



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Digitalisering av kraftbransjen – mellomledernes erfaringer**

Linda Cecilie Teigland og Lene Charlotte Brattfjord

Masteroppgave i Ledelse - BED 3906 - mai 2020



# Innholdsfortegnelse

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Innledning.....  | 1  |
| 1.1   | Bakgrunn for oppgaven .....  | 1  |
| 1.1.1 | Formål .....   | 2  |
| 1.1.2 | Problemstilling .....  | 5  |
| 1.1.3 | Oppbygning av oppgaven.....  | 5  |
| 2     | Teoretisk rammeverk.....   | 6  |
| 2.1   | Mellomlederne i digitale endringsprosesser .....   | 6  |
| 2.1.1 | Digitalisering.....  | 6  |
| 2.1.2 | Mellomledere .....   | 7  |
| 2.1.3 | Endringer, endringsprosesser og motstand mot disse .....   | 8  |
| 2.1.4 | HRM.....   | 17 |
| 2.2   | Organisasjonens effektivitet .....   | 19 |
| 2.2.1 | Effektivitet.....  | 19 |
| 3     | Forskningsdesign og metodevalg.....  | 23 |
| 3.1   | Forskningsdesign .....   | 23 |
| 3.2   | Metodevalg .....   | 24 |
| 3.2.1 | Metode.....  | 24 |
| 3.2.2 | Utvalget .....   | 24 |
| 3.2.3 | Utarbeidelse av intervjuguide.....   | 25 |
| 3.2.4 | Gjennomføringen av intervju .....  | 25 |
| 3.2.5 | Analyse av data .....  | 25 |
| 3.2.6 | Reliabilitet og validitet .....  | 26 |
| 3.3   | Forskningsetiske betraktninger.....  | 27 |
| 4     | Presentasjon og analyse av data .....  | 27 |
| 4.1   | Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens effektivitet? ..... | 27 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.2 | Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremmer og hemmer gjennomføringen av digitale endringsprosesser? ..... | 31 |
| 4.3 | Drøfting av funnene.....  | 39 |
| 5   | Oppsummering og konklusjon .....  | 56 |
| 5.1 | Konklusjon.....   | 56 |
| 5.2 | Praktiske implikasjoner .....   | 57 |
| 5.3 | Forslag til videre forskning.....   | 58 |
|     | Referanseliste .....  | 59 |
|     | Vedlegg 1 - Intervjuguide .....   | 62 |
|     | Vedlegg 2: Informasjonsskriv om forskningsprosjektet .....  | 68 |

## Figurliste

|  |    |
|--|----|
| Figur 1 - Organisasjonskart .....  | 3  |
| Figur 2 - Hope sitt rammeverk for mellomleders funksjoner under endring..... | 11 |
| Figur 3 - Perspektiver basert på Kaplan og Norton .....                      | 19 |
| Figur 4 - Enkel framstilling på effektivitet .....                           | 22 |
| Figur 5 - Enkel framstilling på effektivitet.....                            | 45 |
| Figur 6 - Hope sin modell for toppledelsens iverksettelsesdilemma.....       | 49 |

# Forord

Denne masteroppgaven markerer enden på vår masterstudie, erfaringsbasert mastergrad i ledelse ved Norges arktiske universitet, Universitetet i Tromsø, Campus Harstad. Det å skrive en masteroppgave sammen har vært en svært lærerik prosess, men også en krevende, i og med vi begge har stillinger som ikke er en vanlig 8-16 jobb, med en del reisedøgn i løpet av året. Men gjennom å ha en god struktur, en tydelig arbeidsfordeling og en overordnet tidsplan er det meste mulig, har vi erfart. I løpet av prosessen har vi vært avhengige av viktige støttespillere og disse ønsker vi å takke.

Først vil vi takke vår veileder Hilde Nordahl-Pedersen som har vært tilgjengelig, gitt konstruktive tilbakemeldinger og vært en god støttespiller underveis i hele prosessen. Videre vil vi takke våre arbeidsgivere; Sparebank 68 grader nord og Brødrene Dahl AS, som har gitt oss muligheten til å følge dette studiet. Vi vil også takke organisasjonen som takket ja til å være casestudie og stilt villig opp underveis. Informantene hos denne organisasjonen er også viktig å takke, uten dere hadde ikke denne undersøkelsen vært mulig.

I tillegg vil vi takke hverandre for ett godt og konstruktivt samarbeid fra begynnelse til slutt, samt våre kjære som har vært støttende heiagjeng og lat oss prioritere skriving av masteroppgaven på ettermiddagstid og i helgene.



