ettersom at *early movers* skaper markedet og markedet modnes, kan følgere dra nytte av «free ride effect». Følgere kan derfor tenkes å oppnå bedre forretningsytelse enn *early movers*. For det andre hevder Lee et al., (2010) at følgere kan forbigå *early movers* ved å lære av dens feil og dermed utvikle nye produktfunksjoner eller posisjoneringer av produktet i markedet. Dette viser seg å være tilfelle når rask teknologisk innovasjon lar følgere utnytte markedsmuligheter på en mer kostnadseffektiv måte gjennom imitasjon etter at teknologiske usikkerhetsmomenter er løst. Følgere sine evner til vellykket imitasjon avhenger av selskapets historie og erfaring (Carow et al., 2004). Studien til Mellahi og Johnson (2000) understreket derimot at imitasjonsstrategier innenfor raskt skiftende

markeder, teknologiinnovasjon og informasjonsoverføring, ikke er like enkelt sammenlignet med andre områder.

2.2 Ny-institusjonelt perspektiv

Ny-institusjonell teori innenfor organisasjonsteorien ble utviklet mot slutten av 70-tallet hvor hovedfokuset nå lå på organisasjoners ytre miljø (Scott, 1991). Ny-institusjonalismen betrakter organisasjoner som åpne systemer, som påvirker og påvirkes av sine omgivelser (Strandgaard & Dobbin, 2006). En grunnleggende antakelse innen det ny-institusjonelle perspektivet, er at organisasjoners overlevelse ikke bare er et ressurs spørsmål men også deres evne til å tilpasse seg forventningene fra omgivelsene.

Problemstillingen *Hva forklarer Widerøes satsing som Early Mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?* har som premiss at samfunnets forståelse av behovet for et grønt skifte i luftfarten har konsekvenser for hvordan Widerøe velger å svare på forventninger knyttet til klima- og miljøutfordringene. For at organisasjoner skal oppleves som legitime er de nødt til å operere i tråd med forventningene og institusjoner i samfunnet. Meyer (2017) viser til institusjoner som normer og regler som forplikter organisasjoner til å handle på bestemte måter. På den måten befinner organisasjoner seg i en institusjonell kontekst, hvor de må oppføre seg og handle i henhold til de sosialt skapte normene og verdiene. Med andre ord er institusjon det som strukturerer forventningene fra omgivelsene. Det ny-institusjonelle perspektivet kan derfor tilby en interessant innfallsvinkel i møte med forventningene om bærekraftig omstilling og posisjonen som *early mover*, da iverksetting av den grønne omstillingen til Widerøe kan ha vært et svar på forventningene og deres måte å tilpasse seg de institusjonelle omgivelsene.

2.2.1 Luftfartsnæringen som organisasjonsfelt

Som en del av de sosiale og institusjonelle omgivelsene, eksisterer organisasjoner ifølge Barnett (2006) også i et organisasjonsfelt. Alle organisasjoner er også en del av en næring. Norsk luftfartsnæring forstås som et organisasjonsfelt, hvor de deler særegne karakteristikk med andre organisasjoner innenfor samme felt. DiMaggio og Powell (1983) beskriver et organisasjonsfelt som et felt hvor organisasjoner utveksler tjenester, råd, kunnskap og varer. Organisasjonsfelt består av samspillet mellom dens medlemmer, hvor forventninger og normer over tid institusjonaliseres (Meyer & Rowan, 1977). Et organisasjonsfelt kan dermed bestå av

en næring, luftfartsnæringen, med aktører utenfor næringen, som videre påvirker organisasjonen innad i feltet (Scott, 2001).

Nyere teori på feltet utfordret tanken om organisasjonsfelt som «låste stabile institusjoner», og trekker frem hvordan organisasjoners handlinger ikke bare er et resultat av forventningene fra omgivelsene, men også av deres egeninteresser (Wooten & Hoffman, 2017). Institusjonaliserte normer og forventninger kan ifølge Barnett (2006) endres over tid. Likeledes, hevder Klemsdal (2013) at organisasjoner kan være med å utforme eller utfordre hva som er akseptabel atferd i samfunnet. Med andre ord ender organisasjonsfelt opp som en arena hvor ulike interesser utveksles, former hverandre og forstås å være det Greenwood og Hinnings (1996) refererer til som flyktige.

Det ny-intensjonelle perspektivet trekker også frem hvordan et organisasjonsfelt kan være et resultat av endring hos aktører. Organisasjonsfelt hevdes å kunne bli påvirket av at ulike aktører styrer den institusjonelle retningen i sin favør. Dermed kan oppstå en kamp mellom organisasjoner og interessenter om å forme de institusjonelle strukturerende i feltet, da organisasjonen og interessentene kan ha ulike preferanser. Hvorvidt en organisasjon evner å endre eller omdefinere normene i dens gjeldende organisasjonsfelt, avhenger av maktbalansen som stadig er i endring. Organisasjoner kjemper om makten til å styre feltets institusjonelle normer og forventningene i sin favør (Greenwood & Hinnings, 1996; North 1990). Når institusjoner forandres kan konkurransevilkårene og legitimiteten til hele næringer bli påvirket ved at de blir enten mer eller mindre attraktive (Barnett, 2006).

DiMaggio (1988) trekker derimot frem at aktører og organisasjoner som evner å samarbeide, har større mulighet til å oppnå endring i sin favør. Et organisasjonsfelt avhenger dermed om hvorvidt aktører evner å koordinere innsats sammen for videre kunne påvirke de etablerte verdier, normer og regler i det gjeldende feltet (Barnett, 2006). Slike samarbeid kan ifølge Hamel, Doz og Prahalad (1989) skje gjennom blant annet allianser, konkurrerende samarbeid eller nettverk. Videre understreker Barnett (2006) at et slikt samarbeid imidlertid er rettet mot å styrke konkurransefortrinnet innad i næringen, og ikke som middel for å styrke posisjonen til næringen relativt til omgivelsene

2.2.1 Scotts *Three pillars of institutions*

Scott presenterer *The three pillars of institutions*: regulative, normative og kognitive (Scott, 2008). Regulative er de som regulerer organisasjonens atferd gjennom formelle lover eller regler (Scott, 2008). Organisasjoner kan dermed gjennom tvangspres tvinges til å følge visse standarder, for hva slags atferd som er akseptert og ikke. Et eksempel på dette kan være Samferdselsdepartementet som har ansvar for rammevilkårene for luftfarten i Norge. Det ny-institusjonelle perspektivet fokuserer mest på de normative og kognitive forventningene i omgivelsene sine (Scott, 2008). De normative strukturene betegner verdier og forventninger som eksisterer i organisasjonens omgivelser, som organisasjonen må etterleve for å kunne oppnå moralsk aksept (Scott, 2008). Det normative presset vil ifølge Klemsdal (2013) regulere hva som oppfattes som riktig atferd i bestemte situasjoner. Dette kan være selskaper som endrer fargene i logoen sin til Ukraina sitt flagg, gult og blått, da det forventes at selskaper støtter Ukraina i krigen mot Russland. Ved å være underlagt de kognitive strukturene, vil organisasjoner indirekte bli regulert av omgivelsene og derfor blir måten de handler på ifølge Scott (2008) begrenset og formet av kulturelt tilgjengelige antakelser. Videre hevder Scott (2008) at oppmerksomheten på den kulturelle-kognitive dimensjonen til institusjoner, er det viktigste kjennetegnet ved ny-institusjonalisme innen sosiologi og organisasjonsstudier. Kulturelle-kognitive elementer i institusjoner er de delte forestillingene som utgjør den sosiale virkelighetens natur og rammene som mening skapes gjennom. Med andre ord, handler organisasjoner ut fra forhåndsbevisste, tatt-for-gitte forståelser for hva som er riktig atferd.

2.2.2 Legitimitet

For at organisasjoner skal bli ansett som legitime, er de nødt til å imøtekomme samfunnets krav og tilpasse seg de institusjonelle omgivelsene. Suchman (sitert i Scott, 2008) definerer legitimitet som «en generalisert oppfatning eller antakelse om at handlingene til en enhet er ønskelige, riktige eller passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner» (s. 59). Institusjonell teori kan derfor være spesielt egnet til å fange opp hvordan samfunnet er med på å ramme inn, forme og begrense Widerøe i en institusjonell kontekst.

Fra et institusjonelt perspektiv er legitimitet ikke en vare som skal eies eller byttes, men snarere en tilstand som reflekterer opplevd samsvar med relevante regler og lover, normative støtte eller tilpasning til kulturelle kognitive rammer (Scott, 2008). Disse sosialt konstruerte systemene er naturligvis institusjonelle rammer hvor hver av de tre pilarene gir et grunnlag for legitimitet

(Scott, 2008). Legitime organisasjoner i lys av regulativer omgivelser er de som er etablert av og opererer i samsvar med relevante juridiske eller «quasilegal requirements». De normative omgivelsene legger vekt på et dypere, moralsk grunnlag for å vurdere legitimitet. I den kulturelle-kognitive institusjonen foreslår Meyer og Scott (2008) at organisasjoners legitimitet refererer til den grad de mottar kulturell støtte til organisasjonen. En etterfølgelse av hver av disse vil gi grunnlag for legitimitet. Scott (2008) påpeker at de tre ulike grunnlagene for legitimitet, noen ganger kan være i konflikt. For eksempel der hvor varslere hevder å operere på vegne av en «høyere myndighet» når de bestrider organisatoriske regler eller overordnende beskjeder.

Organisasjoner søker legitimitet av flere grunner. For å låne Max Webers ord er virksomheter kun legitime når folk har tro på organisasjoners rett til å eksistere, altså «license to operate» (Wæras 2019, s.21). Dette kan ses i lys av fenomenet grønnvasking, hvor mennesker identifiserer «inconsistencies between companies' actual behavior and claims about being green» (Gallicano, 2011, s.1), når iverksetting av grønne strategier/innovasjoner i møte med samfunnets forventninger, kan bli møtt med skepsis. Fenomenet grønnvasking ble ifølge Gallicano (2011) kulminert ut fra et kritisk syn på bedrifters miljøansvar og setter søkelys på hvorfor offentligheten skal være skeptiske til bedrifters grønne påstander. På den måten kan presset og forventningene til organisasjoners grønne påstander sette press på hele næringen (organisasjonsfeltet), og ikke bare Widerøe. Derfor kan ikke Widerøe kun håndtere sine individuelle egenskapet for å kunne framstå som konkurransedyktig. De må også ta stilling til luftfartsnæringens felles skjebne, for eksempel flyskam og grønnvasking. Derfor antas det at et kollektivt samarbeid i luftfartsnæringen vil å være hensiktsmessig, for å håndtere samlede utfordring fra interessegrupper og eventuelle andre aktører som påvirker organisasjonsfeltet.

2.2.3 Samfunnsansvar og bedriftshykleri

De siste tiårene har betydningen av samfunnsansvar blitt drevet frem av at informasjon om organisasjoners aktiviteter i større grad enn tidligere har vært tilgjengelige for allmennheten, massemedias dekning og miljøforkjempere (Wagner et al., 2009). Som et resultat kan bedrifter ikke lenger ignorere miljøhensyn og må i større grad tilpasse seg samfunnet for å forbli konkurransedyktige (Esty & Winston, 2006; Jørgensen Pedersen & Skard, 2019; Klima- og miljødepartementet, 2016). Samtidig som at organisasjoner i dagens samfunn forventes å opptre i tråd med klimakrisen, blir de også stilt overfor en generell forventning om å operere

bærekraftig. Som nevnt i innledningen fokuserer oppgaven på klima- og miljødimensjon når det er snakk om bærekraft. Denne avgjørelsen er tatt da begrepet ofte sidestilles med klimaarbeid i organisasjoner. Jeg mener likevel det vil være hensiktsmessig å forklare begrepet bærekraftighet, da det er bredere enn klima- og miljødimensjonen. Begrepet kan belyse posisjonen til Widerøe. Sammen med FNs bærekraftsmål og Parisavtalen har begrepet bærekraft aldri vært viktigere for bedrifter. Begrepet inkluderer både miljøintegritet, de sosiale og de økonomiske forhold. De blir definert som «å imøtekomme dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Bansal & Desjardine, 2014). *Miljøintegritet* handler om at organisasjoners aktiviteter ikke skal kunne skade verdens land-, vann- eller luftressurser (Bansal 2005). En bærekraftig organisasjon ifølge prinsippet *sosial rettferdighet*, skal ta hensyn til de økonomiske, juridiske, og etiske forventningene fra alle interessenter, og ikke bare ta beslutninger basert på profitt (Bansal, 2005). Sist, forpliktes organisasjoner til å skape verdi i samfunnet, ved å satse på investeringer som sørger for både kort- og langsiktig profitt (Bansal & DesJardine, 2014).

Det grønne skiftet og forventningene om å ta samfunnsansvar vil for noen bedrifter være transformativt. Dette kan i enkelte tilfeller føre til bedre lønnsomhet, nye markeder og nytenkning. For andre bedrifter vil forventningene til samfunnsansvar bli ansett som et kritisk element for bedriftens strategi (Esty & Winston, 2006). Likevel vil bedrifter, uavhengig om de er positive eller negative til det grønne skiftet, bli presset av samfunnet om å integrere sine daglige aktiviteter mot mer bærekraftige løsninger. Samtidig kan samfunnsansvar være ytre eller indre motivert. Ytre motivasjon iverksettes ofte for å oppnå bedre profitt eller omdømme. Indre motiverte samfunnstiltak handler om viktigheten i tiltaket alene. For samfunnet kan man diskutere om det egentlig spiller noen rolle om organisasjoners motivasjon for å bli mer miljøvennlige er indre eller ytre motivert. Men mange vil argumentere for at indre motiverte tiltak er mer stabile enn ytre. Da disse tiltakene vil opprettholdes uansett om utfallet ikke gir større profitt eller omdømme gevinst (Jørgensen & Pedersen, 2011).

Den allmenne oppfatningen av organisasjoners samfunnsansvar, tilknyttet forvalterskap overfor miljøet, påvirker forbrukernes tilbøyelighet til å kjøpe produkter eller tjenester fra en organisasjon. Anses en organisasjon for å være mer bærekraftig enn konkurrentene, kan dette naturligvis gi økonomiske resultater hvis de blir valgt framfor organisasjoner som anses å være mindre bærekraftige (Wagner et al., 2009). Dette gjelder også ifølge Wagner et al., (2009

investorer som i større grad ønsker å investere i organisasjoner som tar miljømessig samfunnsansvar. Gallicano (2011) på sin side uttrykker bekymring knyttet til at miljøvennlige praksiser er motivert av profitt, fremfor å spare miljøet. Hun peker på at organisasjoners miljøtiltak ikke ville ha blitt gjennomført dersom det ikke var noe profitt å hente. Arbeidssøkere viser seg også å foretrekke organisasjoner som kan demonstrere en sterk sosial portefølje, og ansatte viser større lojalitet til selskaper som arbeider for å forbedre samfunnet (Bronn & Vidaver-Cohen, 2009). Med andre ord er det viktig for organisasjoner å ta hensyn til deres interesser og imøtekomme deres forventninger om samfunnsansvar.

Flere organisasjoner forstår imidlertid at deres suksess avhenger av gode relasjoner med interne og eksterne interessenter (Toth, 2007; Gallicano 2011). Interessenters syn på organisasjonen kan ifølge Gallicano (2011) strekke seg fra troen på organisasjoner som svikefulle til troen på at vellykkede organisasjoner har en tendens til å bygge meningsfulle relasjoner. Svikefulle organisasjoner er de som har en tendens til å komme unna med sosialt skadelige praksiser der de spinner en annen historie, mens vellykkede organisasjoner er de som spiller på åpenhet, ærlighet og er transparente (Gallicano, 2011). Videre peker Gallicano (2011) på hvordan de underliggende synspunktene interessentene har om organisasjonens natur påvirker folks tro på hvorvidt organisasjoners grønne omstilling anses som legitim.

Symbolisk form for samfunnsansvar, slik som grønnvasking, kan slå tilbake i form av tillitssvikt og tapt omdømme blant eksterne interessenter (Nygaard, 2019). Dette kan skape inntrykk av bedriftshyleri, som videre skader forbrukernes tillit til organisasjonens grønne strategier/innovasjoner. Samtidig vil interessenter med stor nærhet, som organisasjonens ansatte, også oppdage inkonsistent adferd tilknyttet organisasjonens samfunnsansvar. De kan sammenligne sine hverdags erfaringer med hvordan organisasjon fremstår ovenfor andre eksterne interessenter, og de ansatte vil raskt kunne oppdage dobbeltmoral (Brunsson, 1993, referert til i Scheidler et al, 2019), da det vil skape et gap mellom symbolske og materielle handlinger. Ettersom arbeidstakere har et behov for å identifisere seg med sin organisasjon, blir de tiltrukket av organisasjoner med et verdisystem som samsvarer med deres eget. Problemet oppstår når organisasjonen viser høyere moralske standarder utad (snakk) enn det de gjør innad (handling). Dette kan derfor føre til svekket konkurranseevne om de beste arbeidstakerne. Tilfredse ansatte er verdifulle for organisasjonen ettersom de er en svært troverdig kilde til informasjon for selskapets eksterne interessenter (Scheidler et al., 2019).

Interessentene til organisasjonen blir stadig mer bevisste på samfunnsansvar og forventer mer informasjon og avsløringer fra organisasjonene. Ifølge Rawlins (2009; Gallicano, 2011) har organisasjoner tre forpliktelser til å være transparente. Organisasjoner må for det første presentere nøyaktig, vesentlig og nyttig informasjon. For det andre, må organisasjoner lytte til interessenter for å finne informasjonen de trenger. For det tredje, må organisasjoner gi objektiv, balansert informasjon om deres aktiviteter og retningslinjer. Rawlins (2009; Gallicano, 2011) hevder at organisasjoner derfor må tilby måter for at interessenter kan verifisere nøyaktigheten av deres miljøpåstander. Rawlins (2009; Gallicano 2011) understreker dette med påstanden “The key to obtaining substantial completeness is knowing what your audience needs to know” (s. 4). Videre sier Gallicano (2011; Etsy & Winston, 2006) at noen eksperter anbefaler at organisasjoner bør oppgi kvantitative mål for blant annet energiforbruk og klimagassutslipp.

Forbrukerne leter etter autentisitet i organisasjoners markedsføring og miljøpåstander. Etter hvert som flere selskaper tar i bruk grønne strategier og markedsføring, blir stadig flere forbrukere og organisasjoner forvirret over hva det faktisk vil si å være grønn (Gallicano, 2011). På bakgrunn av det offentlige opprøret av grønnvasking, erkjenner merkevareeksperter vanskeligheten av å gjennomføre «grønn markedsføring». Grunnet manglende sammenheng mellom det bedrifter kommuniserer og måten det blir mottatt/tolket kan svekke relasjonen mellom organisasjon og forbruker (Gallicano, 2011). Gallicano (2011) understreker videre at det kan være problematisk å avgjøre hvorvidt det foreligger en betydelig kobling mellom den offentlige påstanden om samfunnsansvar og organisasjonens genuine innsats, spesielt uten ekstern tredjepartsverifisering og overvåking.

2.2.4 Sensemaking og sensegiving i strategiske beslutninger

Mens institusjonell teori vektlegger strukturers betydning for handling, legger *sensemaking* vekt på aktørenes fortolkning av strukturer. *Sensemaking* og *sensegiving* er teoretiske konsepter innenfor det ny-institusjonelle perspektivet og blir sett på som svært relevante i studier av strategisk omstilling/endring. De gir konsepter for å se på hvordan forstyrrelser av eksisterende praksis, usikkerhet og tvetydighet får folk og organisasjoner til å tenke nytt og omorganisere hvordan de oppfatter seg selv. En strategisk bærekraftig omstilling så kompleks som Widerøe sin, krever både *sensemaking* og *sensegiving*. *Sensemaking* vil skape mening ut fra av ledetråder som ledere kan bli konfrontert med og *sensegiving*, altså kommunikasjon av visjon eller plan,

på en måte som maksimerer muligheten for suksess (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det foreligger mange ulike elementer i *sensemaking*- og *sensegiving*-konseptene.

Med formålet for denne studien vil bare noen få av disse bli fremhevet. I denne studien følger jeg i hovedsak Gioia og Chittipeddi (1991) som hevder at *sensegiving* er «the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality» (s. 442). *Sensegiving* handler om hvordan ledere (beslutningstakerne i Widerøe) eller organisasjoner (Widerøe) kan påvirke andres meningsdanning av virkeligheten ved å ta utgangspunkt i egen fortolkning. I denne sammenheng handler det om hvordan Widerøe gir mening og tolker sine omgivelser og virkeliggjør omgivelsene sine ved å skape mening rundt avgjørelsen om å strategisk satse på bærekraftig omstilling. Det handler også om hvordan Widerøe påvirker kundens og deres omgivelser meningsdannelse rundt den grønne omstillingen i luftfarten, nærmere bestemt deres elfly og posisjon i denne utviklingen.

Sensemaking handler for det første om identitetskonstruksjon. Når en organisasjon står overfor en tvetydig eller forvirrende situasjon, pleier de som regel å respondere med spørsmål om identiteten som «hvem er vi» og «hvordan gjør vi ting» (Mills, J.H., Thurlow, A. & Mills, A.J., 2010). Prosessen med å konstruere svar på disse spørsmålene kan sees på som *sensemaking*-prosesser. Der hvor organisasjoner oppfatter forventninger, forestillinger og lignende fra omgivelsene sine som ledetråder om hva situasjonen handler om og hva som er riktig å foreta seg. Ved å se på hvordan organisasjoner forsøker å oppnå dette vil vi få innsikt i de signalene organisasjonen anser som viktige og rammene som trekkes frem som relevante.

Sensegiving-prosessen blir på den andre siden ofte beskrevet som den strategiske eller intensjonelle siden av *sensemaking*. Da individer, grupper eller i dette tilfellet organisasjoner prøver å påvirke andres *sensemaking* for å oppnå bestemte mål (Gioia & Chittipeddi, 1991). Gioia og Chittipeddi (1991) beskriver *sensegiving* som lederens forsøk på å gi de ansatte en «viable interpretation of a new reality» og påvirker dem «to adopt it as their own» (s. 433). Ledelsens fortolkning av omgivelsene til organisasjonen er det som fører til endring, da lederen har makt til å påvirke ansatte nedover i organisasjonen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Widerøe kan tenkes å gi deres omgivelser, kunder og stakeholders en gunstig tolkning av den nye virkeligheten som en bærekraftig luftfart. Dette kan tenkes å påvirke de andre i feltet til å adaptere dette til deres egen tolkning. På den måten er Widerøe sin oppfattelse om hvordan

deres omgivelser vil drive *sensemaking*, bestemmende på måten de vil drive *sensegiving*. Derfor er organisasjoners oppfatning av mottaker, det vil si hvordan Widerøe tror deres omgivelser kundene og stakeholderne vil reagere på omstillingen, en avgjørende del av *sensegiving*-prosessen.

Studien tar for seg hvordan ny-institusjonelle ideer og forventninger om bærekraftig omstilling brukes i *sensemaking*- og *sensegiving*-prosesser. Måten Widerøe benytter de som virkemidler for å oppnå målet som *early mover*. På den måten anses *sensemaking* og *sensegiving* som høyst relevante bidrag til å belyse hvordan Widerøe håndterer det å være spydspissen i den grønne omstillingen i luftfarten.

2.2. Paradokser

Paradoksteorien vil kunne skape en forståelse og kartlegge ulike utfordringer som Widerøe stilles ovenfor i omstillingen, og valget om å satse strategisk som *early mover*. Ifølge Smith og Lewis (2011) kan paradokslitteraturen deles inn i fire overordnede kategorier; ytelsesparadokser, organiseringsparadokser, læringsparadokser og tilhørighetsparadokser. Ytelsesparadokser oppstår når en organisasjon har flere konkurrerende mål, som samtidig er gjensidig avhengige. Organiseringsparadokser omhandler spenning knyttet til konkurrerende design og prosesser for å oppnå mål. Læringsparadokser omhandler spenninger rundt fornyelser og endring. Identitetsparadokser og til slutt tilhørighetsparadokser kommer til syne når det er en konflikt mellom individuelle og kollektive verdier og roller (Smith & Lewis 2011)

Det finnes en felles oppfatning om hvordan man skal håndtere paradoksene: «Managing paradox, does not imply resolution or eliminating the paradox, but tapping into its energizing potential» (Andriopoulos & Lewis, 2009, s. 702). Det er viktig å understreke at paradokslitteraturen ikke bare anerkjenner organisasjonen, men også individets rolle i å håndtere paradokser. Tilstedeværelsen av paradokset kan dermed ikke løses eller fikses, snarere må Widerøe imøtekomme det. Paradoksteorien presenterer ulike strategier for å håndtere utfordringene som kan oppstå i organisasjoner og organisatoriske felt. Smith og Lewis (2011) presenterer to hovedstrategier, instrumentelle og integrative. Instrumentell er der hvor organisasjoner velger mellom to elementer etter hva som passer de best i den situasjonen (Smith & Lewis, 2011). Denne type håndtering vil ifølge van Bommel (2018) fungere på kort sikt, men det vil derimot ikke hjelpe organisasjonen å håndtere spenningen i det lange løp. Integrative strategier er der spenningene håndteres ved å løse dem opp hvor man for eksempel plasserer de

to konkurrerende elementene i ulike organisatoriske enheter. Paradokslitteraturen vil bli benyttet i andre analysedel, for å belyse hvordan Widerøe håndterer tilstedeværelsen av ulike paradokser som *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten.

2.4 Oppsummering av teorikapittelet og relevans for oppgaven

I dette kapittelet har jeg presentert konseptet *early mover* og fordeler og ulemper ved å ta denne strategiske posisjonen. Konseptet vil være gjennomgående i analysekapittelet, og vil bli benyttet og diskutert i lys av de andre teoretiske bidragene. I denne oppgaven forsøker jeg å forstå hva det er som gjør at Widerøe har valgt å satse strategisk som en *early mover*. Ny-institusjonell teori presenterer det grunnleggende organisatoriske perspektivet. Perspektivet ser på organisasjoner som åpne systemer hvor samfunnet organisasjonen opererer i er med på å forme den. Jeg har valgt å inkludere nyere bidrag på feltet, som har gitt meg muligheten til å se på organisatoriske felt som ustabile, dynamiske og foranderlige, fremfor å kun være preget av stabilitet og isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Perspektivet beror på antagelsen om at organisasjoners overlevelse og legitimitet ikke bare er et ressurs spørsmål, men og organisasjoners evne til å tilpasse seg forventningene fra omgivelsene. Scotts' *three pillars of institutions* kan være med å avdekke hvordan de ulike forventningene fra omgivelsene til Widerøe kan ha spilt en rolle i dette valget om å satse som *early mover*.

Widerøe har valgt å gå frem som pioner i den bærekraftige omstillingen i luftfarten. Det ny-institusjonelle perspektivet kan være et bidrag til å forstå hvordan Widerøe erfarer endrede forestillinger om bærekraft og hvordan eksterne og interne faktorer kan ha vært med å påvirke Widerøes strategiske satsing. På den måten kan det teoretiske bidraget tenkes å avdekke de ulike måtene klima- og miljødimensjonen gjør seg gjeldende for Widerøe og luftfartsnæringen. I lys av konseptene, legitimitet, samfunnsansvar, *sensemaking* og *sensegiving*, kan det institusjonelle perspektivet belyse hva som kreves for at omstillingen og posisjonen *early mover* skal bli ansett som suksessfull. Det teoretiske bidraget om bærekraftighet ble inkludert, da det kan bidra til å belyse hvordan posisjonen som *early mover* og målet om bærekraftighet kan ha ført til at eventuelle paradokser kan ha oppstått.

Avslutningsvis presenterer jeg paradoksteori, som bidrar til å synliggjøre eventuelle paradokser posisjonen *early mover* innebærer. Paradoksteorien utforsker hvordan organisasjoner kan omfavne flere konkurrerende mål, prosesser og kunnskap samtidig. Paradoksteorien presenterer

ulike måter Widerøe han håndtere paradoksene som oppstår, og presenterer en både/og logikk fremfor en enten/eller logikk (Smith & Lewis, 2011).

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre og diskutere for de metodiske valgene som har blitt tatt i oppgaven. Jeg har valgt å dele opp metodekapitlet i tre hoveddeler. Det første delkapitlet vil presentere og diskutere valg av forskningsdesign, samt presentere oppgavens case, Widerøe og Widerøe Zero. Andre delkapitlet vil ta for seg dokumentanalysen, gjennomføring og refleksjon. Det siste delkapitlet omhandler dybdeintervjuene. Her vil jeg forklare utvalg, gjennomføring, intervjuguide og intervjurollen. Det siste delkapitlet presenterer og diskuterer databehandling. Det presenterer og hvordan jeg har valgt å kode empirien, og hvordan det teoretiske rammeverket har formet måten jeg har studert empirien på gjennom koding. Avslutningsvis vil jeg kort presentere metoderefleksjon.

3.2 Forskningsdesign

Den overordnede problemstillingen i oppgaven er: *Hva er det som forklarer Widerøes satsing som Early Mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?* Problemstillingen dekker et komplekst felt på flere nivåer som krever detaljert informasjon i form av refleksjoner, tanker, erfaringer og opplevelser. På bakgrunn av tema og problemstilling, har jeg valgt kvalitativ forskningsdesign. Kvalitativ metode etterstreber å fange opp «meninger, holdninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste» (Bryman, 2016, s. 376; Grønmo, 2016, s. 22). Derfor er kvalitativ metode hensiktsmessig i denne oppgaven, da jeg er ute etter å få innsikt i hvordan Widerøe erfarer og håndterer den grønne omstillingen i luftfarten.

For å danne et mer helhetlig og presist bilde av temaet, har jeg valgt å kombinere to ulike teknikker for datainnsamling. Flere datakilder kan være med på å styrke gyldigheten av funnene (Ghauri & Grønhaug, 2010; Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Jeg har valgt å benytte meg av dokumentanalyse og eliteintervju for datainnsamlingen. Eliteintervjuene vil være den sentrale datainnsamlingsmetoden. Dokumentanalysen vil i all hovedsak utforme intervjueneguiden, men anser og å kunne nyansere datamaterialet.

3.1.1 Kvalitativt casestudie: Widerøe og Widerøe Zero

I denne oppgaven er caset avgrenset til Widerøe og Widerøe Zero og deres erfaringer i møte med klimaspørsmål og erfaringene rundt å være *early mover* i omstillingen. Gjennom tidligere samarbeid i regi av UiO, kontaktet jeg tidligere OLA student og Content Manager i Widerøe for et mulig samarbeid.

En casestudie blir av Tjora (2012) definert som en undersøkelse med definerte og klare grenser for hva og hvem undersøkelsen skal inkludere eller ekskludere (s. 35). Med andre ord, muliggjør dette casestudie detaljerte dybdestudier av hvordan klimaansvar og det å være en *early mover* blir erfart og håndtert i arbeidet Widerøe gjør mot en grønnere fremtid. På bakgrunn av oppgavens formål og problemstilling, anvender jeg ett teoretisk fortolkende casestudie, som innebærer at jeg anvender eksisterende teori. Ved å anvende eksisterende teori vil jeg kunne avgrense, tolke og forklare de empiriske funnene, og videre benytte teorien for å belyse Widerøe og den grønne omstillingen i en bestemt kontekst (Andersen, 2013). Teoretisk fortolkende casestudie er hensiktsmessig da denne studien skal undersøke hvordan Widerøes omgivelser blir erfart og hvordan Widerøe håndterer å være *early mover* i luftfartsnæringens grønne omstilling.

Widerøe

Widerøe er Skandinavias største regionale flyselskap. Widerøe er Norges eneste heleide, norske flyselskap, hvor Torghatten eier 66 prosent gjennom holdingselskapet Flyco og fjord1 med en eierandel på 34 prosent. Widerøe ble stiftet 19. februar 1943 av Viggo Widerøe, og er Norges eldste flyselskap. I distrikt-Norge er Widerøes flyoperasjoner av stor betydning for både næringsliv, helsevesen, utdanning, kultur og reiseliv, og fungerer som distriktenes kollektivtransport. Widerøe Flyveselskap AS var de første årene, frem til krigsutbruddet, knyttet til taxi, - ambulanse, - skole- og fotoflyging. Den kontinuerlige utviklingen til Widerøe, fra sjøflyruter i 1950-årene, til rendyrket rutedrift i 1970, har gjort Widerøes Flyveselskap til en betydelig transportør i distrikt-Norge. Selskapets rutenett består i dag av 49 reisemål i inn- og utlandet. Har nå ekspandert rutenettet til destinasjoner i Europa. I 2021 annonserte Widerøe at de nå etablerer et frittstående selskap som skal jobbe med fremtidens grønne løsning innen luftfarten: Widerøe Zero.

Widerøe Zero

Det kan sies at Widerøe går foran som en pådriver og inspirasjon for et grønt skifte i luftfartsnæringen. Widerøe Zero er en consultancy-cum-incubator for en ny revolusjon innen luftfart. Eies av Aviation Group Widerøe AS og med hovedkontor i Norge. Widerøe Zero skal håndtere de regulatoriske, kommersielle og finansieringsutfordringene knyttet til kjøp og drift av nullutslippsfly. Widerøe Zero sin primære oppgave blir å utforske muligheter og utvikle dreiebøker for hvordan nye mobilitetskonsepter kan sertifiseres og kommersialiseres. Widerøe Zero er et uavhengig selskap, som skal jobbe med nye mobilitetsløsninger drevet fram av ny teknologi innen automasjon og nullutslipp. Widerøe Zero vil ikke være et nytt flyselskap, men en kunnskapsbygg og en testarena for fremtidens mobilitet. Første kunden er Widerøe, med ambisjoner om nullutslippsflyvninger allerede i 2026. Norge er et ideelt sted for Widerøe Zero å starte sitt arbeid, da Norge sin geografi gjør kortdistanse flyvninger allerede mulig med eksisterende lavutslippsteknologi.

3.1.2 Abduksjon

I metodelitteraturen skiller man som oftest mellom induktiv, deduktiv og abduktiv tilnærming til forskning. Induktiv tilnærming tar utgangspunkt i empiri, etterfølgende av teori. Mens deduktiv tilnærming er teoristyr, hvor forskeren utvikler hypoteser ut fra teorien som allerede finnes, som vil gi forskeren forhåndskunnskaper om fenomenet som skal studeres (Ringdal, 2018). Den første fasen i min forskningsprosess gikk ut på å skape en forståelse og kunnskap om luftfartsnæringens grønne omstilling, strategier og møte med klimaspørsmålene, spesifisert mot Widerøe. På bakgrunn av at jeg hadde lite forhåndskunnskaper på feltet i kombinasjon med at jeg ikke visste hva informantene ville legge vekt på før eliteintervjuene, ønsket jeg å ha noe åpen tilnærming til datainnsamlingen, noe som gjorde at første del av prosessen kan sies å ha vært induktiv. Jeg oppdaget tidlig at det ny-institusjonell perspektivet kunne fungere godt som et teoretisk rammeverk for å forstå for hvorfor organisasjoner velger å iverksette et grønt skifte, og hvordan Widerøe erfarer og håndterer klimaansvar. Samtidig som jeg gikk tilbake til teori og gjorde opp noen teoretiske antagelser, ønsket jeg, gjennom litteratursøk og dokumentstudier, å være noe forberedt til intervjuene da jeg skulle gjennomføre eliteintervju. Dette vil bli nærmere diskutert i andre del av metodekapittelet, eliteintervju. Studiens andre fase kan dermed sies å ha en deduktiv tilnærming. På den måten har jeg latt studien blitt styrt av empiriske funn, hvor jeg stadig gikk tilbake til teori for å nyansere oppgavens fokus. I studiens tredje og siste fase, analysefasen, valgte jeg å først kode materialet induktivt, og deretter deduktivt. På den

måten ble informantenes erfaringer tolket inn i et teoretisk rammeverk, samtidig som alle relevante erfaringer kunne være med på å sette det teoretiske rammeverket. Helt fra oppstart har jeg dermed vekslet mellom teori og empiri, en slik frem-og-tilbake-prosess har gjort at denne studien kan beskrives som abduktiv (Thagaard, 2013). Altså har jeg benyttet induktiv metode i den oppadgående prosessen, og deduktiv i den nedadgående tilbakekoblingen (Tjora 2012). Som forklart har studien en åpen og abduktiv tilnærming, det er derfor viktig å presisere at studien først gikk over til å være teoretisk fortolkende (3.1.1 kvalitativ casestudie), etter det teoretiske rammeverket ble fastsatt. Oppgavens overordnede problemstilling har dermed blitt formet av både empiri og teori.

3.2 Dokumentanalyse

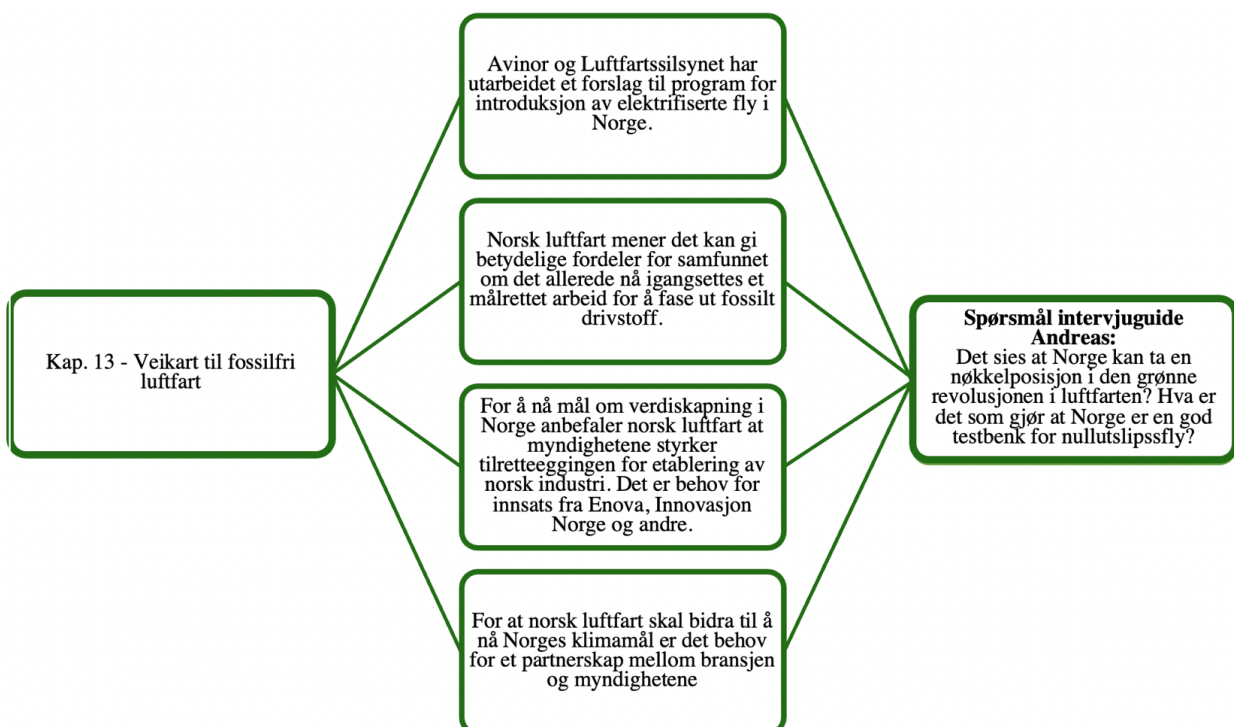
Dokumentanalyse er en prosedyre for å gjennomgå relevant datamateriale for studien. Dokumentanalyse blir ofte brukt i kombinasjon med andre metoder, og da særlig i kvalitative studier (Bowen, 2009). Denne masteroppgaven vil som nevnt tidligere benytte seg av to datainnsamlingsmetoder, dokumentanalyse og dybdeintervju. Jeg analyserte de utvalgte dokumentene med intensjon om å kunne besvare problemstillingen: *Hva er det som forklarer Widerøes satsing som Early Mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?*

Gjennom informasjonssøk og inspirasjon fra tidligere studier, kom jeg frem til dette utvalget:

Av	Rapport
Avinor, Widerøe og SAS	Års- og bærekraftrapport, 2020
NHO luftfart, Widerøe, Norwegian, Avinor og LO.	Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart 2020, rapport 4
Luftfartstilsynet	Årsrapport 2020.
Avinor og Luftfartstilsynet	Forslag til program for introduksjon av elektriske fly i kommersiell luftfart, 2020
Transport Økonomisk Institutt	Fremskyndet innfasing av Elfly i Norge Mulige samfunnsmessige konsekvenser og virkemidler, Rapport 1851/2021
Norsk offentlig utredning, bestilt av Samferdselsdepartementet	NOU 2019: 22 Fra statussymbol til allemannseie – norsk luftfart i forandring.
Klima- og miljødepartementet	Meld. St. 13 (2020–2021) Klimaplan for 2021–2030.

Tabell 2: Utvalg dokumentstudie

Utvalget representerer de dokumentene som har blitt valgt i undersøkelsen. Dokumentene kan gi et annet bilde, en annen innfallsvinkel og intensjonen bak omstillingen, og kan dermed gi et annet tidsbilde enn det dybdeintervjuer kan gjøre (Tjora, 2012). Dokumentene som har blitt valgt består av sentrale og relevante rapporter som er utarbeidet av Widerøe og andre relevante norske aktører de siste årene. Dokumentene ble valgt gjennom en systematisk vurdering om hvilke enheter som ut fra teoretisk og analytisk formål var mest interessante og relevante (Grønmo, 2016). I gjennomgangen av dokumentene valgte jeg derfor å benytte meg av ulike nøkkelord for å trekke ut det som var interessant å studere mer grundig og analyse for å besvare problemstillingen. Eksempler på sentrale nøkkelord som ble benyttet er: Widerøe, bærekraft, Elfly, CO2-avgifter, klimamål. Viktig å påpeke at flere avsnitt og utdrag fra ulike dokumenter har blitt brukt til utforming av flere spørsmål til intervjuguidene. Det vil si, at ett utdrag eller sitat ikke er bundet til en kategori eller tema i intervjuguidene eller analysen. I figuren under blir utdrag fra koding fra rapporten Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart 2020 (Avinor et al., 2020) og utviklingen av spørsmål til intervjuguide illustrert:



Figur 1: Koding/utvikling av intervjuguide

Ved å gjennomføre dokumentstudien opparbeidet jeg meg en grundig forståelse av feltet før møtet med øvrig data (Bowen, 2009). Gjennom dokumentstudien fikk jeg innsikt i Norsk luftfartsnæring og deres forhold til og planer om mer bærekraftige løsninger. De utvalgte dokumentene har gitt et kunnskapsgrunnlag og et oversiktlig bilde av bærekraft sin rolle i

luftfartsnæringen. Dokumentanalysen bidro særlig til å utforme intervjuguiden til eliteintervjuene slik at de ble mer treffsikre. På den måten fungerte dokumentanalysen som et apparat til å utvikle nye spørsmål i møte med feltet (Bowen, 2009). I tillegg fungerte dokumentstudien som et godt forberedelsesverktøy, da eliteintervju krevde at jeg som intervjuer skulle ha god kunnskap om temaet, samt mestrer fagspråket til informantene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Dokumentanalysens hovedfunksjon var i utgangspunktet å supplere dybdeintervjuene, samt skape å en forståelse av feltet. Dokumentstudien viste seg derimot å bli en viktig del av analyse og diskusjonsdelen da den har gitt studien en nyansert muligheten til å analysere tematikken og problemstillingen ut fra flere synspunkter og ikke bare i lys av Widerøe sine erfaringer og meninger gjennom eliteintervjuene.

3.2.1 Metodisk refleksjon

De utvalgte dokumentene er offentlige dokumenter, som har blitt utarbeidet av kommersielle aktører, og er ikke produsert for forskningsformål (Loseke, 2015). Fordi de utvalgte dokumentene er hentet fra offentlige nettsider og andre offentlige medier, kan det være hensiktsmessig å anta at de har en kommersiell agenda. Dokumentanalysen vil derfor ikke kunne ha en objektiv gjengivelse eller bilde av Widerøe og luftfartens møte med klimakrisen. Det argumenteres likevel for at de utvalgte dokumentene gir nyttig informasjon om luftfartens og Widerøe sine egne interesser i møte med klimakrisen. Dokumentanalysen vil samtidig gi nyanserte synspunkter og skaper en dypere forståelse for arbeidet Widerøe gjør for fremtidens grønne løsninger. Utvalget består ikke av noen dokumenter fra Widerøe Zero, annet enn deres egen nettside². Dette er fordi de nettopp lanserte og har derfor ingen relevante eller tilgjengelige dokumenter for oppgavens formål.

3.3 Kvalitative dybdeintervju med elitepersoner

Jeg har valgt å benytte meg av Aksel Tjora sin SDI: Stegvis-deduktiv induktiv metode. Metoden består av syv trinn, 1) generering av empiriske data, 2) bearbeiding av rådata, 3) koding med empirinære koder, 4) gruppering av koder, kategorisering, 5) utvikling av konsepter, hovedtemaer og 6) diskusjon av konsepter, opp mot teori og 7) teoriutvikling (Tjora, 2012, s.