# Sammendrag

Kraftbransjen står overfor store omstillinger i årene som kommer, med bakgrunn i digitaliseringen og elektrifiseringen som råder i Norge i dag. Økende etterspørsel etter ladestasjoner til el-biler, el-busser og el-ferger, samt etablering av industri i grisgrendte strøk krever tilgang til både strøm og nok kapasitet. Strømnettselskapene erfarer at det ofte etterspørres strøm i områder det ikke har vært bygd ut strømnett tidligere, eller at kapasiteten i strømnettet ikke er god nok for å tilby den mengden med strøm som etterspørres. For å møte etterspørselen som strømnettselskapene er pliktig til å levere, krever det store investeringer i strømnettet rundt om i hele Norge. I tillegg kommer utfordringene med kraftige underinvesteringer i strømnettet over flere år som har vært gjort for å sikre at nettselskapet når kravene til NVE sitt incentivsystem, og kravet til utbytte til aksjonærene av nettselskapet.

Med utgangspunkt i samtaler og forslag fra kraftkonsernet vi har studert har vi utarbeidet følgende problemstillingen for vår oppgave:

*Hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

Studiet er gjennomført ved bruk av kvalitative intervju med mellomlederne i nettselskapet i ett norsk kraftkonsern, samt andre ressurspersoner tilknyttet nettselskapet.

Oppgaven kan bidra med kunnskapsutvikling om hvordan orkestrere digitalisering i ett kraftkonsern for å fremme verdiskapning og effektivitet.

Funnene fra studiet viser at nettselskapet har gjennomgått flere ulike digitale endringsprosesser de siste 10 årene. De viktigste digitale endringene som mellomlederne kan trekke fram er det digitale arbeidsordresystemet (PowerCatch), etableringen av den nasjonale datasentralen (elhub), innstalleringen av smarte strømmålere i private hjem (AMS-målere), utarbeidelse av kundeportal og innføring av Workplace. Informantene fremhever at de digitale endringene har bidratt til at organisasjonen jobber smartere og mer effektivt på en digital plattform.

Innenfor sin bransje har vi fått forståelse for at dette nettselskapet ligger langt frem i bruken av nye system og at nettselskapet er en positiv pådriver i Nettalliansen knyttet til felles digitale løft i bransjen. Informantene trekker fram at de digitale løsningene har påvirket nettselskapet positivt med tanke på redusert ressursbruk, lettere saksgang, bedre samhandling internt og en bedre kundeopplevelse. De digitale endringene genererer igjen ett større fokus på videreutvikling av digitale løsninger, da digital effektivitet premieres av NVE sitt incentivsystem. Nettalliansen trekkes fram som ett element som både hemmer og fremmer den digitale utviklingen i nettselskapet.

Funnene viser at noen av de digitale endringsprosessene er top-down drevne, mens andre er bottom-up initierte. Mellomledernes erfaringer er at det er et stort jobbengasjement rundt digitaliseringsprosesser, som er medarbeider initierte (bottom-up). Digitaliseringsprosessene drives fram av engasjerte medarbeidere som har ett ønske om å jobbe enklere og mer effektivt, her trekkes arbeidet med kundeportalen og arbeidsordresystemet PowerCatch fram. Informantene fremhever at en av suksessfaktorene for en vellykket digital endringsprosess er en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø.

Studiets funn trekker fram at mellomlederne har jobbet proaktivt både i forkant, underveis og etter de ulike digitale endringsprosessene for å forhindre motstand internt i nettselskapet. De har satt seg selv inn i endringene (sensemaking), før de har startet jobben med å kommunisere ut de planlagte digitale endringsprosessene til sine medarbeidere (sensegiving).

Mellomlederne har brukt mye tid på informasjon, opplæring og implementering av de nye digitale systemene som har kommet i forbindelse med digitaliseringsprosessene.

Informantene har ulike preferanser knyttet til hvordan de håndterer endringsprosessene overfor sine medarbeidere, men alle informantene trekker fram involvering og informasjon, og ikke minst rett informasjon i rett tid som viktige elementer for å ha en vellykket digitaliseringsprosess.

Vi opplever, ut fra funn i studiet, at nettselskapet kan ha større fokus på opplæring, kompetanseheving, informasjon og involvering av medarbeidere.

Nøkkelord: Digitalisering, endringsprosesser, effektivitet, mellomledere, suksessfaktorer



# 1 Innledning

I dette kapitlet redegjør vi for masteroppgavens bakgrunn og formål. Videre beskrives oppgavens kontekst, problemstilling og oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I de fleste organisasjoner gjennomføres det ulike former for endringsprosesser knyttet til den moderne verdens stadig økende digitalisering. I en undersøkelse presentert av Simens under Arendals uka i 2018 kom det frem at 75% av norske ledere mente at digitalisering var avgjørende for økt konkurransekraft i årene som kommer (Mørseth, 2018).