² Wideroezero.com

175). Det siste steget vil ikke være relevant i denne oppgaven, da jeg ikke er ute etter å etablere ny teori, men heller benytte allerede eksisterende teori for å belyse tematikken og problemstillingen. Kombinasjonen av dokumentstudien og dybdeintervju av elitepersoner representerer det første trinnet i SDI-modellen, frembringe empirisk data. Dybdeintervju av elitepersonene er som nevnt den sentrale datainnsamlingsmetoden.

I denne studien har jeg benyttet meg av dybdeintervju for å fange opp informantenes meninger, tanker og erfaringer knyttet til studiens tema (Tjora, 2012). Kvalitative dybdeintervjuer gir tilgang til deltakernes forståelse av et felt (Thagaard, 2009). På bakgrunn av tidsbegrensninger og at det da ikke var mulig å intervju store deler av Widerøe konsernet, samt andre relevante representanter fra luftfarten, ønsket jeg å intervju mennesker i sentrale posisjoner, som hadde god innsikt i oppgavens tematikk. Studien har derfor utført intervjuer med det Kvale og Brinkmann (2019) kaller for elitepersoner. Eliteintervjuer foregår med personer som er ledere eller eksperter, og som vanligvis har stillinger med stor makt (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuobjektene er personer med høy stilling i Widerøe-konsernet og kan dermed bli ansett som elitepersoner innenfor luftfartsnæringen. Dette er personer som besitter svært høy kompetanse og som vil kunne si noe om hvorfor de arbeidet med det grønne skifte i selskapet, samt hvordan de erfarer og håndterer å være en *early mover*.

3.3.1 Utvalg

For å kunne besvare problemstillingen, var det nødvendig, spesielt da oppgaven er avgrenset til dette caset, å gjøre et utvalg av nøkkelpersoner i Widerøe-konsernet. Det ble spesielt interessant med Widerøe som case, da de nettopp lanserte datterselskapet - Widerøe Zero.

Utvalget jeg var ute etter kan være utfordrende å rekruttere, da mennesker i sentrale posisjoner ofte får mange henvendelser og har begrenset med tid (Kvale & Brinkmann 2015). Etter en anbefaling om å se "Hermans elektriske reise", var det ønskelig å intervju blant annet Jan Petter Steinland – Head of Innovation and Development i Luftfartstilsynet. Med en antakelse og ønske om at informantene kunne både nyansere og kaste lys på problematikken og datamaterialet fra en annen side. Luftfartstilsynet står sentralt i iverksettingen av grønne innovasjoner i luftfarten, og er en viktig brikke for at målet til Widerøe skal kunne realiseres. Jeg fikk først kontakt med Jan Petter Steinland 4. mai 2022 gjennom LinkedIn. På bakgrunn av

tidsbegrensninger var det ikke mulig å gjennomføre intervjuet. Dette kan tenkes å være en svakhet i studien, da dette potensielt kunne gitt mer gyldig data.

Det kan særlig bli utfordrende å rekruttere, dersom man ikke har kontakter i sentrale posisjoner innen selskapet man ønsker at utvalget sitt skal komme fra (Aberbach & Rockman, 2002). Kontaktpersonen min bistod i rekrutteringen av utvalget internt i Widerøe og har dermed økt sjansen for å få kontakt med elitepersoner i selskapet, samt at forskningsopplegget ikke skulle bli oppfattet som truende eller skremmende. Jeg kan anta at kontakten, samt den kontinuerlige dialogen med kontaktpersonen førte til et datagrunnlag av høyere kvalitet, grunnen en mer etablert tillit. Informantene som jeg ble satt i kontakt med sitter i leder eller direktørposisjoner, og var personer kontaktpersonen mente ville komme med gode innspill og kunnskap om problemstillingen. Utvalget for eliteintervjuene:

<p>Silje Brandvoll Kommunikasjonsdirektør Widerøe</p>	<p>Direktør for kommunikasjons og Samfunnskontakt i Widerøe siden 2016. Startet sin Widerøe-karriere som Informasjonssjef i 2011. I 2019 ble Silje valgt som leder av Industry Affairs i den europeiske lufttransport organisasjonen ERA (European Regions Airline Association).</p>
<p>Andreas Kollbye Aks Administrerende direktør Widerøe Zero</p> <p>Administrerende direktør i Widerøe Zero vil i denne oppgaven bli henvist til som: Administrerende direktør.</p>	<p>Direktør for strategisk utvikling i Widerøe siden 2019. Startet sin Widerøe-karriere som Assisterende Driftsdirektør i 2016. Andreas ledet selskapets omstilling fra utelukkende propell drift- til innfasing av Embraer E2 jetfly i 2018. Startet og etablerte selskapets spin out Widerøe Zero AS.</p>

Tabell 3: Utvalg – eliteintervju

3.3.2. Semi-strukturert intervjuguide

I forkant av eliteintervjuene utarbeidet jeg to ulike semistrukturerte intervjuguider (Vedlegg 1.). Intervjuguidene var spesifisert og tilpasset til hvert intervjuobjekt, slik at spørsmålene opplevdes som både relevante for deres bakgrunn og stilling (Thagaard, 2009). Dette var og hensiktsmessig da jeg fikk spurt om spørsmål som ga meg innsikt i deres spesifikke ansvarsområder. Intervjuguiden ble utarbeidet, som nevnt tidligere, ved hjelp av

dokumentstudien, i tillegg til at det ble gjort noen endringer på intervjuguiden til Administrerende direktør etter at intervjuet med Kommunikasjonsdirektøren hadde blitt gjennomført. Redigering av intervjuguidene kan tenkes å gjøre det utfordrende å sammenligne svarene til informantene. Likevel, anså jeg det som hensiktsmessig å tilpasse og utarbeide individuelle intervjuguider, da studien ikke har som formål å gjøre en komparativ analyse, men heller undersøke og få innsikt i ulike aspekter rundt Widerøe sin posisjon i den bærekraftige utviklingen i luftfarten.

I utarbeidelsen av alle intervjuguidene benyttet jeg meg av Tjora (2012) forslag til tredelt struktur som innebærer oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundings-spørsmål. Oppvarmingsspørsmål innebar det å bli kjent med informanten, skape tillit og generelle erfaringer med klimakrisen. Refleksjonsspørsmålene ble delt inn i ulike temaer som fokuserte på ulike aspekter av det institusjonelle perspektivet, samt håndtering av posisjonen til Widerøe. Temaene var utarbeidet på forhånd, men rekkefølgen varierte med hva som opplevdes som naturlig i intervjusituasjonen (Thagaard, 2009). På den måten åpner den semistrukturerte intervjuguiden opp for at informantene fikk friheten til å kunne uttrykke seg utover de fastsatte spørsmålene (Johannessen, 2016). I tråd med abduktiv tilnærmingen og semistrukturerte intervjuguider, fikk jeg mulighet til å bevege meg mellom temaene jeg ønsket å gå inn på, i tillegg til å følge opp interessante funn underveis. Dette, i kombinasjon med åpne spørsmål, har gjort at jeg ikke bare kan avdekke aspekter jeg selv ikke har tenkt på, men og øke validiteten på dataen da åpne spørsmål skaper en bedre flyt, og videre samtalekvalitet (Aberbach & Rockman, 2002). Dessuten vil åpne spørsmål gjøre det mulig for informantene å ta del i formingen av å intervju, noe som anses å være en fordel i dette studiet da jeg gjennomfører eliteintervjuer hvor informantene antas å ha egne rammeverk å forklare fenomenene ut ifra (Aberbach & Rockman, 2002).

3.3.3 Gjennomføring av eliteintervjuene

Intervjuene ble gjennomført over Teams og varte mellom 1 time og 45 minutter til 2 timer. Intervjuene ble tatt opp med diktafon³. I forkant av intervjuene mottok informantene e-post med informasjonsskriv, tilhørende samtykkeskjema og invitasjon til Teams-møte (Vedlegg 3.). I informasjonsskrivet og samtykkeskjema ble informantene informert om at studien var godkjent av Norsk senter for forskningsdata (Vedlegg. 2). Intervjuene startet med en kort presentasjon

³ Diktafon: Olympus VN-541 PC digital diktafon

av motivasjonen bak studien, min faglig bakgrunn og en gjennomgang av de viktigste punktene fra informasjonsskrivet. Dette ble gjort med en hensikt om å etablere en personlig relasjon og tillit til meg som intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015). Etter informert samtykke ble taleopptak på diktafon startet. Taleopptak kan påvirke hva informantene sier og deler, og hvor fortrolig personene er (Tjora, 2012). Derfor var det viktig å informere informantene om formålet bak lydopptak og transkriberingen, samt deres rettigheter til å trekke tilbake samtykke i etterkant. Vi ble og enig om at kontaktpersonen min skulle se over sitater som blir brukt i analysen og avgjøre om dette kunne inkluderes eller slettes.

Ifølge Tjora (2012) vil intervjuer som gjennomføres i fysisk nærhet bidra til å gi mer verdifulle, ekte og åpne svar fra informanten, og vil derfor styrer kvaliteten på informasjonen. Teams videomøte argumenteres likevel som et godt alternativ i denne studien. Det viste seg og å være fordelaktig å vise fleksibilitet ovenfor intervjusituasjonen, da det passet best for informantene å gjennomføre over Teams. Dersom jeg ikke var fleksibel og åpen for digitale intervjuer, kunne jeg risikert å ikke få intervjuet relevant og ønsket person (Aberbach & Rockman, 2002).

Ifølge Aberbach og Rockman (2002) vil informantenes mulighet til å selv forme intervjuet være en trygghet når det kommer til sensitive temaer der det er lett å bli misforstått eller der risikoen for feilsiteringer oppleves som stor. Dette viste seg å være positivt da informantene selv nevnte før intervjuet startet, at de ønsket å styre unna strategier og annen informasjon som potensielt kunne skade omdømme og målsettinger. Samtidig opplevde jeg at informantene selv kom innom spørsmålene i intervjuguiden, som resulterte i at jeg kunne aktivt benytte meg av oppfølgingsspørsmål eller stille tilleggsspørsmål om relevante temaer som dukket opp, og fortsatt få svar på de fastsatte spørsmålene. Oppfølgingsspørsmål er ifølge Kvale og Brinkmann (2015) en sentral del av prosessen for å få ny innsikt og var på bakgrunn av studiens tilnærming noe jeg la stor vekt på i intervjusituasjonen. Dette resulterte i en god samtaleflyt og belyste andre interessante vinklinger. Intervjuformen har tiltatt fleksibilitet, noe som var hensiktsmessig da den åpner opp for informasjon og vinkling av tematikk som jeg i utgangspunktet ikke hadde sett for meg (Bryman, 2016).

3.3.4 Intervjurollen

Elitepersoner er ofte vant til å bli spurt om sine meninger og tanker, og derfor var det ønskelig å opparbeide noe kunnskap om luftfarten og Widerøe i forkant av intervjuene, slik at jeg kunne

være en interessant samtalepartner for elitepersonene. Som nevnt benyttet jeg meg av dokumentstudien som et forberedelsesverktøy for eliteintervjuene. Dette var en bevisst fremgangsmåte da jeg som intervjuer kunne demonstrerer at jeg var godt inne i intervjutemaet. På den måten vil man ifølge Kvale og Brinkmann (2015) få respekt og være i stand til å oppnå en viss grad av symmetri i intervju relasjonen. Det var derimot viktig å innta en ydmyk posisjon, da elitepersonene naturligvis har mer kunnskap om temaet og at man ikke må anta å oppnå helt symmetri. Likevel, ville jeg vise interesse, nysgjerrighet og stille noen kritiske spørsmål, da dette kan føre til interessant data om hvordan og hvorfor Widerøe velger å være *early mover*. For mange kritiske spørsmål, kan derimot føre til mistillit, hvor informantene kan få følelsen av at de må forsvare sine strategiske valg, holdninger og meninger. I tillegg, anses det å etablere tillit som hensiktsmessig og nødvendig i en slik intervjusituasjon. Jeg kan anta at tillit mellom elitepersonene og meg som intervjuer kan ha blitt etablert tidlig i prosessen. Denne antagelsen blir gjort da det var min kontaktperson og informantenes kollega som videreførte forespørselen om samarbeid, hvor en allerede etablert tillit antas å foreligge. Videre, antas denne tillitten for å ha styrket rekrutteringsprosessens utfall. Jeg kan anta at informasjonsskriv tilhørende samtykkeskjema kan ha vært med å styrke tilliten, da dette gir informantene detaljert informasjon om studien og informasjon om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata. Dette kan også ha økt tilliten informantene har til prosjektet, da persondata og intervjudata vil bli behandlet i tråd med personvernloven (Vedlegg 2).

Som nevnt i gjennomføringen, opplevde jeg at informantene selv kom innom flere av spørsmålene jeg hatt satt opp i intervjuguiden min. Jeg tok meg derfor tid mot slutten av intervjuet til å gå igjennom intervjuguiden min, for å forsikre meg om at jeg hadde fått svar på de spørsmålene og temaene jeg ønsker, samt eventuelle tilleggsspørsmål. Opplevde det som positivt å ikke haste i intervjusituasjonen, da dette skapte bidra til en behagelig og trygg prosess.

3.3.5 Transkribering

Andre steget i SDI-modellen er bearbeiding av rådata, dette har jeg gjort ved å transkribere hvert intervju kort tid etter det fant sted. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) handler transkribering om at man gjør intervjusamtalen tilgjengelig for analyse. Videre, hevder Kvale og Brinkmann (2015) å transkribere fra en muntlig tale til tekst, som en svekket og dekontekstualisert gjengivelse av virkeligheten, fordi elementer i omgivelsene, kroppsspråk og intonasjoner vil gå tapt. Det er derfor viktig at jeg klarer å vurdere hvilken informasjon som er

relevant for situasjonen (Tjora, 2012). I transkriberingen, valgte jeg å benytte meg av Tjoras skriftspråkstil, da det anbefales å være så detaljert som mulig i transkriberingen (2012). Det at jeg alene gjennomførte intervjuene, transkribering og kodet kan ha ført til at jeg har gått glipp av noen elementer knyttet til situasjonen og konteksten for intervjuet som en eventuell «partner» hadde plukket opp (Tjora, 2017). På den andre siden, kan jeg anta at da jeg alene var ansvarlig for gjennomføringen, måtte holde meg skjerpet gjennom hele intervjuprosessen, som kan ha ført til at jeg ikke har gått klipp av konteksten, når jeg skal se på det skriftlige materialet, som ofte er det største tapet fra muntlig tale til transkribert tekst (Tjora, 2012). Transkriberte intervju og koding ble lagret på Universitet i Oslo sitt lagringshotell frem til prosjektslutt.

3.3.6 Koding

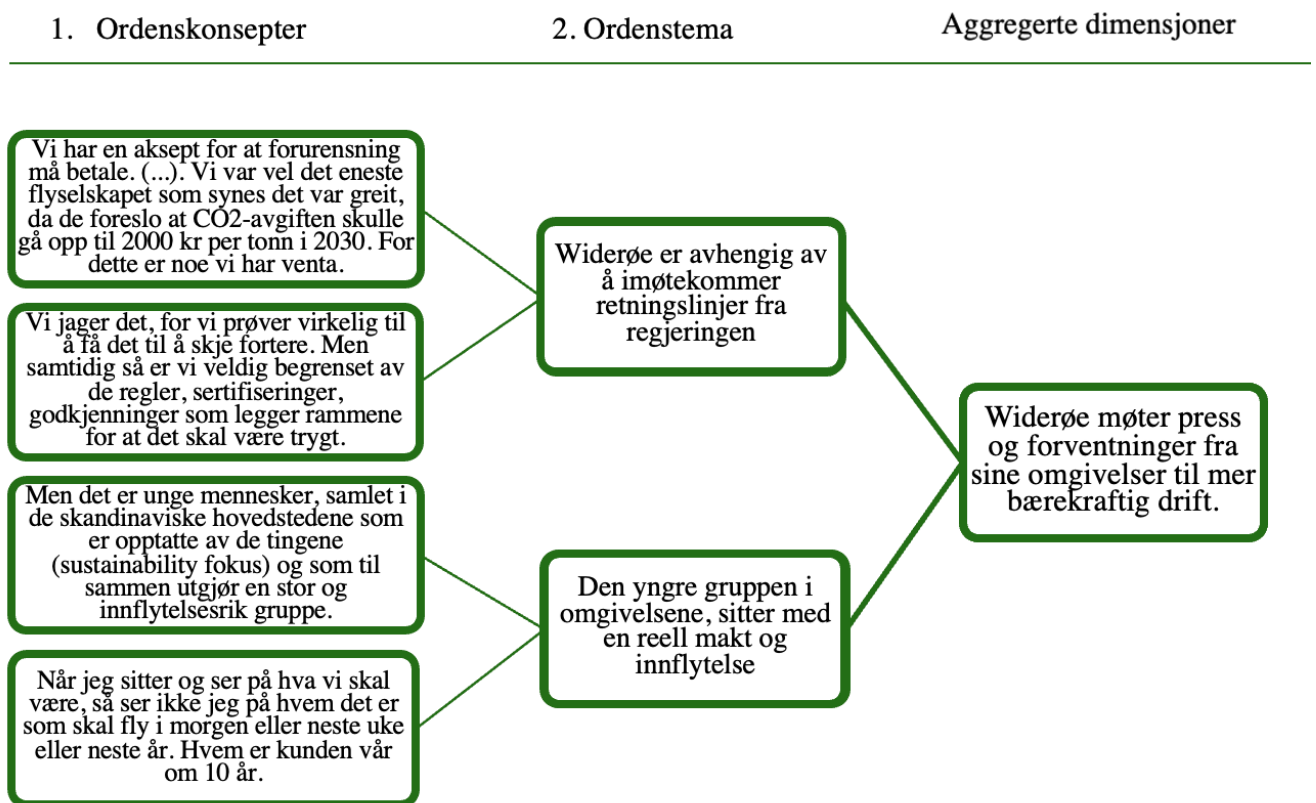
I de neste stegene i SDI-metoden har jeg valgt å benytte Gioia-metoden. Avgjørelsen har blitt tatt da jeg vurderer Gioia-metoden for å være mer oversiktlig, og fordi den har mange likheter til Tjora sin SDI-modell anså jeg det ikke som problematisk å kombinere disse to. Datamaterialet ble kodet i programmet NVivo, og ble videre analysert og diskutert etter Gioia-metoden. Metoden består av tre steg 1. ordenskonsepter, 2. ordenstemaer og aggregerte dimensjoner. Viktig å presisere at Gioia-metoden er en induktiv tilnærming, og fordi jeg har abduktiv tilnærming betyr det at metoden vil være ledende for analysen, men at jeg ikke vil følge den slavisk (Gioia et al., 2012).

Selv om jeg benyttet meg av Gioia-metoden, tok jeg utgangspunkt i det Tjora kaller tekstnær koding, i første steget, 1. ordenskonsepter. Tekstnære koder søker etter essensen i det empiriske datamaterialet og er en induktiv form for koding, som beskriver hva som faktisk blir sagt, snarere enn å tematisere det informantene snakket om (Tjora, 2012). Dette er og tilsvarende med det Gioia (2012) kaller for «åpen koding» (s. 20). Kodene ble dermed spesifikke utsagn fra informantene, kontra kodet med generelle temaer. Svarene vil allerede ligge i kodingen, som gjør at det vil bli en prosess mindre enn hvis jeg kontinuerlig måtte gå inn og sjekke råmaterialet. Som videre kan effektivisere analyseprosessen. Jeg satt igjen med 91 koder fra Andreas sitt intervju og 79 koder fra Silje sitt intervju, 170 koder til sammen.

I utviklingen av 2. ordenstemaer, forsøkte jeg å redusere mengden koder ved se etter fellestrekk og ulikheter, og slå tilsvarende koder sammen. Kodene ble sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket, samtidig som det var forankret i informantenes utsagn

(ordenskonsepter). I utviklingen av 2. ordenstema forsøkte jeg å se hva kodene kunne bidra med til å besvare forskningsspørsmålene. Jeg anså det som hensiktsmessig å redusere antall koder og kategorisere disse inn under felles overordnende ordenstemaer. Jeg endte opp med å redusere antall koder til 17 overordnende ordenstemaer. De 17 ordenstemaene tok meg videre til det siste steget, aggregerte dimensjoner som reflekterer hovedpunktene fra datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket.

Dette steget i analysen er en betydningsfull fase, da den danner grunnlaget for strukturen. Overordnet valgte jeg å strukturere diskusjons- og analysedel etter de aggregerte dimensjonene. Under har jeg illustrert prosessen gjennom et eksempel på koding:



Figur 2: Eksempel på koding

Før jeg startet med kodingen av datamaterialet, hadde jeg opparbeidet innsikt i flere av de ulike teoretiske perspektivene som oppgaven benytter seg av. På den måten vil denne analyseformen kunne være abduktiv, selv om kodingen har en induktiv tilnærming. Fremgangsmåten og den åpne tekstnære kodingen antas som å være den best egnede, da datamaterialet korrelerte med eksisterende teori, samtidig som det bidro finne andre teoretiske forankringer på funnene (Gioia

et al., 2012). Likevel var det viktig å ikke la teoriinnsikt være ledende eller forhindre nye funn, da jeg underveis i analysen gikk tilbake til teori.

3.4 Metoderefleksjon

Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene man finner er (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Med andre ord, handler reliabilitet om i hvilken grad en studie kan etterprøves. I kombinasjon med at informantene gir en bestemt fremstilling av Widerøe sin strategiske satsing i dag og at intervjuene har vært semistrukturerte, hvor jeg var åpent for å avvike fra opprinnelig intervjuguide, kan den kvalitative tilnærming medføre implikasjoner hvorvidt det er mulig å få de samme resultatene på et senere tidspunkt av andre (Bryman, 2016). I tillegg kan det tenkes at den grønne omstillingen til Widerøe, samarbeidspartnere og teknologien de sitter med i dag kan ha endret seg betydelig innen andre studier tar sted, som kan føre til andre resultater – spesielt da det grønne skiftet kan ha gjort store endringer.

Videre, kan det ha vært lønnsomt og opparbeide kunnskap om luftfarten og Widerøe gjennom dokumentstudie for å kunne stille de rette spørsmålene. Samtidig kan dette, i kombinasjon med at jeg tar med meg subjektive holdninger og engasjement bidra til støy i resultatene, som kan føre til at det ikke er mulig å oppnå fullstendig nøytralitet og forutinntattheter (Tjora, 2012). Disse faktorene kan føre til at det ikke nødvendigvis er slik at andre forskere på et senere tidspunkt vil få de samme funnene. Widerøe og informanter er derimot ikke anonymisert noe som kan være med å styrke oppgavens reliabilitet. En annen studie, kan dermed hvis det lar seg gjøre velge samme informanter og dokumenter. Samtidig har jeg lagt med intervjuguide, samtykkeskjema, diskutert metodevalg og utvalg, samt konsekvensene av disse. Det å gi leseren innsyn i mine veivalg gjennom hele prosessen, kan og føre til at en annen studie benytter seg av lik metode for innsamling og analyse av data.

Validitet handler om metodens evne til å fange opp det forskeren er interessert i å forstå, i hvilken grad man måler det man faktisk ønsker å si noe om. Validitet er derfor ifølge Kvale og Brinkmann (2015), noe man må ta stilling til og vurdere kontinuerlig gjennom forskningsarbeidet. «Validitet deles inn i intern og ekstern validitet» (Ghauri & Grønhaug, 2010, s.63). **Intern validitet** handler om i hvilken grad resultatene i studien min medfører sannheten (Thagaard, 2013). En av de første spørsmålene jeg stilte i intervjuene var «hva legger du i begrepet det grønne skifte», dette gjorde jeg for å få en oversikt over om jeg og

informantene hadde samme forståelse av fenomenet som overordnet oppgaven skulle omhandle. Dette mener jeg kan ha vært med på å styrke validiteten, spesielt da det kun er jeg alene som skulle tolke og analysere intervjuene. I mitt tilfelle, hvor det kun er én person som alene gjennomfører intervju og koder, kan være en utfordring med tanke på at en ikke får flere innfallsvinkler i hvordan materialet kan tolkes. Det var derfor viktig å være klar over at det ikke finnes totalt nøytralitet (Tjora, 2017), samtidig som jeg gjorde en del sparringer med både veileder og kontaktperson i Widerøe. Dette kan tenkes å ha vært med å styrke den kommunikative validiteten, som handler om å styrke validitet gjennom diskusjon mellom meg som forsker og andre om hvorvidt datamaterialet er treffende ut ifra problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Viktig å nevne hva de ulike dataene kan si noe om og hvorvidt de reflekterer virkeligheten. De offentlige dokumentene kan ha en kommersiell agenda. Det kunne derfor vært gunstig å kun brukt de til kunnskapsgrunnlag, da de kan tenkes å utvide sitt eget kommersielle handlingsrom. Videre, har formålet bak intervjuene vært å få innsikt i hvordan Widerøe håndterer og erfarer forventninger fra omgivelsene, og det å være *early mover* i den bærekraftige omstillingen. Derfor trenger ikke uttalelsene til elitepersonene å være en sann refleksjon for at det skal ha en betydning eller være interessant. Samtidig må jeg anta at elitepersonene kan til en viss grad ha en blandet agenda, hvor jeg aldri kan være sikker på at de kommuniserer sannheten. Elitepersonene kan ha kommet med forklaringer og argumenter til fordel for Widerøes omdømme og posisjon i omstillingen. I tillegg er de personer som ofte blir ansiktet utad for organisasjonen og er vant til å formidle informasjon om Widerøe eksternt. Samtidig kan det tenkes at de ved å stille opp i det offentlige og demonstrerer sin *early mover*-posisjon som videre kan styrke posisjonen som helhet og dermed utøve mer makt i organisasjonsfeltet. Dette vil bli diskutert nærmere i kapittel 4. Den semistrukturerte intervjuguiden ga meg derimot muligheten til å følge opp eventuelle uklarheter og kontrollere at vi hadde en felles enighet om forståelsen rundt deres strategiske valg og det grønne skiftet.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene kan generaliseres utover det spesifikke caset som studien har gjennomført (Ghauri & Grønhaug, 2010). Kan studiens funn være gjeldende for andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015). Utvalget av informanter og dokumenter er sentrale faktorer når det kommer til oppgavens validitet. Viktig å påpeke at utvalget av informanter er begrenset, og det kan være intern variasjon i Widerøe rundt opplevelsen av de som *early mover*. Derav, kan ikke studien

konkludere på vegne av hele Widerøe og det organisatoriske feltet, da jeg ikke fikk snakket med flere informanter fra Widerøe-konsernet og andre relevante aktører, som for eksempel Jan Petter Steinland i Luftfartstilsynet. Likevel, argumenteres det strategiske utvalget av informanter og dokumenter å ha utvidet validiteten av funnene, da de var spesielt egnet for dette caset. Samtidig som generaliserbarhet er lite relevant i min case, da det sentrale er verdien caset har i seg selv (Kvale & Brinkmann, 2015). Datagrunnlaget i denne studien kan gi et innblikk i hvorfor Widerøe velger og håndterer det å satse strategisk som *early mover*. Oppgaven antas derfor å være av interesse for andre aktører, men man vil ikke kunne si at funnene er direkte overførbare for dem.

Etiske vurderinger har blitt gjort helt fra prosjektstart til slutt, hvor jeg har tatt stilling til potensielle utfordringer og etiske spørsmål. Dette har spesielt vært nødvendig da jeg har en kvalitativ tilnærming, hvor jeg har direkte kontakt med informanter. Forskningsetiske betraktninger er særlig viktig da jeg er ute etter tanker, refleksjoner og erfaringer hos mine informanter (Kvale & Brinkmann, 2015). Det var nødvendig å være forberedt på å måtte anonymisere både informanter og selskap. I mitt tilfelle var det derfor viktig å ta etiske forholdsregler for å ivareta at dataen blir fortrolig og at det blir behandlet på en etisk forsvarlig måte. Selv om informantene ikke ble anonymisert valgte jeg å lagre personopplysninger i samsvar med personvernregelverket⁴. Lydopptak ble kun oppbevart på diktafon. Transkripsjoner og koding ble lagret og oppbevart på UiOs sikre skyløsning. Både lydopptak, transkripsjoner og koding ble slettet etter prosjektslutt.

Da studien kun har to informanter, var det viktig å kunne forsvare utvalget med posisjonen og makten til informantene. Derfor anser jeg det som en styrke at informanter og selskap i dette caset ikke er anonymisert. Tjora (2012) understreker dette og sier at «anonymisering i enkelte sammenhenger fjerner vesentlig informasjon som er nyttig for analysen» (s. 200). Som identifiserbare informanter har jeg vært bevisst på å ikke gjengi utsagt eller analysere sitater på måter som kan være kompromitterende for informantene, slik at de ikke vil erfare negative sanksjoner som følge av å ha deltatt i studien. Kontaktpersonen min i Widerøe har i tillegg gjennomført sitatsjekk, for å sikre nettopp dette. I interaksjonen med informantene ble andre etiske forskningsprinsipper fulgt. Dette ble gjort gjennom samtykkeskjema, som ivaretar krav til personvern, samtykke og informasjonsplikt (Vedlegg 3). Jeg informere både i

⁴ GDPR: general data protection regulation

samtykkeskjema og i selve intervjuet at informantene hadde rett til å trekke seg fra studien. Dette sikret at informantene deltok frivillig, samt skapte en trygg ramme rundt intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015).

4. Analyse

Oppgaven har som mål å undersøke hva som forklarer Widerøes satsing som *early mover* i luftfartens grønne skifte, og hvordan de erfarer og håndterer dette. For å besvare den overordnede problemstillingen, har jeg valgt å dele problemstillingen i to. Første analysekapittel vil besvare: *Hvordan erfarer Widerøe endrede forestillinger til bærekraft?* Andre analysekapittel vil besvare: *Hvordan håndterer Widerøe å være early mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?*

Analysekapittelet vil besvare studiens problemstilling ved å presentere de empiriske funnene og analysere dem ved hjelp av det teoretiske rammeverket. Kapittelet vil forsøke å besvare problemstillingen ved å analysere empiriens kobling opp mot teori. Analysen er delt inn etter forskningsspørsmålene, hvor hver del har en avsluttende diskusjon/oppsummering. Jeg har valgt å kombinere funn, analyse og diskusjon sammen. Dette er valgt med hensikt i å bevare flyten mellom teori og empiri, samt for å unngå gjentakelser gjennom oppgaven.

4.1 Omgivelser påvirker Widerøe sitt strategiske valg som *early mover*

I det første analysekapittelet vil jeg svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan erfarer Widerøe endrede forestillinger om bærekraft?* Det første forskningsspørsmålet er dermed ute etter å avdekke hvordan de institusjonaliserte oppfatningene av klima- og miljøutfordringer har påvirket Widerøe sin strategiske retning. For å kunne besvare hvorfor Widerøe har valgt å ta posisjonen som *early mover*, er det hensiktsmessig å kartlegge hvordan klimaspørsmål og forventningene om mer bærekraftig drift dyrkes i det organisatoriske feltet som Widerøe opererer i. Det finnes flere måter klima- og miljøforventninger har gjort seg gjeldende for luftfartsnæringen. Eksempler på dette er blant annet «flyskambevegelsen», med klimaaktivister som Greta Thunberg i spissen, samt den offentlige debatten da norsk luftfart i 2019 ble stemplet som klimaversting. Det kan argumenteres for at det økende fokuset og presset rundt bærekraft fra omgivelsene til Widerøe, kombinert med kravet om økt samfunnsansvar, er store bidragsyttere til hvilken retning selskapet tar. Basert på dette, vil analysen fokusere på hvordan Widerøe tilpasser seg og gjør mening av de institusjonelle omgivelsene, og deretter om dette

har hatt en påvirkning på det strategiske valget som *early mover*. Ved å forstå Widerøe sitt organisasjonsfelt og dens omgivelser, kan man bedre forstå hvordan Widerøe responderer på forventinger fra disse. Slike omgivelser kan ifølge Ingram (1998) være tekniske, fysiske, kulturelle og sosiale, og er elementer utenfor organisasjonen som påvirker dens overlevelse og evne til å nå satte mål. For å kartlegge hvordan Widerøe forholder seg til presset og forventningene til mer bærekraftig drift, har jeg valgt å strukturere delkapittelet etter Scotts (2008) tre strukturer av institusjoner: regulative, normative og kognitive.

4.1.1 Regulative strukturers påvirkning på det strategiske valget

Regulative institusjoner omfatter formelle lover og regler og er det første i omgivelsene til Widerøe som vil bli analysert (Scott, 2008). Regulative omgivelser anses og inkluderer de instanser som har myndighet til å legge *tvangspress* på Widerøe til å handle i henhold til den akseptable atferden og forholde seg til klimakrisen. Med utgangspunkt i dokumentstudien har jeg valgt å analysere og diskutere de regulative omgivelsene som tenkes å ha en påvirkning på det strategiske valget til Widerøe.

I 2015 etablerte FNs klimakonvensjon den internasjonale klimaavtalen *Parisavtalen*. Gjennom avtalen har 195 land, inkludert Norge, forpliktet seg til å sette inn tiltak for å begrense klimaendringene (FN, 2020). Som nevnt tar rapporten fra Avinor og Luftfartstilsynet (2020) utgangspunkt i *Parisavtalen*, og presenterer et veikart mot fossilfri norsk luftfart innen 2050. Her hevder de at: *Norge har gode forutsetninger for å ta en ledende rolle også i innfasing av lav- og nullutslippsløsninger for luftfarten* (s.32). Rapporten understreker at norsk luftfart ønsker å være en pådriver for at Parisavtalens målsettinger skal nås. Det tyder på at de regulative strukturene har påvirket luftfarten, at de har forpliktet seg til å begrense klimaendringene og på eget initiativ har satt seg mål om å være ledende i denne omstillingen.

Norge er et av få land i verden med egne CO₂-avgifter for innenriksluftfart (Samferdselsdepartementet, 2021). Rapporten «Effekter av klimatiltak i norsk luftfart» legger TØI frem et brukervennlig modellverktøy utarbeidet av forskere ved instituttet PACER⁵ (Kristensen, Thune-Larsen, 2022a). Verktøyet kan beregne effektene av politiske tiltak for billettpriser, passasjertall og CO₂-utslipp for norske innenriks- og utenriksruter frem mot 2030 (Kristensen, Thune-Larsen, 2022a). I PACER-modellen trekkes noen klare konklusjoner: CO₂-

⁵ PACER: Policies for Aviation Carbon Emission Reductions.

avgiften kan bare legges på innenriksruter og har derfor meget begrenset innvirkning på CO₂-utslippet fra utenriksluftfarten. Ruter til utlandet forventes også i 2030 å stå for mer enn halvparten av utslippet (Kristensen, Thune-Larsen, 2022b). Dette medfører at den norske CO₂-avgiften fører til klare retningslinjer som Widerøe er pliktige til å følge ettersom de opererer i norsk luftrom.

I klimaplanen for 2021-2030 legger regjeringen fram at de blant annet skal legge til rette for innfasing av lav- og nullutslippsfly ved norske lufthavner, hvor Norge skal bli en testarena for utvikling av slike fly (Klima- og miljødepartementet, 2021b). I rapporten Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart (Avinor et al., 2020), trekker de frem at luftfarten er helt avhengig av at teknologi, marked og politikk trekker i samme retning: *For at norsk luftfart skal bidra til å nå Norges klimamål er det behov for et partnerskap mellom bransjen og myndighetene* (s.7). Samtidig som at de regulative strukturene har påvirket luftfarten, er de også avhengige av tilrettelegging fra politikere. Administrerende direktør i Widerøe Zero trekker frem tre hovedgrunner for hvorfor Norge er en god testbenk for elfly:

Det ene er at vi har et kortbanenett (...). Også har vi det andre som er politisk motivasjon og et ønske om å løfte frem det grønne skiftet i Norge. (...) Vi har på en måte en sånn politisk oppskrift på hvordan ting skal gjøres her, og ikke minst en vilje. (...) vi er et bra første marked, i at vi har vist at vi er opptatt av elektrifisering, politisk, men også folket i Norge.

Her nevnes både infrastrukturen, norsk politikk og kundene, som viktige faktorer for hvorfor Norge og Widerøe kan innta en nøkkelposisjon i elflyrevolusjonen. I et intervju gjort av elflyportalen, understreker samferdselsministeren at: *«Stortinget har besluttet at regjeringen skal legge frem en stortingsmelding om en luftfartsstrategi, hvor ambisjonene er å trekke opp linjene for en helhetlig og bærekraftig utvikling i norsk luftfart»* (Berge, 2022). Videre vektlegger han at luftfartsstrategien er en prioritet for regjeringen og at de har som mål at den skal bli fremlagt i løpet av høsten 2022. Det er åpenbart at myndighetenes krav og fokus om å redusere utslipp innen luftfarten vil være et press som veier tungt for Widerøe i denne omstillingen. Samtidig som at dette legger gode forutsetninger for Widerøe i deres posisjon som en *early mover*, er de også avhengige av at myndighetene samarbeider.

Luftfartssektoren er underlagt EUs kvotepliktige sektor (Wangness, et al., 2021, s. 28). FNs luftfartsorganisasjon⁶ innførte i 2016 et markedsbasert virkemiddel, kalt CORSIA⁷, som skal sørge for karbonnøytral vekst. Dette betyr at videre vekst i internasjonal luftfart etter 2020 ikke skal øke netto CO₂-utslipp (Wangness, et al., 2021, s. 28). Dette er i tråd med hva Widerøes administrerende direktør, Stein Nilsen, forklarer som faktorer som har påvirket valget om å bytte ut kortbaneflåten deres: «Vi innså at det bare ville bli dyrere og dyrere å forurense, og at det ville være lite fremtidsrettet å kjøpe nye fly med gammel teknologi» (Widerøe, 2022a). Sitatet illustrerer hvordan de regulative strukturene legger press på og tvinger selskapet til å omstille seg til en mer bærekraftig virksomhet. Uttalelsen er interessant da *early movers* ifølge litteraturen ofte legger vekt på mulighetene for å oppdage ledetråder tidlig i en verden under rask endring (Lee et al., 2010, s. 240). En kan anta at Widerøes fortolkning av fremtidige resultater fra de regulative institusjonene, har gitt dem muligheten til å handle på disse tegnene tidlig, som i sin tur har gitt Widerøe et konkurransefortrinn (*early mover* advantages) (Lee et al., 2010).

Videre løfter Nilsen (Widerøe, 2022a) frem betydningen CO₂-avgiften har hatt:

Nå øker kvoteprisene og CO₂-avgiften, og klimapolitikken vil bli strammet inn. Det kommer ikke til å være økonomi i fossile fly. Her må vi komme til null for å sikre lønnsomhet i fremtiden.

Likeledes nevner kommunikasjonssjefslederen påvirkningen de økte avgiftene har hatt på retningen til Widerøe, og hvordan denne omstillingen har vært viktig for dem rent finansielt:

Fra 2012 frem til nå har skatter og avgifter økt med 80%, hvor veldig mange av disse avgiftene er relatert til utslipp. Så vi er faktisk nødt til å få fly som slipper ut helst ingenting, men hvert fall kraftig redusert med CO₂, hvis ikke så overlever vi ikke.

Dette kan tyde på at Widerøe har måtte forplikte seg til å handle på en bestemt måte, grunnet de institusjonelle reglene i deres respektive samfunn, for å kunne overleve (Meyer, 2017). Kommunikasjonssjefslederen understreker derimot at CO₂-avgiften er noe Widerøe ikke anser som negativt:

⁶ ICAO: Den internasjonale organisasjonen for sivil luftfart

⁷ CORSIA: Carbon Offsetting Reduction Scheme for International Aviation

Vi har en aksept for at forurensning må betale. (...). Vi var vel det eneste flyselskapet som synes det var greit, da de foreslo at CO2-avgiften skulle gå opp til 2000 kr per tonn i 2030. For dette er noe vi har venta.

Utsagnet til kommunikasjonsdirektøren støtter derfor blant annet teorien om *early mover*, da Widerøe raskt var i stand til å forstå de kritiske forutsetningene som lå til grunn for forretningsmodellen (Lee et al., 2010). Widerøes fortolkning av de regulative strukturene antas for å ha presentert nye utnyttelsesmuligheter for Widerøe. Det at Widerøe har handlet på disse signalene, kan ha gitt dem avstand fra andre aktører i bransjen. Widerøe kan dermed tenkes å ha en fordel som fører til overlegen langsiktig ytelse (Lee et al., 2010), samtidig som at Widerøe forsikrer seg om at de opererer innenfor de regler som eksisterer i deres respektive samfunn, ved å tilpasse seg de regulative institusjonelle omgivelsene. Ved at Widerøe opererer i samsvar med relevante juridiske krav, fra regjeringen og *Parisavtalen*, vil de ifølge litteraturen også ha grunnlag for legitimitet ovenfor deres regulative omgivelser.

Et annet interessant funn er det paradoksale forholdet Widerøe har til avgifter. Kommunikasjonsdirektøren viser blant annet til hvordan CO2-avgiftene er nødvendige for at endring i luftfarten skal kunne skje: «*Hev heller Co2-avgiften, og dropp flypassasjeravgiften, fordi Co2-avgiften er jo faktisk med på å drive endring og atferd*». Det kan virke som at Widerøe anser CO2-avgiften som nødvendig for at deres omstilling skal kunne bli suksessfull, da de er avhengig av at andre aktører i luftfarten skal bli med på det grønne skiftet. Samarbeid og koordinert innsats mellom aktører innenfor samme organisasjonsfelt, øker sjansen for å kunne oppnå endring i sin favør, ifølge DiMaggio (1988). Administrerende direktør forklarer at de på den ene siden liker avgifter, da de liker at regjeringen favoriserer det de satser på å løse, men at det også tar fra Widerøes finansielle kapasitet til å få til et grønt skifte:

Heller mer gulrot enn for mye pisk. Fordi pisken ødelegger jo også for det man prøver å oppnå. Det tapper ut penger som kunne gått til forskning og innovasjon, så det er hele tiden en balanse der.

Samtidig trekker administrerende direktør frem påvirkningen de ulike kostnadene har på omstillingen, hvorvidt dette er lønnsomt eller ikke:

For å få igjennom en investering på nye fly, må jeg kunne regne ut, ikke bare hva vi tror vi kommer til å tjene på å fly disse flyene, men også alle kostnadene knyttet til dem og i det ligger en stor del avgifter innen luftfart.

Administrerende direktør forklarer videre at på det tidspunktet Widerøe skal fly elflyene sine, vil kombinasjonen av avgifter og andre kostnader være avgjørende, fordi: *for at noen skulle ville putte penger inn i innovasjonen, må man hele tiden regne ut hvordan den totale kostnaden på for eksempel fuel pluss avgifter opp mot en fornybar energikilde vil være* (Widerøe, 2022a). Det regulative presset kan dermed oppleves som paradoksalt. Myndighetene legger et åpenbart press på å redusere utslipp og et grønt skifte i luftfarten, men har samtidig høye miljøavgifter, noe som kan være med på å skape en frykt for at innovasjon ikke skal være lønnsomt for Widerøe som selskap.

4.1.1.1 Begrensninger som et resultat av de regulative omgivelsene

Myndighetenes krav om å redusere utslipp kan anta å ha lagt press på Widerøe. Dette fordi legitimiteten til omstillingen avhenger av formelle godkjenninger av drift fra myndighetene. Samferdselsdepartementet har ansvaret for å regulere sikkerheten og samfunnsnyttene innen norsk luftfart. I tillegg har de ansvaret for å tilrettelegge, samt delvis regulere mest mulig miljø- og klimavennlig luftfart. Informantene meddeler at de kjenner på begrensningene de regulative omgivelsene har for den teknologiske innovasjonen, og at dette er en av grunnene til at Widerøe ikke klarer å imøtekomme forventningene like fort som omgivelsene krever det. Kommunikasjonsdirektør forklarer utfordringen: *Vi har jo noen utfordringer i form av dette regulatoriske, at det skal bli godkjent.* Når jeg spør om de opplever å imøtekomme forventningene like fort som omgivelsene krever, svarer administrerende direktør at de aldri kanskje helt klarer å leve opp til kundenes forventninger og viser til begrensningene blant annet godkjenningene setter:

Vi jager det, for vi prøver virkelig til å få det til å skje fortere. Men samtidig så er vi veldig begrenset av de regler, sertifiseringer, godkjenninger som legger rammene for at det skal være trygt.