Men hva legges i begrepet digitalisering?

Regjeringen definerer begrepet digitalisering som: «Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige» (Kommunal og modernisering departementet, 2014).

Hva med kraftbransjen? Kraftbransjen som organisasjonen vår er en del av, står overfor store omstillinger. Årsakene til dette er flere, men kan i all hovedsak knyttes opp til underinvesteringer i kraftnettet over tid og krav det moderne samfunnet setter som fremtvinger endringer hos nettselskapene. I dagens Norge konsumerer både organisasjoner og forbrukere mer og mer strøm, samtidig som det kreves mer kapasitet ut av dagens strømnnett. Denne endringen i kundemassen sitt behov, gir nettselskapene investeringsutfordringer. Nettselskapenes eiere som er norske kommuner har holdt investeringene nede over tid, for å kunne hente ut utbytte, noe som igjen har vært gode bidrag inn i kommuneøkonomien rundt om. Men for å kunne møte framtidens behov og regjeringens krav til elektrifisering trengs det store investeringer i strømnettet rundt om i hele Norge, ifølge informant A.

Med det grønne skiftet og mer bevisste forbrukere har vi behov for bedre kapasitet i strømnettet for å kunne lade våre elbiler. Dette kommer i tillegg til vår økende bruk av andre el-produkter i hjemmet. Samtidig er det flere industribedrifter som etablerer seg i griskrendte strøk, som for eksempel oppdrettsnæringen, som har behov for høy kapasitet og mye strøm for å kunne skape arbeidsplasser og drive bærekraftig, ifølge informant A. Summen av dette gir nettselskapene en utfordring med å kunne tilby ønsket effekt og mengde strøm i dagens strømnnett. For å møte dagens og morgendagens krav til strømnettet må det bygges ut, og

nettselskapene er dermed avhengige av at det settes av midler til investeringer, om ikke regningen skal fordeles på forbrukerne, ifølge informant A.

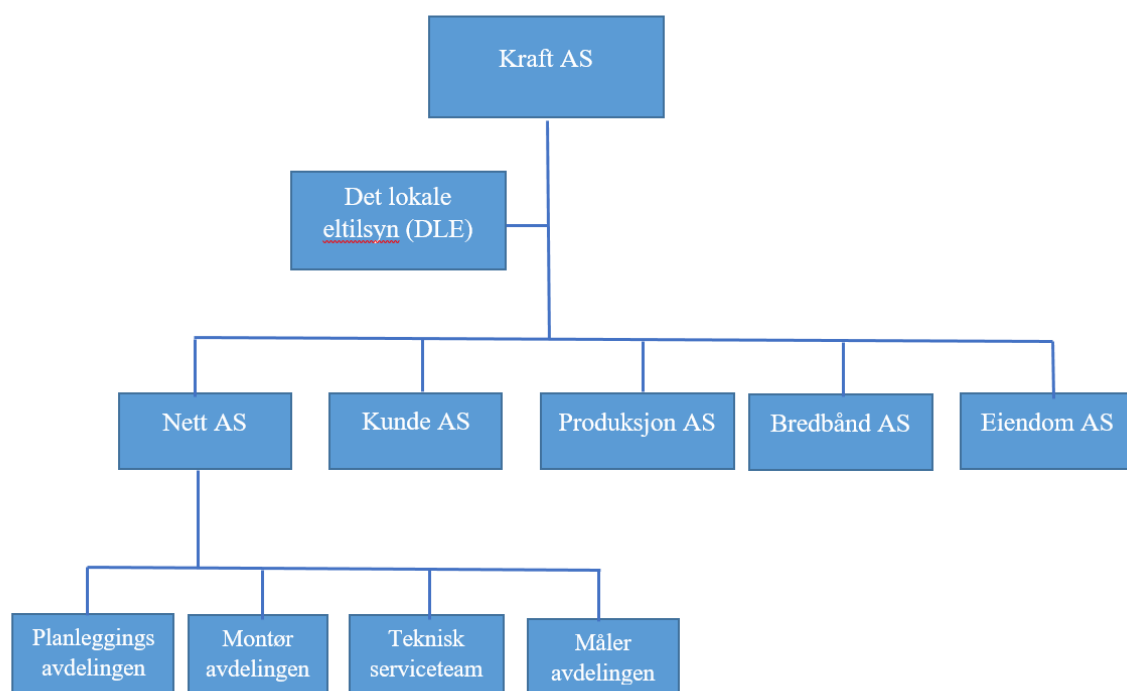
Norge har store naturressurser knyttet til fornybar energi som gir kraftselskapene en grønn konkurransekraft, som er i samsvar med regjeringens framtidsrettede næringspolitikk med elektrifisering og digitalisering som drivere, ifølge informant A. Summen av denne politikken og det økte behovet for mer strøm og høyere kapasitet fra nettselskaperes kunder, gir ett høyt investeringsnivå. I Reitan rapporten fra 2014 er det trukket frem flere mulige løsninger for kraftbransjens utfordringer (Olje- og energidepartementet, 2014). Det er i hovedsak skissert 3 ulike løsningsscenarioer i Reitan rapporten (2014). Disse er å slå sammen mindre kraftselskaper, innføre smarte målere og dele opp kraftselskapene i to ulike typer; nett – og strømselskaper. Som forbruker ser vi kanskje ikke så mye av scenarioene med fusjonering av flere mindre kraftselskaper til ett, og fisjonering av kraftselskaper til nett- og strømselskaper. Mens scenarioet smarte målere har vi alle fått installert hjemme i løpet av de siste årene. Denne kombinasjonen av løsninger innebærer investeringer i digitale løsninger, som overtid skal gi avkastning i form av bedre strømforsyning og lavere strømpriser. Investering i dag, mot gevinst i fremtiden. I tillegg må det ivaretas at løsningene som velges er bærekraftige.