Videre forklarer administrerende direktør at Widerøe er i en veldig teknologiintensiv industri, hvor: *«det er en type teknologi som må være veldig moden på grunn av sikkerhetsaspekter og det som handler om sertifisering og godkjenning»*. Kommunikasjonsdirektøren trekker også frem at produsentene må bevise at elflyet er minst like trygt som det med konvensjonell teknologi. Samtidig fremkommer det i rapporten Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart at *«flysikkerhet har høyeste prioritet, og det er derfor ofte lange og ressurskrevende utviklings- og sertifiseringsprosesser i bransjen»* (Avinor et al., 2020, s. 30) Ifølge institusjonell teori vil Widerøes overlevelse være knyttet til deres muligheter til å tilpasse seg omgivelsenes krav. En kan anta at Widerøe har få muligheter til å imøtekomme disse forventningene like fort, da

godkjenninger og sertifiseringer vil skape en viss *organisatorisk tregghet*. Allerede i 2018 var Widerøe klar over at de i 2030 var nødt til å bytte ut flåten sin, og at det ville ta lang tid å fase inn et fly med ny teknologi. Dette underbygges med Kommunikasjonsdirektøren utsagn: «*For det betyr at den teknologien som vi skal bruke i 2026, den må være klar i dag, for såpass lang tid tar det før den er sertifisert*». Det argumenteres dermed for at begrensningene de regulative omgivelsene setter kan ha vært med på å presse Widerøe til å satse som en *early mover* i den grønne omstilling, hvor de i stedet for å tilpasse seg nye krav fra omgivelsene fortløpende, forsøker å imøtekomme fremtidig krav med et større revolusjonært grep – Widerøe Zero og elflypionerer.

4.1.2 Normative strukturers påvirkning på det strategiske valget

Som vist i foregående kapittel er Parisavtalen en del av Widerøe sine regulative institusjonelle omgivelser, som forplikter Norge til å handle i henhold til avtalen. FNs bærekraftsmål på den andre siden er frivillig praksis, og blir derfor ansett som å være en del av Widerøe sine normative institusjonelle omgivelser. FN argumenteres likevel for å legge press på Widerøe da de viser seg å legge press på de de regulative strukturene, som *Parisavtalen*.

Normativ press viser til de verdier og forventningene som eksisterer i Widerøe sine omgivelser, som de må imøtekomme for å kunne oppnå moralsk aksept (Scott, 2008). Administrerende direktør har ansvaret for konsernets langsiktige strategi, og understreker at det handler om hvilke satsingsområder de skal være innenfor, og forklarer videre at det handler om: “*hvordan vi ikke minst skal klare å tilpasse oss endringer i omgivelsene våre, rundt oss, endringer i konkurransesituasjon, megatrender som grønt skifte, teknologiendring i de neste 10-15 årene*”. Kommer tydelig frem at Widerøe sine normative omgivelser blir lagt stor vekt på når det kommer til retningen deres.

Presset om å bli mer miljøvennlig kan komme fra grupperinger i omgivelsene til Widerøe. Informantene nevner betydningen av press og forventning fra deres kunder:

Nå skal vi altså anskaffe nye fly, men vi ser at det er en ny type forventning hos kundene, samtidig som at vi ser at det begynner å bevege seg med ny teknologi. Kanskje det er sånn at vi skal tenke litt annerledes rundt det (Administrerende direktør).

Det viser seg at Widerøe spesielt fokuserer på å imøtekomme kommende generasjoners forventninger: Kommunikasjonsdirektør: *Også tror ikke jeg at X, Y,Z generasjonen kommer til*

å fly, men jeg tror nok at den generasjonen kommer til å fly mye mer, når vi kan fly uten utslipp.

Administrerende direktør: *Men det er unge mennesker, samlet i de skandinaviske hovedstedene som er opptatte av de tingene (sustainability fokus) og som til sammen utgjør en stor og innflytelsesrik gruppe.* Beslutningstakerne i Widerøes fortolkning av de institusjonelle omgivelsenes (gruppen: yngre generasjonen) oppfatninger av hva klima- og miljøutfordringene dreier seg om, tolkes dermed for å ha tvunget frem et grønt skifte hos Widerøe. Dette tyder på at Widerøe kjenner på det normative presset for å imøtekomme forventningene fra deres respektive samfunn.

På spørsmål om hvorfor Norge vil være en god testbenk for Efly, understreker Administrerende direktør den reelle makten unge mennesker i Norge har:

Vi har et ganske ungt og kjøpekraftig folkeslag. Hvor beslutningene tas på denne type ting, av relativt unge mennesker som reiser mye, og relativt unge mennesker har en ganske høy levestandard. Dette gjør at de unge får tidlig noe de skulle sagt i Norge.

Administrerende direktør viser og til betydningen omgivelsene (kundene) deres har for retningen til Widerøe: *Når jeg sitter og ser på hva vi skal være, så ser ikke jeg på hvem det er som skal fly i morgen eller neste uke eller neste år. Hvem er kunden vår om 10 år.* Norges unge, kjøpekraftig og velutdannede befolkning viser seg å være gjennomgående for hvorfor Widerøe har valgt å satse på elfly. Informantene understreker at det vil være viktig for Widerøe sin fremtidige eksistens og imøtekomme kravene disse setter. Administrerende direktørs fortolkning av kommende generasjons forventninger, anses som avgjørende for hva han anses som riktig retning for Widerøe. Denne gruppen anses å ha påvirket de normative omgivelsene betydelig de siste årene.

Økt fokus og kunnskap rundt klima- og miljøutfordringene blant den yngre generasjonen, har gitt de betydningsfull påvirkningskraft. Bevegelsen «Fridays for Future» med Greta Thunberg i spissen, er blant annet et eksempel på dette (Fridays for future, u.d). Denne bevegelsen består ene og alene av barn og unge som krever rettferdighet for den urett tidligere generasjoner har begått (Cretney & Nissen, 2019). På spørsmål om hva kommunikasjonssjefen legger i begrepet “det grønne skiftet”, svarer hun *at man skal etterlate denne verden og samfunnet i forhåpentlig i bedre stand enn det det var når vi overtok.* Det er grunn til å anta at Widerøe merker presset på at deres kunder krever mer bærekraftighet, hvor Widerøe skal møte dagens behov uten at det går på bekostning av kommende generasjoners mulighet til å møte sine behov

(Bansal & Desjardine, 2014). Dette kan være med på å øke forventningene om at Widerøe må aktivt forholde seg til klimakrisen, som i sin tur viser seg og være avgjørende for at Widerøe skal opprettholde legitimitet, da de må imøtekomme atferden de normative omgivelsene anser som moralsk rett.

Selv om det kommer frem i intervjuene at Widerøe ikke har kjent noe press fra begrepet flyskam, argumenteres stemplingen av luftfarten som klimaverstinger fortsatt til å være en del av Widerøe sine normative omgivelser. Dette kan tenkes å være med på å øke kunnskap og oppmerksomhet rundt luftfartens klimaavtrykk, som vil være med på å øke forventningen om at Widerøe aktivt skal forholde seg til klimasaken. Widerøe kan derfor antas og merker det normative presset, og kjenner på forventningene samt nødvendigheten til å forholde seg til dette. Widerøe sine normative omgivelser vil på den måten definere hva slags atferd som er moralsk rett, hvor Widerøe er nødt til å imøtekomme det normative presset, for å kunne overleve samt fremstå som legitime.

Organisasjoner som anses å være mer bærekraftig enn konkurrentene, vil også gi økonomiske resultater, da deres tjeneste vil bli valgt fremfor andre organisasjoner som anses å være mindre bærekraftig (Wagner et al., 2009). I tillegg viser litteraturen at arbeidstakere har et behov for å identifisere seg med organisasjonene sin, og blir derfor tiltrukket av organisasjoner med verdisystem som samsvarer med deres eget (Scheidler et al., 2019). Administrerende direktør viser til interessen de har hatt for å jobbe i Widerøe Zero: *Nå er det sånn at folk ønsker å jobbe i Widerøe Zero, for at det er der fremtiden skal defineres.* Kommunikasjonsdirektør understreker betydningen av et godt bærekraftig omdømme når det kommer til *employer branding*, og at det er en kamp om de kloke hodene. Ved å være en Early Move kan Widerøe setter seg i en fordelaktig situasjon, hvor de vil kunne tiltrekke seg kompetente personer og dra nytte av å bygge opp kunnskap tidlig, altså få såkalte *first mover advantages*. Videre viser han til viktigheten av å få innsikt i bakgrunnen for valgene til kundene deres: *Er det ting som gjør at du vil for eksempel unngå en jobb som gjør at du må reise mye i, med mindre du kan forså vidt forsvare miljø siden av det.* Argumenteres for at Widerøe ser nødvendigheten av å ta samfunnsansvar for å oppnå konkurransefortrinn og profitt.

Økt klimafokus i de normative omgivelsene antas og å ha en innvirkning på de regulative institusjonens framtidige press, kontrollering og tilrettelegging for et grønt skifte i luftfarten. Administrerende direktør viser til evnen politikerne har til å kunne «*påvirke regnestykkene*»

deres med skatter og avgifter, samt fremtidig kunders forventninger, var viktige dimensjoner da Widerøe stod overfor problemstillingen deres rundt utdatert flyflåte.

4.1.3 Kulturelt-kognitive strukturers påvirkning på det strategiske valget

Den siste pilaren til Scott viser til etablerte institusjonaliserte forståelsesmåter i kulturen, som fungerer som viktige forståelseshorisonter for hvordan vi forstår, gir mening til og forholder oss til virkeligheten. Med andre ord er det generelle kulturelle forestillinger om hva som vil være verdifullt og viktig å forholde seg til i samfunnet (Scott, 2008). Kommunikasjonsdirektøren understreker at dersom bransjen skal *overleve* er de nødt til å få fly som helst ikke slipper ut noe. Dette tyder på at klima-og miljøansvar er noe Widerøe kjenner at de *må* forholde seg til, og ikke noe de kan *velge*. Administrerende direktør underbygger dette med utsagnet: «*Det blir jo helt totalt stopp for hele bransjen her nå hvis ikke vi klarer å løse miljøutfordringen*». Med tiden har klimaansvar blitt kommunisert via regulative og normative strukturer, som videre internaliseres i Widerøes forståelse, fortolkning og kognitive rammer. Med andre ord kan de kulturelle-kognitive forventningene tenkes å være en integrert del av kulturen som Widerøe opererer i, og er dermed forventninger de ikke stiller spørsmål ved.

Administrerende direktør beskriver noe som kan tyde på at regulativt og normativt press for å ta stilling til klimakrisen har utviklet seg til å bli en del av de kulturelle omgivelsene:

Det grønne skiftet handler om for meg å klare å skape en ny, eller en fremtidig forretning som du klarer å tjene penger på, som ivaretar kundens, politikerne og de to til sammen, og samfunnets forventning til miljøhensyn i det vi gjør.

Understreker og at: «*hva kunden, samfunnet og politikerne mener og hvordan du fremstår som arbeidsgiver, (...) er ganske avgjørende for selskapets verdi*». Den kulturelt-kognitive forestillingen viser her til at Widerøe tar for gitt at de må tilpasse seg kundene, politikerne og medarbeidernes forestillinger, hvor klimaansvar oppfattes som en selvfølge om hvordan de skal drive sin virksomhet.

Administrerende direktør trekker og frem at spørsmål som «*Hva er imaget vårt, hvem ønsker vi å assosieres med*», var med i refleksjonene rundt den nye forretningsmodellen. Det kan tyde på at Administrerende direktør har skannet omgivelsene bredt for å ha tilstrekkelig med informasjon til å gjenkjenne forventninger og forestillingen fra omgivelsene sine, som i sin tur blir oppfattet som ledetråder for hva som er riktig handling (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dermed fortolker Widerøe omgivelsens forventninger og bruker dette som grunnlagt til å

videreutvikle en forståelse av sitt image (spesifikke identitet) som flyselskap (Mills et al., 2010). I tillegg kan det tenkes at Widerøe, med historie som pioner, har vært med på å styre hvilke deler av omgivelsene som de har blitt oppmerksomme på. Dermed kan det tenkes at Widerøe virkeliggjør omgivelsene ved å være *early mover*, som viser vei og setter ny standard hvor de former forventningene for resten av det organisatoriske feltet når det kommer til hva som skal regnes som et miljøvennlig flyselskap (Gioia & Chittipeddi, 1991). De kulturelt-kognitive forventningene til miljøansvar kan dermed sies å føre med seg et sett med ideer og verdier som Widerøe ubevisst forholder seg til og handler ut ifra. På den måten kan det sies at kulturelt-kognitive institusjoner opprettholdes gjennom å inngå i aktørers sensemaking-prosesser.

I Administrerende direktørs beskrivelse av arbeidsområder (diskutert i 4.1.2) nevner han blant annet at *megatrender som grønt skifte*, er med på å avgjøre satsingsområdene til Widerøe. Dette kan gi en indikasjon på at klima- og miljøspørsmål, fra regulative og normative omgivelser har blitt institusjonalisert. Det er tydelig at Widerøe og luftfarten er klar over at klimakrisen er en reell utfordring, som øker sannsynligheten for at de tilpasser seg de verdier og ideer som følger med i den gitte kulturelle konteksten: *Klimakrisen er vår tids største utfordring. Hele samfunnet – inkludert luftfart – må redusere klimagassutslippene dersom irreversible klimaendringer skal forhindres* (Avinor et al., 2020, s. 5). Samtidig viser Administrerende direktør til kildesortering, ikke bruk av engangsplast som *hygienefaktorer*, som bare skulle mangle at de gjorde. Kommunikasjonsdirektør nevner det samme og forklarer at Widerøe ikke nevner kildesortering når de skal beskrive sitt bærekrafts arbeid for: *det skulle bare mangle*. Dette kan tyde på at Widerøe, som *early mover* virkeliggjør forestillingene om bærekraft ved å vektlegge langt med radikale grep enn f.eks. kildesortering når de presenterer seg som et bærekraftig flyselskap ovenfor omgivelsene sine (Gioia & Chittipeddi, 1991). Samtidig er dette en indikasjon på at klimaansvar har blitt institusjonalisert, da Widerøe anser tiltak som blant annet kildesortering som en selvfølge.

Som diskutert i første analysedel har *Parisavtalen* påvirket målsetningen til norsk luftfart og Widerøe. Ifølge Klemsdal kan en anta at Widerøe som er underlagt de etablerte forståelseshorisonten begrense fantasien deres (2013). Dette kan tenkes å være en konsekvens av at klimakrisen som en kognitiv institusjon, da luftfarten har satt et ambisiøst mål om å ta en ledende posisjon i denne omstillingen. Det samme gjelder Widerøe sitt ønske om å være en pådriver for et grønt skifte i næringen, kommunikasjonsdirektøren påpeker: *«(...) ting er veldig tilrettelagt for at vi skal være først, blant annet dette kortbanenettet»*. Administrerende direktør

nevner og forutsetningene deres for å være en *early mover* i omstillingen: «(...) i vår posisjon som et regionalt selskap med fokus på relativt korte strekninger så har vi mulighet til å ta den posisjonen med en lavere kostnad enn andre og faktisk tjene på den». Dette kan indikere at presset for å ta klimaansvar, har gjort at Widerøe har måtte tenke nytt og omorganisere hvordan de oppfatter deres rolle i omgivelsene for å være. På bakgrunn av forutsetningene til Widerøe, anser de det som en selvfølge at de skal ta posisjonen som *early mover* og at klimaansvar er noe de er nødt til å si eller mene noe om for å opptre legitimt i de kulturelle omgivelsene sine.

4.1.4 Avsluttende diskusjon/oppsummering: Institusjonelle strukturers påvirkning på Widerøes satsing som en *early mover*

Gjennomgående har delkapittelet illustrert både gjennom dokumenter og eliteintervjuer hvordan de regulative, normative og kulturelle strukturene påvirker Widerøe til å redusere sitt klimaavtrykk og satse på elfly. Forventinger og krav fra omgivelsene til Widerøe om å omstille seg og redusere klimaavtrykk melder seg gjennom ulike strukturer i deres omgivelser. Først og fremst regulerer de regulative strukturene selskapet gjennom at de har forpliktet seg til Parisavtalen, videre tvinger også EUs kvoter og Norsk Co2 avgifter selskapet til å se etter mer bærekraftige løsninger. De normative strukturene viser til hvordan selskapets interessenter, for eksempel kunder, forventer at selskapet skal omstille seg til en mer bærekraftig drift. Sitatene viser at den yngre befolkningen i Norge sitter med en reell påvirkningskraft, da økt kunnskap og oppmerksomhet rundt luftfartens klimaavtrykk har blitt en stor del av de normative omgivelsene. På den måten synliggjør de normative strukturene forventningene rundt klima- og miljø. Økt klimafokus i samfunnet, gjennom blant annet fenomener som flyskam og det grønne skiftet, er med på å forsterke normative forventninger. Dette indikerer at klimakrisen bærer med seg et sett med forventninger som Widerøe må forholde seg til for å kunne overleve samt opptre legitime.

Til slutt har valget til Widerøe blitt påvirket av de kognitive strukturene, da det blir tatt for gitt at klimakrisen er noe Widerøe *skal* forholde seg til, fremfor noe de *velger*. Gjennom de regulative institusjonene, med lover og regler som Widerøe blir tvunget å etterfølge, utvikles etter hvert normer, som til slutt etablerer kognitive-kulturelle forestillinger. Dette viser seg å være med på å begrense Widerøe sine egne forestillinger om hvordan de kan la være å forholde seg til klimakrisen. Da Widerøe kan oppfatte disse forestillingene som ledetråder om hva som er riktig å foreta seg. Widerøe kan derfor tenkes å opptre i henhold til det som oppfattes å være riktig, for å oppfattes som legitime av sine omgivelser.

Sitatene viser og til hvordan de regulative institusjonene blant annet kan skape en organisatorisk treghet, hvor Widerøe ikke klarer å imøtekomme forventningene. Det viser seg at fordi Widerøe har oppdaget tegn, og handlet på de institusjonaliserte forventningene fra deres respektive samfunn, har fått en mulighet til å ta en nøkkelposisjon i elflyrevolusjonen. Posisjonen Widerøe har nå vil gi de såkalte *early mover advantages* som kan gi de overlegen langsiktig drift. Dette vil jeg gå mer inn på i de kommende forskningsspørsmålene, når jeg skal analysere og diskutere hvordan Widerøe erfarer og håndterer å være en *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten.

4.2 Widerøes Zero som paradoksrespons

Basert på fremlagte funn i analyse del 1, har Widerøe sitt strategiske valg blitt påvirket gjennom et regulativ, normativt og kulturelt press. Presset om å omstille seg til å praktisere en bærekraftig drift kan ha ført til et sterkt institusjonelt press, som i sin tur har resultert i at Widerøe ikke ser andre muligheter enn å tilpasse seg. Som argumentert for tidligere, har målet om å redusere miljøavtrykket sitt betraktelig ført med seg et nytt mål innen luftfarten – *fossilfri luftfart*. De institusjonelle forventningene som klimakrisen har medført, betyr at luftfartsindustrien må tilpasse seg for å fortsette å bli sett på som en legitim aktør i omgivelsene. I tillegg har Widerøe satt seg det ambisiøse målet om å være pådriver og pioner for elflyrevolusjonen. Dette viser at tiltak for å redusere klimaavtrykket har utviklet seg til egne mål for luftfart og Widerøe. Etter å ha analysert og diskutert faktorene som påvirket Widerøe til å ta denne posisjonen, vil jeg i andre del av analysen prøve å svare på *hvordan* de opplevde og håndterte denne endringen som en forløper i denne omstillingen. Det ny-institusjonelle perspektivet vil også her fungere som et rammeverk.

Widerøe så sin mulighet til å være de første til å gå inn i den grønne omstillingen i luftfarten, blant annet på grunn av sitt såkalte kortbanenett, politikk og en opplevelse av at kundene vil det. Målet om å være en pioner og pådriver for grønn omstilling innen luftfartsindustrien har gjort Widerøe klar til å endre mye av det som gjør Widerøe til det det er i dag. Dette viser seg å være svært krevende for hele selskapet – fra ansattes usikkerhet om hva som vil skje i fremtiden til endringer i forretningsmodellen. Det er med andre ord en svært organisatorisk krevende problemstilling og det er derfor Widerøe så seg nødt til å frigjøre seg fra disse ved å etablere Widerøe Zero – et uavhengig selskap. Administrerende direktør forklarer blant annet:

Jeg vil ikke at intern uenighet, stridighet og meninger skal påvirke hva som er beste løsning. Jeg vil at det teamet skal føle seg trygge og fri til å mene det de tror er best, uavhengig av internt byråkrati.

Widerøe Zero skal fungere som et konsultentselskap som får Widerøe som sin første oppdragsgiver, med sikte på at kunnskapen som på sikt oppnås kan deles med andre aktører. Dette er tydelig angitt i administrerende direktørs uttalelse her:

Widerøe Zero er ikke et nytt flyselskap, det er et rådgivingselskap som først hjelper Widerøe med å få det til. Widerøe Zero trenger ikke å ta hensyn til hva Widerøe føler og mener. Widerøe Zero har sitt eget styre, står fritt til å si det som kun er riktig ut fra teknologi og ikke gamle Widerøe.

Videre i denne analysen vil jeg diskutere hvordan Widerøe som *early mover* erfarer å være i denne posisjonen og hvordan etableringen av Widerøe Zero bidrar til å løse de ulike spenningene som oppstår. Analysedelen har også som mål å analysere hva som utfra teorien vil være fordelaktig for Widerøe å ta hensyn til for at omstillingen og *early mover*-posisjonen skal være fordelaktig. I denne analysen vil paradoksteorien til Smith og Lewis (2011) brukes for å komplementere institusjonell teori, samt strukturere kapittelet. Videre er dette brukt for å beskrive kompleksiteten i Widerøes grønne omstilling. Avslutningsvis vil jeg presentere avsluttende diskusjon/oppsummering av Widerøe som *early mover*.

4.2.1 Ytelsesparadoks

Ettersom miljøkravene har økt de siste tiårene, kan man også anta at tilstedeværelsen av paradokser i organisasjoner øker. Widerøes mål om å være en pioner og pådriver for bærekraftig omstilling av luftfartsindustrien, kan komme i konflikt med Widerøes evne til å fortsette å skape profitt, gjennom daglig drift. Administrerende direktør beskriver problematikken:

(...) hvor mye skal du satse på innovasjon og utviklingen for fremtiden versus satse på det som er her og nå. (...) Vi må sørge for at passasjerene våre kommer seg fra Lofoten og inn til fastlandet, (...). Da begynner du å vekte dette med daglig drift og fokuset på sikkerhet for at vi klarer å få gjort det vi faktisk tjener penger på hver dag, mot målet om å omstille seg, drive innovasjon og være riktig for fremtiden.

Administrerende direktør beskriver videre at mange (ansatte) vil si at Widerøe burde fortsatt med den opprinnelige planen om å anskaffe nye litt mer miljøvennlige fly, men som fremdeles var innenfor rammene av det som er et konvensjonelt fly, fordi de ikke «*kan ta risikoen på å stå uten*». Dette tyder på et presentasjonsparadoks/ytelsesparadoks, da målet og ønsket om å

investere i innovasjon og klimareduksjon kan være i strid med daglig drift og eksistens for Widerøe (Smith & Lewis, 2011). Det betyr at Widerøe har to parallelle mål, både gjensidig avhengige og motstridende på samme tid. Administrerende direktør utdyper forklaringen videre med å si at det er i denne forbindelse at de måtte vurdere og veie mulighetene riktig, hvordan de skal holde seg aktive på daglig basis, samtidig som de skaper rom for å vurdere alternativene:

Så det vi da gjorde var at vi besluttet to ting, som ble løsningen for Widerøe. Vi besluttet at vi skulle levetidsforlenge den flyflåten vi har, (...). Det er rett og slett av vi investerer i de gamle flyene. I tillegg til at vi kjøpte fler av dem. Så vi bruker hvert fly litt mindre, at de derfor holder lenger. Samtidig som at vi inviterte masse i å gå ut å forstå fremtiden.

Administrerende direktør forklarer at ved å sikre «kontroll på det som er daglig drift, de neste 10-15 årene», har han kjøpt seg tid til å vurdere forskjellige løsninger. Videre understreker han viktigheten av å balansere mellom langsiktig og kortsiktig profitt: «Men du må få til begge deler, hvis ikke så risikerer du å stå der uten inntekter». Ifølge Smith og Lewis (2011), kan dette tyde på en *instrumentell strategi*, da Widerøe erfarer problematikken som et dilemma, hvor de ulike målene ikke kan sameksistere, men må veies mot hverandre.

På den andre siden kan etableringen av Widerøe Zero tenkes å ha sikret Widerøes daglig drift samtidig som de kan satse på ny teknologi, noe som kreves for å opprettholde de nye forventningene om grønn omstillingen i bransjen. Gjennom etableringen av Widerøe Zero har de skapt en løs kopling mellom utvikling og drift, *integrative strategi*, som bidrar til å håndtere dette paradokset (Smith & Lewis 2011). På den måten kan en argumentere for at Widerøe virkeliggjør (enact) sine omgivelser ved å være en *early mover* som viser vei for resten av det organisatoriske feltet (Gioia & Chittipeddi, 1991).

I tillegg forklarer kommunikasjonsdirektøren at det er en tilsynelatende stolthet over Widerøes virksomhet og begrunner dette med å henvise til samfunnsoppdraget Widerøe har. Kommunikasjonsdirektør understreker at Widerøe som selskap bidrar til sosiale og samfunnsmessige fordeler i Norge:

En voldsom stolthet av å jobbe i selskapet, dette samfunnsoppdraget, det med at vi faktisk er kollektiv, vi er transportmiddelet ut til distriktet. Vi flyr folk på første reisen og på siste reisen. Vi flyr fødende inn til sykehuset, og hjem når babyen er en uke gammel og vi flyr kister hjem for å bli gravlagt etter å ha levd et langt liv.

I tillegg forsterkes målet om å bidra til sosiale goder til samfunnet ved etableringen av Widerøe Zero, i form av sysselsetting: «Widerøe Zero mener det ligger et potensial for nye arbeidsplasser i Norge i tilknytning til grønn luftfart, for eksempel innen elmotorer, batterier, hydrogen og ny infrastruktur» (Berge, 2021). Administrerende direktør fremhever også påstanden med å si: «Den politiske satsingen på elbiler i Norge har vært en suksess, men den har ikke skapt industriarbeidsplasser og den har ikke endret måten vi reiser på. Det kan elflyerevolusjonen gjøre». Denne formen for sysselsetting, er den indirekte sysselsettingen, da jobbene som opprettes er en direkte konsekvens av omstillingen (NOU 2019:22). På den måten skaper Widerøe en ny standard for hva bærekraftige strategier konkret skal innebære, ved å gi andre flyselskap en gunstig tolkning av den nye virkeligheten av bærekraftig luftfart. Som de igjen kan tilpasse til sin egen forståelse (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dersom andre flyselskap vurderer Widerøes omstilling som riktig og nødvendig, kan de tenkes å gjøre det samme og dermed har Widerøe påvirket de til å være med på overgangen til en mer bærekraftig luftfart.

4.2.1.1 Økonomiske mål i spenning med klimamålet

I tillegg er implementeringen av Widerøe Zero forstått som et økonomisk mål som muligens kan være i spenning med Widerøes grønne omstilling:

Vi ønsker her å være en motor for å drive utviklingen videre. Også utover det som Widerøe som flyselskap tjener på. Da vil jo verdien av Widerøe Zero bli ganske stor etter hvert, for det er tjenester som veldig mange flyselskaper vil etterspørre.

Ifølge Jørgensen (2011), kan en argumentere for at omstillingen til Widerøe og etableringen av Widerøe Zero var motivert av ytre motivasjon, med sikte på bedre profitt og omdømme. En kan anta at for Widerøe har iverksetting av samfunnsansvar i form av klimaansvar og bærekraftige omstilling ført til innovasjon, og videre bedre profitt og omdømme (Esty & Winston, 2006). På den andre siden, i henhold til prinsippet om *sosial rettferdighet*, må en bærekraftig organisasjon ta hensyn til de økonomiske, juridiske og etiske forventningene til alle sine interessenter, og ikke bare ta beslutninger basert på profitt (Bansal, 2005). Dessuten uttrykker Gallicano (2001) bekymring knyttet til at miljøvennlige praksiser er i overvekt motivert av profitt, fremfor å spare miljøet, da hun viser til at organisasjoners miljøtiltak ikke ville ha blitt gjennomført dersom det ikke var noe profitt å hente. Dette kan tyde på at Widerøe har latt økonomiske mål veie tyngre enn klimamålene, og har på den måten benyttet *instrumentell strategi* (van Bommel, 2018).

Denne typen instrumentell strategi kan medføre at omgivelsene anser samfunnstiltaket for å ikke handle om viktigheten av tiltaket alene, men at klima kun prioriteres fordi det er økonomisk lønnsomt (Jørgensen, 2011; Smith & Lewis, 2011; van Bommel, 2018). Satt på spissen, kan en mulig konsekvens, av Widerøes manglende åpenhet rundt motivasjonen bak omstillingen, føre til at omgivelsene anser omstillingen og Widerøe Zero som en svikefull aktør/organisasjon, da omstillingen ikke oppleves som ærlig og transparent (Gallicano, 2011). Begge informantene sier imidlertid at endringen er drevet av indre motivasjon:

Administrerende direktør:

Det er jo en annen personlig motivasjon å jobbe innenfor dette og, og ikke jobbe med langdistansefly, jeg tror at her kan vi få til en forskjell og det er helt reelt at det går an.

Kommunikasjonsdirektør:

Akkurat dette med at vi valgte denne veien var jo i utgangspunktet indre motivert. (...). Vi har snakket om det grønne hjertet lenge før det ble snakk om det grønne skiftet. Logo fargen til Widerøe er grønn, og det grønne hjertet handler om det samholdet og kulturen som vi har i Widerøe.

Her dras paralleller tilbake til argumentet om stoltheten i selskapet, og Widerøes bidrag til sosiale goder til samfunnet. Man kan dermed argumentere for at det foreligger en betydelig kobling mellom den offentlige påstanden om samfunnsansvar og organisasjoners genuine innsats (Gallicano, 2011).

Samtidig vil innfasing av bærekraftig luftfart medføre vesentlig økte kostnader. Ved å fristille Widerøe Zero var de nå ifølge Kommunikasjonsdirektøren søkegode, da det er forbud om statsstøtte til flyselskap: «*Widerøe Zero kan hente inn offentlig finansiering i disse utviklingsprosjektene*». Dette kan tyde på en *integrativ strategi*, da innovasjonen ikke går på bekostning av egen eksistens. På den måten har de håndtert den økonomiske spenningen mellom satsing på innovasjon og daglig drift. Dermed har Widerøe Zero kunne gått inn i et marked støttet av betydelige investeringer i produksjon og distribusjon av innovasjon, *early mover advantages* (Lee et al., 2010).

Videre forklarer administrerende direktør at omstillingen avhenger av å kunne vise til en forretningsmodell deres investorer støtter:

Det høres jo veldig kynisk og hardt ut, men det er ekstremt viktig hvis man skal få til omstilling - at man har med seg det finansielle på laget. At noen vil investere i det, det vil være lønnsomt å være grønn. Jeg helt avhengig av å kunne klare å designe forretningsmodellen våre investorer støtter.

På den ene siden kan en anta at investorer kun ser etter potensialet for avkastning. Wagner et al., (2009) forklarer på den andre siden at investorer ønsker å investere i organisasjoner som tar miljømessig samfunnsansvar. Derfor argumenteres det for at investorer i lik grad som Widerøe blir påvirket av den generelle forventingen rundt klima- og miljøansvar, og føler derfor press til å investere i miljøvennlige selskaper for å overleve (Ditlev-Simonsen & Midtun, 2011).

Som diskutert i foregående kapittel har Widerøe vært tidlig ute med å handle på økende presset om å bli mer klimavennlig. *Early mover*-posisjonen er derimot en risikabel posisjon å ta, noe en kan anta at investorer er klar over. Potensielle følgere kan inntre markedet med relativt lavere kostnader og risikoer enn Widerøe (Lee et al., 2010), Widerøe som *early mover* må derfor forstå de kritiske forutsetningene som ligger til grunn for strategien og forretningsmodellen (Lee et al., 2010). Widerøe er blant annet nødt til å gå foran og skape elflymarkedet i Norge, noe som krever en høyere organisatorisk ytelse enn eventuelle følgere (Gioia & Chittipeddi, 1991; Lee et al., 2010). Widerøe er derfor nødt til å gi omgivelsene og fremtidige investorer en gunstig fortolkning av den nye virkeligheten rundt elfly og standarden for teknologi, samt hva som innebærer å være et bærekraftig flyselskap, og videre påvirke de til å adaptere dette til deres egen tolkning (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Videre tolker jeg målet om å være først til å tilby klimavennlig luftfart for å komme i spenning med målet om økonomisk vekst. Administrerende direktør forklarer spenningen: «(...) *det står jo om selskapets eksistens ikke sant, du må klare å selge flybilletter og få folk fra A til B. Hvis ikke blir det hvertfall ikke noe grønt skifte*». Som tyder på to parallelle mål, både gjensidig avhengige og motstridende på samme tid (Smith & Lewis, 2011). Begge informantene viser til refleksjonene knyttet til hvem første kunde vil være og viser til betalingsvillighet: Kommunikasjonsdirektør: «*Det er nok ikke de første kundene på elflyet som er opptatt av bærekraft. (...) Det kan være en utfordring*». Administrerende direktør: «*Det jo litt sånn business quality tilnærming til det da, det finnes ingen reell vilje enn betalingsvilje*».

I en undersøkelse gjort av TØI fremkom det at flertallet som stilte seg positivt til elfly som alternativ transportform mellom Bergen og Stavanger, vil ikke nødvendigvis være villig til å betale mer for et elfly-alternativ enn for et konvensjonelt fly (Wangsnæs, et al., 2021). Videre,

understreker rapporten at den største utfordringen vil være å dokumentere og overbevise markedet om at elfly er: *«Sikre og problemfrie, å få elflyreising sikkerhetsgodkjent som trygg transportmåte hos virksomhetene, samt å tydeliggjøre positive miljøeffekter»* (s.99).

Regulative strukturer, som godkjenning og sertifisering er en av årsakene for organisatorisk treghet. Informantene understreker imidlertid at de regulative strukturene kan hjelpe Widerøe når det kommer å bevise sikkerhetsaspektet: Kommunikasjon direktør: *«(...) sikkerhetskravene vil jo ikke være noe mindre på elflyet kontra konvensjonelt fly, du får ikke lov å fly passasjerer hvis det ikke er sikkert»*. Administrerende direktør drar paralleller med Covid-19 vaksinen: *«sertifiseringer og godkjenninger måtte til før folk anså det som trygt»*. Widerøe Zero skal blant annet utvikle *«dreiebøker for hvordan nye mobilitetskonsepter kan sertifiseres og kommersialiseres»* (Berge, 2021). Jeg kan derfor anta at etableringen av Zero vil ha en innvirkning på den organisatoriske tregheten. Dette kan derimot tenkes å ikke løse spenningen mellom innovasjon og økonomiske mål, da sertifisering nødvendigvis ikke vil sikre salg av flybilletter.

Når det gjelder *tydeliggjøring av miljøeffekter* vil det ifølge litteraturen være hensiktsmessig for Widerøe og oppgi kvantitative mål for blant annet energiforbruk og klimagassutslipp, samt tilby måter interessenter kan verifisere nøyaktigheten av deres miljøpåstander (Etsy & Winston, 2006; Vos, 2009; Rasmus & Montiel, 2005; Gallicano, 2011). Tydeliggjøring av miljøeffekter kan tenkes å øke betalingsvilligheten, da det som Administrerende nevner kan bevisstgjøre forbrukeren om hva de kan gjøre for å være en *«bedre verdensborger med tanke på miljø»*. Samtidig argumenteres det at samarbeidene med motorprodusenten Rolls-Royce og flyprodusentene Embraer og Tecnam å styrke både legitimiteten til omstillingen og tillit til tjenesten, da dette er anerkjente brands innenfor teknologi. Samlet sett vil tydeliggjøring av miljøeffekter og samarbeid med aktører i organisasjonsfeltet styrke relasjonen mellom Widerøe og forbruker og minsker sjansen for å bli anklaget for symbolsk form for samfunnsansvar (Scott, 2008; Galliano, 2011; Nygaard, 2019). Det er likevel hensiktsmessig å anta at på bakgrunn av omgivelsenes underbyggende synspunkter om luftfartens natur, påvirker deres tro på hvorvidt deres grønne omstilling er legitim (Gallicano, 2011)

Kommunikasjonsdirektøren påpeker til slutt at Widerøes samfunnsbidrag resulterer i at de ikke merker til noe til *«flyskam retorikken»* og begrunner dette med forretningsmodellen sin: *«(...) vi flyr er jo sånne anbudsruiter, hvor det ikke finnes noe alternativ», (...)* Vi er på en måte

tilknytningen til resten av verden». Kommunikasjonsdirektører underbygger uttalelsen med at «til og med MDG har vært tydelig på at når de har gått etter flynæringen (...), tar de ofte ved unntak av kortbanenettet». Selv om Widerøe personlig er urørt av flyskam-retorikken, har dette likevel ført til endrede holdninger i omgivelsene til luftfarten, samt før til negativ oppmerksomhet mot andre aktører i organisasjonsfeltet (luftfartsnæringen). Flyekspert Elnæs hevdet i 2019 at nedgangen på 11 prosent i innrikstrafikken i Sverige var i sammenheng med flyskam-debatten (Ripegut, 2019). Det er liten grunn til å tro at dette har vært annerledes i Norge. Som beskrevet i første del av analysen vil økende kunnskap og bevissthet om luftfartsindustriens klimapåvirkning legge press på bransjen som helhet. Dersom Widerøe ikke tar stilling til luftfartsnæringens felles skjebne i form av flyskam, er en mulig konsekvens at Widerøe ikke lenger framstår som konkurransedyktig og mister sin legitimitet. I følge Gallicano (2011) vil et kollektivt samarbeid i luftfartsindustrien være hensiktsmessig, da de i felleskap kan håndtere globale utfordringer. Dette vil bli diskutert nærmere i neste del, samarbeid i organisasjonsfeltet.

4.2.2 Organiseringsparadoks – samarbeid i luftfarten

Ut fra datamaterialet viser det seg at Widerøe erfarer et organiseringsparadoks. Overordnet er dette en konsekvens av nødvendigheten for samarbeid og konkurranse om å være først. Som vist tidligere har Norge på bakgrunn av blant annet kortbanenettet, geografi og kundegruppe muligheten til å ta en nøkkelposisjon i elflyrevolusjonen. Dette kan derimot føre til høyere konkurranse om å utvikle elfly, fordi aktører til dels konkurrerer om å dekke samme behov. Rapport 4, Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart (Avinor et al., 2020) hevder at alle fly- og flymotorprodusenter har aktiviteter knyttet til elektrifisering. Konkurransen mellom aktører som vil omstille til mer miljøvennlig drift vil også kunne gi utslag på hvorvidt de har mulighet til å samarbeide for å enten finne en felles løsning eller støtte Widerøe på veien til pioner. På spørsmål om Widerøe opplever at økt deltakelse i omstillingen er positivt eller fører til mer konkurranse, svarer Administrerende direktør:

Jeg vil jo gjerne at flere engasjerer seg, men helst ikke i mitt nabolag. (...) vi vil heller at folk også engasjerer seg her enn at folk ikke engasjerer seg. Videre forklarer han at det har skjedd et totalt taktskifte i bransjen de siste tre årene.

Administrerende direktør forklarer videre at Widerøe gikk fra å «*nesten bli ledd av*» til at de store flyselskapene kom på banen og skulle være med på elflyrevolusjonen:

Da begynner ballen og rulle. Når konkurrenter sier de skal satse på elfly. Det er på en

måte fint at de gjør det, for det skaper momentum, men samtidig ønsker man jo ikke at noen i nabolaget skal konkurrere deg ut. Så det er en balansegang.

Dette tyder på at det er en spenning mellom å samarbeide for å effektivisere teknologiutvikling ved skape *momentum* og konkurranse om å være først. Project Zero ble startet internt i Widerøe, som var et prosjekt hvor målet var å påvirke produsenter til å utvikle et elektrisk fly for det norske kortbanenettet, klart for implementering fra 2030 (Widerøe, u.d). Det antas å foreligge store økonomiske gevinster ved å være første leverandør som kan tilby denne teknologien, som i sin tur gjør at konkurransen blir en mekanisme for å få sparket i gang den grønne omstillingen i luftfarten. Dermed argumenteres luftfarten og omstillingen for å være like avhengig av konkurranse som den er avhengig av samarbeid.

Som følge av Project Zero inngikk Widerøe en samarbeidsavtale med Rolls-Royce i 2019, som videre demonstrerer motorprodusentens ambisjoner om å være den ledende leverandøren av helelektriske og hybrid elektriske fremdrifts- og kraftanlegg i flere luftfartsmarkeder (Widerøe Zero, 2022). Widerøes samarbeid med motorprodusenten Rolls-Royce og flyprodusentene Embraer og Tecnam, om utviklingen av nullutslippsfly, er gjennomgående argumenter for hvorfor Widerøe har fått posisjonen som *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten. Administrerende direktør forklarer samarbeidet (Widerøe Zero, 2022):

I samarbeid med verdens ledende luftfartsteknologifirmaer er målet vårt å forstå hvordan levedyktig virksomhet kan bygges rundt regionale konsepter med nullutslipp, og å gi råd til produsentene om driftskrav og kundenes forventninger for å utforme den best mulige og bærekraftige luftmobilitetstjenesten.

Widerøe som *early mover* har dermed sikret seg knappe ressurser, samarbeidsavtaler med de fremste i feltet, og etablert en ny standard for teknologi i luftfarten, om hva andre flyselskap tolker som er teknologisk mulig (Gioia & Chittipeddi, 1991). Posisjonen som *early mover* bringer ifølge litteraturen med seg betydelige risikoer, blant annet markedsusikkerheter, teknologiske usikkerhetsmomenter, samt fare for å bli forbigått av følgere (Lee et al., 2010). Administrerende om risikoen ved å ta posisjonen som *early mover*: «(...) det må vi være veldig bevisst på som organisasjon, ja det har også en kostnad å ta den stillingen der». Dersom *early movers* særlig i teknologiske innovasjoner lar følgere utnytte markedsmuligheter på en mer kostnadseffektiv måte gjennom imitasjon, kan de risikere å bli forbigått (Lee et al., 2010). Kommunikasjonsdirektør sier på sin side at det ikke er viktig for Widerøe å være først, da de kun vil at dette skifte skal hende, men at «ting er veldig tilrettelagt for at Widerøe skal være

først». Administrerende direktør understreker derimot at Widerøe kan innta denne holdningen om å at de heier på alle, «*fordi vi vet at vi ligger langt fremme*». Widerøes samarbeid med Rolls-Royce, Embraer og Tecnam argumenteres har gitt Widerøe et forsprang, hvor de har oppnådd en fordelaktig posisjon ved å skape tilstrekkelig med tid mellom deres inntreden og følgere (Lee et al., 2010). I tillegg har samarbeidene plassert Widerøe i en sikker posisjon, hvor Widerøe Zero skal bli en kunnskapsbygger som skal hjelpe andre selskaper med tilsvarende ambisjoner (Berge, 2021). På den måten utvikler de en ressurs som er sjelden, verdifull og vanskelig å etterligne og som er ikke-substituerbar (Lee et al., 2010). Man kan anta at dette setter Widerøe i en langsiktig posisjon som en markedsleder, og dermed reduserer sjansen for å bli forbigått av eventuelle følgere

I tillegg kan en argumentere for at samarbeidene har plassert Widerøe som *early mover* i en maktposisjon i organisasjonsfeltet. På den måten har Widerøe mulighet til å styre feltets institusjonelle normer og forventninger i sin favør (Greenwood & Hinnings, 1996; North 1990), hvor de bidrar til å skape fortolkningsrammer for hva som regnes som passende og nødvendig å konkret gjøre for å imøtekomme de institusjonelle forventningene. Kommunikasjonsdirektør poengterer: «*Det er klart det at dette er en posisjon som er viktig å ta godt vare på*». Videre, kan det tenkes at konkurransevilkårene i feltet forandrer seg, hvor konvensjonelle fly ikke lenger er like attraktive (Barnett, 2006), som i sin tur vil gjøre Widerøe Zero mer verdifull. Barnett (2006) hevder at dersom konkurransevilkårene forandres kan også legitimiteten til hele næringen bli påvirket. Dette kan medfører et paradoks mellom samarbeid og konkurranse, hvor to ulike midler jobber mot et felles mål (Smith & Lewis, 2011).

4.2.2.1 Samarbeid mellom flyselskap

I tillegg forklarer Administrerende direktør at Widerøe opplever at de ikke er store nok, for å kunne drive denne utviklingen selv: «*(...) det er utrolig viktig å forstå at det markedet vi kan gi bransjen er ikke nok til å i seg selv drive utviklingen*». Likevel viser funn fra datamaterialet at det foreligge et visst paradoksalt forhold til samarbeid i luftfarten fra Widerøe sin side. Samtidig som de er bevisste på at de er avhengig av et samarbeid med andre aktører innenfor organisasjonsfeltet, ønsker de ikke å risikere å gi fra seg posisjonen som *early mover* og alle de fordelene som følger med. Administrerende direktør illustrerer problematikken:

Vi glir hele tiden inn i dette med vi blir tvunget til å samarbeide, men vi vil ikke samarbeide på alt. (...) det er noe med det at vi må finne balansen mellom samarbeid, men også kunne beskytte det som bedriften selv eier og står for.

Et konkurrerende samarbeid i organisasjonsfeltet vil ifølge DiMaggio (1988) og Hamel et al., (1989) øke sjansen for at Widerøe oppnår endring i sin favør.

Så vi har et helt klart mål om å dra det så langt vi bare kan få til, med å få nullutslipp og de løsninger som er optimale for miljøet, men så forsøker vi også balansere det mot hva er det som faktisk er realistisk å kunne gjennomføres. Der er vi faktisk avhengig av de markedene.

Her er hovedargumentet at samarbeid mellom parter i organisasjonsfeltet kan utvide mulighetene for å manøvrere luftfartsindustriens utvikling generelt, hvor Widerøe alene kan drive utviklingen i den grad det er mulig. Administrerende direktør opplever at det er en enighet i bransjen når det kommer til denne omstillingen og samarbeidet det krever: «(...) jeg føler at bransjen skjønner at man må samarbeide en del for at dette skal bli noe av, det nytter ikke å sitte å prøve å holde alt for seg selv». Widerøe oppfordrer myndighetene til å etablere og bygge et CO2-fond (Widerøe, u.d). Fondet går ut på at flyselskapene betaler en avgift for CO2-utslipp inn i et privat fond, mot at midlene brukes på biodrivstoff og utvikling av fremtidig infrastruktur for nullutslippsflyreiser (NOU 2019:22). En fordel ved et slikt samarbeid innad i luftfarten vil være lavere risiko for den enkelte aktør i forsøk på å utvikle lavutslippsteknologi.

Ifølge funn fra Bronn og Vidaver-Chohen (2009) er organisasjoner avhengig av å investere i samfunnsansvar for å opprettholde legitimitet innenfor sitt organisasjonsfelt. Kan kobles opp mot Widerøe sitt valg om bærekraftig omstilling hvor de omfavner samfunnsansvar som strategi for å motvirke misnøye i offentligheten, bygge omdømmekapital og til slutt oppnå legitimitet som er avgjørende for deres langsiktige eksistens (Shuili et al, 2012, s. 414). På spørsmål om samarbeid mellom flere aktører i luftfartsnæringen vil styrke legitimiteten til den grønne omstillingen forklarer informantene at de er helt avhengig av at flere flyselskap kommer på banen. Dersom Widerøe sitt arbeid blir oppfattet som symbolsk form for samfunnsansvar, vil det skade forbrukers tillit til Widerøes grønne innovasjon og omdømme. Samfunnsansvar har de siste tiårene blitt drevet frem av at informasjon om organisasjoners aktiviteter skal være tilgjengelige for allmennheten (Wagner et al., 2009). Derfor vil det ifølge Rawlings (2009; Gallicano, 2011) være hensiktsmessig for Widerøe å blant annet være transparente og presentere nøyaktig, vesentlig og nyttig informasjon om deres grønne aktiviteter og retningslinjer. Samarbeidene med anerkjente Rolls-Royce, Embraer og Tecnam argumenteres for å skjerme Widerøe for eventuelle anklager mot symbolsk form for samfunnsansvar i form

av for eksempel grønnvaskning, da de gjennom blant annet teknologien kan vise til reelle miljøeffekter. Administrerende direktør underbygger argumentasjonen:

Jeg er også veldig opptatt av at i Widerøe Zero så skal vi snakke om teknologien og hva den kan gjøre. det som er faktiske ting. Vi er i utgangspunktet et klimanøytralt konsulentselskap som er uavhengig.

Kommunikasjonsdirektør forklarer også:

(...) vi hadde jo heller ikke blitt tatt med inn i de prosjektene som vi blir. Dette er store seriøse aktører som investerer mange milliarder på å utvikle ny teknologi. Så det er klart det at hvis de hadde mistenkt at vi var med bare for at vi skulle grønnvaske oss selv.

Samarbeid med andre aktører i bransjen forklares også for å ville skape mer troverdighet rundt den grønne omstillingen, Administrerende direktør:

Jeg tror at vi må bevise det. Den bevisstgjøringen som kommer til å skje innenfor dette området, kommer til å ta knekken på alt mulig, litt tynne rasjonalere eller grønnvasking. Så du må ha en helt troverdig historie, som tåler at du går inn og ser på alle ledda.

Omgivelsene setter krav til Widerøe om kommunikasjon rundt klima arbeidet deres, der de må bevise at tiltaket har en reell effekt for å oppnå legitimitet. Det kan virker som at Widerøe erfarer at mistro (grønnvaskning anklager) kan bli håndtert ved hjelp av samarbeid i organisasjonsfeltet, hvor legitimiteten til elflyrevolusjonen blir «garantert» ved å vise til teknologien, og de faktiske *miljøeffektene* (Wangsness, et al., 2021).

Elektrifisering av luftfarten krever til slutt også ny infrastruktur på lufthavnene. Widerøe er derfor avhengig av samarbeid med andre aktører i feltet, i form av tilrettelegging. Widerøe må ha mulighet og ressurser til å kunne lade store batterier. I et intervju gjort av en intern i Widerøe (Widerøe, 2022b), fremhever Olav Larsen, leder av Avinors klimaprogram nettopp dette i spørsmålet hva Avinors rolle er i elflyrevolusjonen:

(..) mye av vår aktivitet har vært å synliggjøre at det er mulig å fly med elektriskemotorer og med hydrogen. (..) vi har nå sklidd over til å se på infrastrukturen vår. (...) så det å sørge for at infrastrukturen er klar, det har vært en viktig oppgave for oss.

Larsen legger til at Avinor offentlig har lovet å være ansvarlig for å ha nok ladeinfrastruktur på plass, og understreker: vi skal ikke være «*Vi skal ikke være en flaskehals i denne utviklingen, tvert imot skal vi fortsette å være den ene. en drivkraft*». I tillegg har Avinor lovet at elektrifiserte småfly skal få avgiftsfritak og gratis strøm frem til 2025 (Avinor et al., 2020, s. 28).

4.2.3 Lærings- og tilhørighetsparadokset:

Når det kommer til tilhørighets- og læringsparadokset, var det begrenset hvor mye deltakerne kom inn på hvordan de erfarer og håndterer dette. Håndtering av disse forsås likevel å være avgjørende for at omstillingen og Widerøe sin posisjon som *early mover* skal lykkes. I dette delkapittelet vil jeg kombinere de to paradoksene og analysere og diskutere dem fortløpende. Dette gjøres fordi spenninger kan gå på tvers, og bør derfor ikke sees på som låst til ett paradoks. Ved å belyse og analysere refleksjonene til informantene, ønsker jeg å gi en helhetlig og nyansert forståelse av omstillingen. Læring og tilhørighet til Widerøe er komponenter som utfra intervjuene viser seg å være nært beslektet, samtidig som at spenning kan oppstå mellom disse to paradoksene.

Widerøe har behov for ny kunnskap når det kommer til den bærekraftige omstillingen, og avhenger av tilgjengeligheten til nødvendig kompetanse hos nye og eksisterende piloter og flyteknikere. Kommunikasjonsdirektør viser til refleksjonene: «*Du får ikke sertifisert et fly og få tatt det i bruk, med mindre du kan vise til sikkerhetstilsynet at de folka som skal snekre dette flyet har tilstrekkelig med opplæring*». Videre forklarer kommunikasjonsdirektøren at alle som jobber i ulike deler av Widerøe er med på å bidra til Elflyrevolusjonen, og eksemplifiserer med ingeniørene: «*(...) hverdagen består jo i hovedsak på å holde de flyene vi har i lufta - men de bidrar og med innputt inn til disse utviklingsmiljøer som på en måte skal lage morgendagens fly*». Dette tyder på at det å fly elfly ikke krever en total nedbrytning av kjerneaktiviteter eller kunnskap rundt det å fly, men heller finne fremtidig løsninger basert på dagens aktiviteter. Samtidig anes fristillingen av Widerøe Zero for å ha forhindre potensiell spenning mellom å bygge oppunder dagens praksis og destruere fortiden for å skape fremtiden.

Overgangen fra konvensjonell til elektrifisert flyflåte har ikke foregått uten usikkerhet og skepsis blant interne i Widerøe konsernet. Begge informantene beskriver at det var en del skepsis og usikkerhet på den tiden Widerøe begynte å snakke om å terminere kjøp av det Administrerende direktør beskriver i gåsetegn som «*nye gamle fossil fly*». Videre forteller han midlertidig at idet de lyktes med å fremforhandle en avtale med Rolls-Royce og fikk «*backing fra de miljøene, som definitivt kan en del om fly*», skjedde det et taktskifte knyttet til usikkerhet rundt den nye satsingen. I tillegg fremkommer Project Zero for å begrense usikkerheten blant ansatte i konsernet, da omstillingen skjedde gradvis og var noe de kunne ta del i, fremfor noe uventet. Det kan likevel tyde på spenning mellom lærings- og tilhørighetsparadoks, da Widerøe opplever en konflikt mellom å tilpasse og endre seg, og forbli for å opprettholde en form for

identitet (Smith & Lewis, 2011). Administrerende direktør underbygger antakelsen med: «*Jeg tenker jo at eneste risikoen med dette her er at Widerøe Zero kommer med en løsning som enkelte i Widerøe potensielt kan mene ikke er den beste løsningen*». Dette tyder spesielt på et mulig tilhørighetsparadoks, hvor ansatte mulig kan føle at de må underordne seg Widerøes identitet og verdier.

Informantene forteller derimot at de opplever positive holdninger til omstillingen, og da spesielt blant den yngre generasjonen i konsernet, som ønsker å være med på denne utviklingen:

Administrerende direktør: Da var det også spesielt mange unge, som var sånn dette her kommer jo så her vil jeg posisjonere meg, dette vil jeg være med på.

Kommunikasjonsdirektør:

Men vi ser jo at spesielt kanskje yngre folk som kommer og jobber, er stadig mer opptatt av det (bærekraft). eks, teknikerne som skrur på disse flyene, de gleder seg jo. Det er jo forventning skapt, og de gir jo uttrykt at dette er noe de ønsker å være en del av.

Etter spørsmål om viktigheten av et godt langsiktig omdømme i bransjen, svarte kommunikasjonsdirektøren at hun finner det av stor betydning, noe som kan sees som et resultat av kognitive-kulturelle forestillinger, analysekapittel 1. Hun forklarer at når det kommer til *employer branding* «*er det en kamp om de kloke hodene*» og hun tror flere og flere vil være interessert i å kunne jobbe et sted der man opplever at man som ansatt gjør en forskjell, og påpeker at:

Jeg mener jo at vi er en av de bedriftene som virkelig kan tilby det. Du kan få lov til å jobbe med bærekraft. (...)at når du kommer til oss kan du også få lov til å bli utdannet, og bli den første i verden til å bli sertifisert til å skru på et elfly.

Samtidig sier litteraturen at ansatte viser høyere lojalitet til selskaper som arbeider for å forbedre samfunnet (Bronn & Vidaver-Cohen, 2009, s. 91). Ved å være *early mover* kan det tenkes at Widerøe tiltrekker seg knappe menneskelige ressurser, som følgere ikke lett kan matche (Lee et al., 2010). Samtidig argumenteres det som avgjørende for Widerøe og Widerøe Zero, som utgir seg for å være en pådriver for et grønt skifte i luftfarten, å kunne vise til overensstemmelse mellom hva Widerøe kommuniserer utad og handlinger innad. Dersom Widerøe viser høyere moralsk standard utad enn det de gjør innad, kan dette føre til redusert konkurranse om de beste arbeidstakerne, tillitssvikt og tapt omdømme (Nygaard, 2019). Dersom Widerøe ikke klarer å

etterleve imaget sitt, kan det oppstå spenning, hvor ansatte opplever at de må underordne seg Widerøes verdier som skiller seg fra deres egne personlig verdier.

4.2.4 Avsluttende diskusjon/oppsummering: Widerøe som *early mover*

Datamaterialet viser at målet med å være en *early mover* og drivkraften bak en grønnere luftfart, omfatter de tre prinsippene for bærekraft: sosial rettferdighet, miljøintegritet og økonomisk velstand (Bansal & DesJardine, 201). Imøtekommelse av de tre prinsippene simultant og posisjonen som *early mover* har derimot ført til ulike spenninger og problemstillinger for Widerøe. Gjennom paradoksteorien har jeg forsøkt å synliggjøre hvordan informantene forklarer Widerøes erfaringer av *early mover* posisjonen. Basert på datamaterialet viser det seg at Widerøe erfarer ytelses, organiserings og tilhørighet- og læringsparadokser.

I datamaterialet erkjenner for det første informantene at målet om en grønn omstilling og *early mover*-posisjon står i spenning med økonomisk avkastning. Samtidig medfører en *early mover*-posisjon relativt høye risikoer og kostnader. Dette gjør at Widerøe ikke kan investere fullt ut i innovasjon uten at det går på bekostning av daglig drift og eksistens. Jeg tolker dette som to konkurrerende mål. På den andre siden er dette mål som viser seg å være gjensidig avhengig ettersom *early mover*-posisjonen kan gi Widerøe muligheten til å satse på investeringer som sørger for både kort- og langsiktig avkastning. Innovasjon kan på mange måter være kostbart og det kan være risikabelt å investere i innovasjon, men det kan også gi god avkastning på lang sikt. Dette viser jeg til gjennom etableringen av Widerøe Zero, fordi det kan «*være tjenester som mange flyselskap vil etterspørre*». Dette er hva vi med Smith og Lewis (2011) kan kalle et ytelsesparadoks, da Widerøe har to parallelle mål, både gjensidig avhengige og motstridende på samme tid. Etableringen av Widerøe Zero har derimot skapt en løs kopling mellom innovasjon og drift, som har gitt de muligheten til å jobbe mot begge målene uten at det går på bekostning av hverandre.

Samtidig viser informantene til hvordan etableringen av Widerøe Zero har økt verdi i samfunnet, noe som tyder på at Widerøe oppfyller prinsippet *økonomisk velstand* (Bansal & DesJardine, 2014). Imidlertid argumenterer jeg for at prinsippene *sosial rettferdighet* og *økonomisk velstand* kan komme i spenning med hverandre, hvor omgivelsene kan tolke samfunnstiltaket for å ikke handle om viktigheten av tiltaket alene. Dette kan føre til tap av omdømme, der omgivelsene oppfatter Widerøe som uredelige og useriøse aktører (Bansal &

DesJardine, 2014; Gallianco, 2011). Informantene på sin side hevder at omstillingen er drevet av indre motivasjon og påpeker at de ikke ville fått samarbeidsavtaler og respekt i organisasjonsfeltet dersom de var på utkikk etter å drive symbolsk form for samfunnsansvar, slik som grønnvasking.

Det fremkommer som et tydelig funn at Widerøes omstilling avhenger like mye av konkurranse som av samarbeid, noe som tyder på et organisatorisk paradoks (Smith & Lewis, 2011). Konkurranse innad i luftfartsnæringen vil effektivisere teknologiutviklingen, og samarbeid kan for eksempel redusere risiko og styrke legitimiteten ovenfor omgivelsene. Jeg tolker likevel at det foreligger spenning mellom samarbeid for å effektivisere teknologiutviklingen og konkurranse om å være først, *early mover*. Tilsvarende kan jeg påstå at Widerøe har et paradoksalt forhold til samarbeid innad i luftfarten. På den ene siden er Widerøe klar over at de kun kan drive utviklingen i den grad det er mulig og at samarbeid mellom aktører i organisasjonsfeltet vil derfor utvide muligheten for å manøvrere luftfartens utvikling generelt. På den andre siden ønsker de ikke å risikere å gi fra seg *early mover-posisjonen* og de fordelene som følger med.

Et sentralt funn i analysekapittelet er at Widerøe Zero og samarbeidsavtalene med motorprodusenten Rolls-Royce og flyprodusentene Embraer og Tecnam har plassert Widerøe i en sikker nøkkelposisjon. Der de skal skape en ressurs som er sjelden, verdifull og vanskelig å etterligne (Lee et al., 2010), som i sin tur har gitt de makt i organisasjonsfeltet (Greenwood & Hinnings, 1996; North 1990). Samtidig vil det å være en kunnskapsbygger og dele tjenester med andre flyselskap danne grunnlag for samarbeid innad i feltet. Et kollektivt samarbeid i luftfartsindustrien fremkommer som hensiktsmessig, da luftfarten kan håndtere globale utfordringer i felleskap. I tillegg tolker jeg samarbeidsavtalene som et virkemiddel for å styrke Widerøes muligheter til å håndtere ulike paradokser. Blant annet kan jeg påstå at samarbeidsavtalene skjermer Widerøe for anklager mot symbolsk form for samfunnsansvar, da de gjennom teknologien kan vise til reelle miljøeffekter. Basert på analysen min er samarbeidsavtalene avgjørende faktorer for hvorfor Widerøe har kunne tatt posisjonen som *early mover*.

Til slutt kan tilhørighetsparadokset tenkes å være et resultat av ytelsesparadokset. I intervjumaterialet erkjenner informantene at målet om å opprettholde daglig drift og investere

i innovasjon og fremtiden kan skape en viss usikkerhet blant ansatte. Project Zero og samarbeidsavtalene viser seg derimot for å ha dempet usikkerheten, da visjon ble realitet. Funnene fra min analyse viser at etableringen av Widerøe Zero har håndtert læringsparadokset mellom å bygge oppunder dagens praksis og destruere fortiden for å skape fremtiden. *Early mover*-posisjonen tenkes å ha gitt, og vil fortsette å gi Widerøe verdifulle menneskelige ressurser, som følgere ikke lett kan matche. Derfor er det viktig at det Widerøe kommuniserer om samfunnsansvar og grønn handling utad, samsvarer med deres handlinger innad. Dette er avgjørende for blant annet omdømme, *employer branding*, lojalitet og tilhørighet.

5. Avslutning

5.1 Konklusjon

Masteroppgaven har hatt som hensikt å besvare problemstillingen: *Hva er det som forklarer Widerøes satsing som early mover i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?*

Som forklart i analysen befinner Widerøe seg i en situasjon hvor de er nødt til å erstatte hele flyflåten sin. Widerøe kan velge mellom å investere i gammel teknologi, konvensjonelle fly, som potensielt vil miste konkurransedyktigheten sin idet noen andre på feltet trer inn i markedet med nye bærekraftige løsninger. Eller satse på ny teknologi og ikke bare forbli konkurransedyktige, men også mulig markedsledende. Administrerende direktør:

Jeg er jo av den oppfatning av at da har vi i utgangspunktet tapt. Hvis vi sitter og venter på en endring, vi skal lede den endringen vi.

Gjennom oppgavens første forskningsspørsmål: *Hvordan erfarer Widerøe endrede forestillinger til bærekraft?* har jeg sett på hvordan de institusjonaliserte oppfatningene av klima og miljøutfordringer har påvirket Widerøe sin strategiske retning. Gjennom Scotts tre institusjonelle strukturer: *regulative*, *normative* og *kognitive* viser funnene at klimakrisen har utviklet seg til å bli noe Widerøe kjenner at de *må* forholde seg til og ikke noe de kan *velge*. Widerøe har vært tidlig ute med å oppdage og handle på de institusjonaliserte forventningene, noe som har gitt de mulighet til å ta ledelsen i den grønne revolusjonen i luftfarten. Siden Widerøe opererer i et organisasjonsfelt, luftfartsnæringen - hvor andre forventes å operere på tilsvarende måte, innebærer *early mover*-posisjonen at Widerøe bidrar til å skape fortolkningsrammer for hva som regnes som passende og nødvendige handlinger for å møte de

institusjonelle forventningene. I forlengelsen av dette definerer også Widerøe nye standarder for hva som er teknologisk mulig i feltet. Videre, kan det påstås at regulative institusjoner, gjennom godkjenninger og sertifiseringer av nye fly, skaper en organisatorisk treghet, der Widerøe ikke klarer å imøtekomme forventningene like fort som omgivelsene krever. Ved å legge første del av analysen til grunn, kan det konkluderes med at Widerøes erfaringer av endrede forestillinger om bærekraft har påvirket deres strategiske retning, basert på hva de oppfatter vil gi de legitimitet, støtte og tilgang på ressurser for å oppnå sine mål og eksistens.

Basert på resultatene fra analysen min har klimakrisen blitt kognitivt institusjonalisert, hvor Widerøe selv har pålagt seg et press for å ta samfunnsansvar og redusere sitt klimaavtrykk. Widerøe har valgt å tilpasse seg relativt radikal til disse forventningene og har mål om å være en pådriver og banebrytende for elflyrevolusjonen. I det andre analysekapittel besvarer jeg forskningsspørsmålet «Hvordan håndterer Widerøe å være *early mover* i den bærekraftige omstillingen i luftfarten?». Det nye målet og posisjonen som *early mover* viser seg gjennom datamaterialet for å berøre de tre prinsippene for bærekraftighet, *sosial rettferdighet*, *miljøintegritet* og *økonomisk velstand*. En vellykket *early mover*-posisjonen blir derimot påvirket av flere faktorer, og jeg kan derfor ikke konkludere eksplisitt. Posisjon medfører blant annet en del spenninger og risikoer for Widerøe. Informantene erkjenner utfordringene knyttet til balansegangen mellom å satse på innovasjon, for å være riktig i fremtiden, og opprettholdelse av daglig drift og eksistens. Etableringen av Widerøe Zero har derimot skapt en løs koplign mellom innovasjon og drift, som har gitt de muligheten til å jobbe mot begge målene uten at det går på bekostning av hverandre.

Et sentralt funn i denne studien er at Widerøes grønne omstilling er avhengig av både konkurranse og samarbeid innad i organisasjonsfeltet. Konkurranse effektiviserer teknologiutviklingen ved å legge press på leverandører. Konkurranse innad i luftfartsnæringen har sikret Widerøe som *early mover* samarbeidsavtale med blant annet Rolls-Royce. I tråd med min analyse kan det påstås at Widerøes samarbeidspartnere har vært betydningsfulle og avgjørende faktorer for Widerøes strategiske satsing, samt hvorfor de har kunne tatt posisjonen som *early mover*. I forlengelse av dette, har Widerøe Zero og samarbeidspartnerne plassert Widerøe i en sikker nøkkelposisjon, da de skaper en ressurs som er sjelden, verdifull og vanskelig å etterligne, som i sin tur vil redusere sjansen for at Widerøe blir forbigått av eventuelle følgere. Dette har også plassert Widerøe i en maktposisjon i organisasjonsfeltet, som

gir de muligheten til å styre feltets normer og regler i sin favør. Samtidig vil etableringen av Widerøe Zero motvirke organisatorisk treghet. Et konkurrerende samarbeid i luftfarten er en avgjørende faktor for omstillingen, da luftfartens grønne omstilling er avhengig av momentum. Samtidig vil samarbeid i luftfarten, gjennom blant annet et felles CO2-fond resultere i lavere risiko for den enkelte aktør å investere i banebrytende teknologi. Samarbeid mellom aktører i luftfarten vil og skape mer troverdighet rundt den grønne omstillingen.

Widerøes tolkning av de institusjonaliserte forventningene knyttet til bærekraft, og tilhørende handlinger viser seg å ha gitt Widerøe muligheten til å ta en nøkkelposisjon i den grønne omstillingen i luftfarten. Ettersom at Widerøe har klart å handle på forventningene tidlig, med tilhørende teknologi og samarbeidsavtaler, viser funnene at Widerøe har kunnet satse strategisk på en *early mover*-posisjon. Måten Widerøe håndterer posisjonen som *early mover* og de paradoksene som har oppstått på dette stadiet av omstillingen, er med på å forklare posisjonen. Som *early mover* har Widerøe inntatt en strategisk rolle i utformingen av hva som regnes som legitime forventninger i det organisatoriske feltet ved å lede og sette en ny standard for bærekraft og teknologi.

5.2 Begrensninger og videre forskning

Valget av teoretiske rammeverket, ny-institusjonell teori og paradoksteori, kan ha begrenset min analyse mot bestemte aspekter av virkeligheten. Hoffman og Jennings (2018) hevder blant annet at tradisjonelt sett har institusjonell teori vært mer egnet til å forklare stabilitet enn endring. Samtidig fokuserer det ny-intensjonelle perspektivet på organisasjonsfeltet som en helhet fremfor et aktørperspektiv. Dette kan for eksempel ha begrenset meg til kun å se etter likheter og ikke mindre forskjeller og interessekonflikter på tvers av luftfarten. Disse nyansene kan være gjenstand for videre studier, presentert nedenfor. Ved å anvende paradoksteorien kan det tenkes at potensielle muligheter for Widerøe som *early mover* har blitt oversett eller gitt mindre oppmerksomhet, som følge av at jeg har tydet situasjoner kun som paradokser.

Studien har hatt en kvalitativ tilnærming, hvor jeg har benyttet meg av to dybdeintervjuer med sentrale informanter i Widerøe og Widerøe Zero. Jeg har valgt og setter søkelys på Widerøe sin versjon av den grønne omstillingen i luftfarten, og hvordan de spesifikt håndterer posisjonen som *early mover*. Funnene i analysen har dermed vært begrenset til å gjelde en bestemt empirisk case - Widerøes grønne omstilling. Dette indikerer at min forskning ikke er representativ for

luftfartsindustrien som helhet og heller ikke representerer andre organisasjoner i deres *early mover*-posisjon. Informantene mine har imidlertid gitt meg tilgang på informasjon som jeg ikke hadde fått tilgang til ellers, da de sitter i førersetet for Widerøes grønne omstilling, med mye kunnskap og innsikt. Videre, har jeg gjennom institusjonell teori og paradoksteori sett på hvordan Widerøe imøtekommer spenninger som kan oppstå på veien mot pioner og teknologisk innovasjon innenfor det grønne skiftet og bærekraftighet. Studien og Widerøe sin håndtering har på den måten bidratt med å gi en forståelse og strategi for posisjonen som *early mover* og satsing på ukjent teknologisk innovasjon. Oppgaven min kan dermed tenkes å ha en overføringsverdi til andre organisasjoner i samme stilling som Widerøe, samt andre bransjer med tilsvarende forutsetninger.

For å gå videre i forskningen ville det vært interessant å gjennomføre en komparativ casestudie, for å forstå og sammenlikne Widerøes strategier med andre selskaper i samme situasjon sine litt mindre radikale tilpasningsstrategier. Her kunne man mulig også fått innsikt i deres holdninger og meninger om samarbeid innad i luftfarten, interessekonflikter på tvers og om det er en enighet om prioriterte satsingsområder. Samtidig tror jeg at innsikt i for eksempel synspunkter, holdninger og meninger i Norwegian, SAS, Avinor og Luftfartstilsynet kunne gitt Widerøe som *early mover* verdifull informasjon om eventuelle områder og faktorer de bør vurdere og ta hensyn til.

Det foreligger flere risikoaspekter ved *early mover*-posisjonen som ikke vil være fremkommelig på dette stadiet av omstillingen, men som vil være nyanser for senere studier. Det ville derfor vært interessant å studere Widerøe som *early mover* opp mot eventuelle følgere, for å se den relative lønnsomheten over tid – foreligger det noen *early mover-disadvantages*. Er det for eksempel mulig at Widerøe som pioner nyter godt av en langsiktig inntektsfordel, samtidig som de pådrar seg vedvarende høye kostnader, som kan veie opp for kapitalgevinsten? Disse nyansene vil kunne bli gjenstand for videre forskning, hvor det gjøres en analyse av de klimavennlige tiltakene og den reelle effekten av *early mover-posisjonen* ved å forske på x antall *early movers* og følgere før og etter en slik satsing.

Helt til slutt ville det vært spennende å ha intervjuet flere informanter i Widerøe konsernet og ikke bare informanter fra toppledelsen, da dette kunne gitt et mer nyansert syn på omstillingen. For eksempel vil intervju av ansatte som har blitt direkte påvirket av omstillingen og etableringen av Widerøe Zero gi muligheten til å grave dypere inn i mulige tilhørighet- og

læringsparadokser i omstillingen. Dette vil kunne gi Widerøe innsikt i synspunktene og eventuelle andre paradokser som de bør ta hensyn til i forbindelse med omstillingen. Samtidig kan det gi topp- og mellomledere innsikt i hvordan frontlinjemedarbeidere opplever endring i organisasjonen og hvordan de tolker endringene på en annen måte enn ledelsen (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006). På denne måten kan Widerøe-mellomledere, som blir sett på som bindeleddet i en organisasjon, forsøke å skape en forståelse hos de ansatte om hvorfor omstillingen til Widerøe er nødvendig, hva den innebærer, og eventuelle konsekvenser dette har for Widerøe og den enkelte (Hope, 2015). Det kunne også vært interessant å diskutere om målet om å selge flybilletter og oppfordre forbrukere til å fly mer står i spenning med å motivere forbrukere til å bli med på det grønne skiftet.

Litteratur

- Aberbach, J. D. & Rockman, B. A. (2002). Conducting and Coding Elite Interviews. *Political Science and Politics*, 35(4), 673-676. Hentet fra: <http://links.jstor.org/sici?sici=1049-0965%28200212%2935%3A4%3C673%3ACACEI%3E2.0.CO%3B2-M>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, T. W., & Buckholm, M. K. (2018, 12 november). Hva er innovasjon – og hvordan innoverer man? Hentet: Smart Innovation Norway: <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/>
- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009) Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Avinor (2020). *Års- og bærekraftsrapport*. Hentet fra Avinor: https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/avinor-ars--og-barekrafrapport-2020.pdf
- Avinor & Luftfartstilsynet (2020). *Forslag til program for introduksjon av elektrifiserte fly i kommersiell luftfart*. Samferdselsdepartementet. Hentet fra Regjeringen: https://www.regjeringen.no/contentassets/048b277dfe9d4e76a059b0796bbe8b52/2003_05_rapport-elektrifiserte-fly-i-kommersiell-luftfart_final.pdf
- Avinor, SAS, Norwegian, Widerøe, NHO Luftfart, LO (2020). *Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart*. (Rapport 4). Hentet fra Avinor: https://avinor.no/globalassets/_konsern/miljo-lokal/miljorapporter/avinor_barekraftsrapport_2020.pdf
- Bansal, P. & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Barnett, M. L. (2006). Finding a Working Balance Between Competitive and Communal Strategies. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1753-1773. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00661.x>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., & Rudolph, J. W. (2006). Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Berge, F. (2021, 12 november). *Nytt norsk selskap for grønn revolusjon*. Hentet fra

- Elflyportalen: <https://www.elflyportalen.no/nyheter/nytt-norsk-selskap-for-groenn-luftfart/>
- Berge, F. (2022, 11 mars). Samferdselsminister med elektriske ambisjoner.
Hentet fra Elflyportalen: <https://www.elflyportalen.no/nyheter/samferdselsminister-med-elektriske-ambisjoner/>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bronn, P., S. & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal of Business Ethics*. Vol. 87, Supplement 1: Globalization and the Good Corporation (2009), 91-109.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford university press.
- Carow, K., Heron, R. & Saxton, T. (2004). Do early birds get there turns? An empirical investigation of early mover advantages in acquisitions. *Strategic Management Journal* (25), 563- 585.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. I L. Zucker (Red.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (s. 3-21). Cambridge: Ballinger.
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Yale University Press.
- FN (2020, 22 desember). Parisavtalen. Hentet fra:
<https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- Fridays for future (u.d). *Who we are*. Hentet fra:
<https://fridaysforfuture.org/what-we-do/who-we-are/>
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Reserch Methods in Business Studies* (4. utg.). London: Pearson Education Limited.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal* 12, 433-448.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), *Sage Journals*: 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlag.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 89(1), 133-139. Hentet fra: <https://hbr.org/1989/01/collaborate-with-your-competitors-and-win>
- Hope, O. (2010) The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving, *Journal of Change Management*, 10(2), s. 195-215. doi: 10.1080/14697011003795669
- Ingram, P. (1998). Changing the rules: Interests, organizations, and institutional change in the U.S. hospitality industry. I M. C. Brinton & V. Nee (Red.), *The Institutionalism in Sociology* (s. 258-276). *New York: Russell Sage*.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. (2011). The Why and How of Corporate Social Responsibility. 2, 121-137. Oslo: <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2011-02-03>
- Jørgensen, S., Pedersen, L. T., & Skard, S. (2019, mai). *Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon*. *Magma* 0519, ss. 51-59.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Klima- og miljødepartementet (2021a, desember 8). Det grønne skifte. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>
- Klima- og miljødepartementet (2021b, 8 januar). *Klimaplan for 2021–2030* (Meld. St. 13 2020–2021). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/>
- Klima- og miljødepartementet. (2016, 21 april). Grønn omstilling. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/gronn-omstilling/id2485152/>
- Kristensen, N. & Thune-Larsen, H. (2022, 6 april). Store CO2-kutt i luftfarten forutsetter innfasing av bærekraftig drivstoff. Hentet fra Transportøkonomisk institutt: <https://www.toi.no/samfunnsokonomiske-analyser/store-co2-kutt-i-luftfarten-forutsetter-innfasing-av-barekraftig-drivstoff-article37534-1648.html>
- Kristensen, N. & Thune-Larsen, H. (2022) *Effekter av klimatiltak i norsk luftfart* (rapport: 1878/2022). Hentet fra Transportøkonomisk institutt: <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=72731>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo:

- Gyldendal Akademisk Forlag.
- Lee S., Koo. C., & Nam K. (2010). Cumulative strategic capability and performance of early movers and followers in the cyber market, *International Journal of Information Management* 30 (2010) 239–255.
- Loseke, D. R. (2015). *Methodological Thinking. Basic Principles of Social Research Design* (2. utg.). London: Sage.
- Mellahi, K., & Johnson, M. (2000). *Does it pay to be a first mover in e-commerce? The case of Amazon.com. Management Decision*, 38(7), 445–452.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W. (2017). Reflections on Institutional Theories of Organizations. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 830-852). London: London: SAGE Publications.
- Mills, J.H., Thurlow, A. & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 5(2), 182–195.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- NOU 2019:22 (2019, 3 desember) *Fra statussymbol til allemannseie – norsk luftfart forandring*. Samferdselsdepartementet. Hentet fra Regjeringen:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/19a211ff48814d09b9939631924cf48d/no/pdfs/nou201920190022000dddpdfs.pdf>
- Nygaard, A. (2019). *Grønn markedsføringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. doi:10.1080/10627260802153421
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Ripegut, H. (2019, 15 august). *Svensk flyskam gir ekstreme utslag hos nabolandet*. Hentet fra nettavisen: <https://www.nettavisen.no/okonomi/svenske-flytall-sjokkerer-aldri-sett-noe-liknende/s/12-95-3423829136>

- SAS. (2020). *Annual and sustainability report*. Hentet fra SAS:
https://sas.prod.waas.site/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/SAS_AST19-20_ENG2.pdf
- Samferdselsdepartementet (2021, 8 august). Luftfart og klima. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/luftfart/tiltak-for-a-redusere-klimagassutslipp/id2076453/>
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J. & Wieseke, J. (2019) Scrooge Posing as Mother Theresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms. *Journal of business ethics*, 2018-01-24, Vol.157 (2), 339-358.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking Institutional Arguments IP. J. DiMaggio & W. W. Powell (Red.), *The New institutionalism in organizational analysis* (s. 164- 182). *Chicago: University of Chicago Press*.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2. utg). London: Sage.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3rd ed.utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*. Vol. 36, no. 2. pp: 381-403
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Strandgaard, J. & Dobbin, F. (2006). In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 897-907. <https://doi.org/10.1177/0002764205284798>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tiffany Gallicano. (2011). A Critical Analysis of Greenwashing Claims. *Public Relations Journal*, 5(3):1-2.
https://www.researchgate.net/publication/305438010_A_Critical_Analysis_of_Greenwashing_Claims
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Toth, E. L. (Ed.). (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196(1), 829-

841. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.063>
- Wangsness, P.B., Ydersbond, I.M., Veisten, K. & Farstad, E./ Transportøkonomisk institutt (2021). *Fremskyndet innfasing av elfly i Norge* (1851/2021).
Samferdselsdepartementet: <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=71283>
- Wagner, T., Lutz, R. & Weitz, B. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Widerøe (u.d) *Bærekraft og miljø*. Hentet fra: <https://www.wideroe.no/barekraft-og-miljo>
- Widerøe (2020). *Årsrapport*. Hentet fra Widerøe:
<https://www.wideroe.no/content/dam/wideroe/wideroe-content/attachments/Wider%C3%B8e%20AS%20-%20%C3%85RSRAPPORT%202020.pdf>
- Widerøe (2022a, 31 mars). *Luftfartens miljøpris til Widerøe*. Hentet fra:
<https://skrift.meltwater.io/site/6110d16114f5af00198faffa/article/62459c38fb4ca0001922a25d>
- Widerøe (2022b, februar). *Hermans elektiske reise episode 3* [videoklipp]. Hentet fra LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6889866899623047168/>
- Widerøe Zero (2022, 17 februar). *Embraer, Widerøe Zero & Rolls-Royce announce partnership at Singapore Airshow*. Hentet fra: <https://wideroezero.com/news/2022/wz-signs-mou/>
- Wooten, M. & Hoffman, A. (2017). Organizational fields: past, present and future. I R. Greenwood, C. Oliver, & T. B. Lawrence (Red.), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* (s. 55-72). London: SAGE Publications:
<http://dx.doi.org/10.4135/9781446280669.n3>
- Wæraas, A. (2019). On Weber: Legitimacy and legitimation in public relations. I Ihlen, Ø. og Fredriksson, M. (red), *Public relations and social theory: Key figures, concepts and developments*, (s. 19-38). 2. utg., New York: Routledge.

Antall ord: 24 279

Vedlegg 1. Intervjuguide – Adm. Widerøe Zero

Andreas Kollbye Aks

Fase	Spørsmål	Instruks
Oppvarmings-spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Navn 2. Stillingstittel <ol style="list-style-type: none"> a. Kort beskrivelse av rolle og ansvarsområder. 3. Hva legger du i begrepet det <i>grønne skiftet</i>? 	Kartlegge, skape tillit ved å stille generelle spørsmål til informantene.
Overgangs-spørsmål	<p>Hvorfor har Widerøe valgt å satse på grønn omstilling, og kan du beskrive overgangen?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Opplever du noen utfordringer knyttet til denne omstillingen? 4. Når vil du si klima og miljø for alvor kom på agendaen til Widerøe? <ol style="list-style-type: none"> a. Opplever du at dere klarer å imøtekomme forventningene like fort som omgivelsene deres krever? 	For å undersøke informantens tanker, holdninger rundt motivasjonen bak grønne strategiene og omstillingen.
Refleksjons-spørsmål Del 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Det sies at Norge kan ta en nøkkelposisjon i den grønne revolusjonen i luftfarten. På hvilken måte mener du at Norge er en god testbenk for elfly? 2. Kan du fortelle om motivasjonen bak Widerøe Zero? 3. Hvordan opplever du balansen mellom å forsvare eksisterende praksis og å rydde vei for nye klimavennlige muligheter? <ol style="list-style-type: none"> a. Widerøe Zero vs. Widerøe 4. Opplever du at klimaspørsmålene og omstillingen påvirker tilhørigheten blant dine ansatte? 	<p>Nøkkelspørsmålene i del 1 baserer seg på det ny-institusjonelle perspektivet, samt evt. Håndtering av <i>early mover</i>-posisjonen</p> <p>Widerøe Zero</p> <p>Omdømmehåndtering</p>

<p>Refleksjons- spørsmål Del 2</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilken betydning/påvirkning har press fra andre aktører på retningen for selskapet, når det kommer til bærekraft? 2. Opplever du at klimakrisen utfordrer identiteten til Widerøe? 3. På hvilken måte bidrar klimaspørsmål til at det oppstår nye konkurranse områder i luftfartsnæringen? <ol style="list-style-type: none"> a. Jo fler jo bedre eller jo fler jo mer konkurranse? 4. Ref. spørsmål om Norge som testbenk → opplever du at det er enighet mellom de ulike selskapene? – tenker da spesielt på at dere går foran i denne utviklingen. 5. På hvilken måte tenker du elfly kan bli mottatt av interessenter til forskjell fra andre bærekraftige flydrivstoff, som eks. biodrivstoff? <ol style="list-style-type: none"> a. Opplever du at flere er skeptiske til elfly? Er dette da knytta til bærekraft eller sikkerhet? Hvordan arbeider dere med dette? 6. Hva mener du vil være verst tenkelige utfall ved deres grønne skifte? 	<p>Nøkkelspørsmål del 2 Organisasjonens omgivelser</p>
<p>Refleksjons- spørsmål Del 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. På hvilken måte kan dere i næringen samarbeide om å skape legitimitet overfor deres tiltak mot grønne løsninger? <ol style="list-style-type: none"> a. Ditt forhold til begrepet flyskam? 2. Opplever du et grønt omdømme som viktig? 	<p>Nøkkelspørsmål del 3. Håndtering Omdømmehåndtering <i>Employer branding?</i> Fenomenet grønnvaskning</p>

Avrundings- spørsmål	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor ser du for deg at Widerøe og Widerøe Zero er om 10-15 år?2. Eventuelle tilleggsspørsmål.3. Er det noe du ønsker å legge til?4. Har du noen spørsmål?	Takker for meg. Og eventuelt informerer om veien videre dersom det er ønskelig.
-------------------------	---	---

Vedlegg 2. NSD – godkjenning

Referansenummer

572673

Prosjekttittel

Masteroppgave - Fremtidens grønne løsninger

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Klemsdal, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no, tlf: 48114232

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Therese Berg Lauritzen, thereseberglauritzen@gmail.com, tlf: 46422567

Prosjektperiode

03.01.2022 - 30.05.2022

Vurdering

18.02.2022 Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

-lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

-formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

-dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

-lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg. 3 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Ønsker med dette skrivet å invitere deg til å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan bransjen erfarer og håndterer krav i møte med det grønne skiftet. Oppgaven er ute etter å kartlegge/undersøke hvordan Widerøe erfarer endrede forestillinger om bærekraft. Samt hvordan Widerøe håndterer posisjonen som *early mover*. I dette skrivet vil du få informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave som avlegges ved Universitetet i Oslo, våren 2022 og er en del av "OLA4090 - Organisasjon, ledelse og arbeid". Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og omfatter omtrent 25.000 ord. Tema for oppgaven er det grønne skiftet der fokuset rettes mot luftfartsnæringen. Med utgangspunkt i tematikken og næringen, ønsker jeg å belyse hvordan presset fra omgivelsene og ulike krav på veien mot fremtidens grønne løsning blir håndtert og erfart.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi er ansvarlig for prosjektet.

Veileder: Lars Klemsdal

Student: Therese Berg Lauritzen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir kontaktet på bakgrunn av at du blir ansett å være relevant til å belyse interessante elementer i problemstillingen i masteroppgaven. Utvalget er strategisk og det har blitt valgt ut nøkkelpersoner basert på hvilken rolle vedkommende har i Widerøe konsernet. Datagrunnlaget vil bestå av 2-3 intervjuer av relevante nøkkelpersoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign. Dybdeintervjuer vil være den sentrale innsamlingsmetode, supplementert av dokumentstudie. Dersom du velger å delta i prosjektet, vil dette innebære at du deltar på et dybdeintervju, som vil vare omtrent 1,5- 2 timer. Spørsmålene vil handle om dine tanker, erfaringer og meninger knyttet til bærekraft, grønt skifte, dilemmaer og paradokser som Widerøe i en *early mover*-posisjon står ovenfor. Spørsmål om sensitive opplysninger vil ikke bli inkludert.

Svarene dine blir tatt opp elektronisk og transkribert.. Lydopptak og transkriberingen vil bli slettet etter prosjektets slutt. Ved å gi ditt samtykke til å delta i dette prosjektet, gir du meg retten til å analysere svarene dine og inkludere sitater fra intervjuet ditt i sluttrapporten.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

Ditt personvern - hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som har blitt fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder og studenten tilknyttet masteroppgaven som vil ha tilgang til innhentet data.

Lydopptak, transkribert intervju og alle andre personopplysninger vil bli lagret på Universitetet i Oslo sin skyløsning, og ikke på personlige PCer eller mobiler.

Masteroppgaven kan inneholde direkte sitater fra intervjuet ditt. Dersom det er ønskelig, vil informanten bli anonymisert, og det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person. Navn og kontaktopplysninger vil da bli erstattet med en kode i notatene fra intervjuet, og lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Masteroppgaven leveres senest 30. mai 2022, og prosjektet vil senest avsluttes innen utgangen av juni 2022. Personopplysninger, lydopptak og transkriberte intervjuer vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

- Personverntjenester på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.
- Behandlingsansvarlig ved UiO på personvernombud@uio.no eller behandlingsansvarlig@uio.no

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysningene om deg vil bli behandlet basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Oslo ved Lars, +47 481 14 232, mail: lars-klemsdal@sosgeo.uio.no
- Student, Therese Berg Lauritzen +47 464 22 567, mail: thereseberglauritzen@gmail.com
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Lars Klemsdal
Prosjektansvarlig

Therese Berg Lauritzen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “fremtidens grønne løsninger”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at studenten v/UiO kan gi opplysninger om meg til prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30. juni 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)