### **1.1.1 Formål**

Målet med denne studien er å undersøke mellomledernes erfaringer knyttet til arbeidet med digitale endringsprosesser, og mellomledernes opplevelser knyttet til hvordan de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet. Samt avdekke hva som kan fremme og hemme en digital endringsprosess.

Organisasjonsstrukturen til casestudiets organisasjon kjennetegnes som en typisk konsernstruktur (Mintzberg, 1979 referert i Bolman & Deal, 2014), også kalt divisjonalisert struktur, der de ulike datterselskapene er uavhengige av hverandre. De ulike datterselskapene drives som egne selskaper med delegert beslutningsmyndighet fra morselskapet. I forhold til Mintzbergs (1979, referert i Bolman & Deal, 2014) femfaktorsmodell er det i de ulike kvasiselvstyrte datterselskapene at hoveddelen av arbeidet blir utført i en divisjonalisert organisasjon. Denne organisasjonsformen har både fordeler og ulemper. Fordelene er blant annet at denne organisasjonsstrukturen kan gi stordriftsfordeler og handlingsrom. En av ulempene er at det kan gi interne spenninger mellom konsernledelsen og divisjonslederne, samt at konsernledelsen kan miste oversikten over den helhetlige driften (Bolman & Deal,

2014). Vår case er ett kraftkonsern som ut fra dagens struktur består av 5 datterselskaper; Nett AS, Kunde AS, Produksjon AS, Bredbånd AS og Eiendom AS. Det lokale el-tilsyn (DLE) er ett tilsyn som ikke inngår i selve verdiskapningen i konsernet, men er involvert som en teknostruktur i organisasjonen (Mintzberg, 1979 referert i Bolman & Deal, 2014), DLE har som oppgave å utføre blant annet kontroller på el-anlegg og – utstyr i boliger og fritidseiendommer i henhold til Lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr (el-tilsynsloven) for å redusere antall skader og ulykker med elektrisk årsak. DLE er underlagt Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) ([www.energinorge.no](http://www.energinorge.no)).



*Figur 1: Organisasjonskart*

I samarbeid med kraftkonsernet har vi avgrenset vår casestudie til å gjelde datterselskapet, Nett AS, også omtalt som nettselskapet, der vi intervjuer flere ledere knyttet til mellomledernivået. Studiet omhandler kraftkonsernets største datterselskap, som står overfor de største utfordringene knyttet til digitalisering innenfor kraftbransjen og det moderne samfunnet. Samtidig har nettselskapet gjennomgått flere digitaliseringsprosesser, blant annet revolusjonen med å gå fra å ha arbeidsprosessene på papir til å ha de på en digital plattform, dette for å blant annet sikre god kommunikasjon fra planlegger, via ressursstyrerne til montørene. Nettselskapet har ett stort fokus på hvordan de kan møte morgendagens

utfordringer knyttet til endringene som preger dagens samfunn med økt digitalisering, samt konsolideringene som preger kraftbransjen.

Nettselskapet som vi har fordypet oss i, har ansvaret for å bygge ut, drifte og vedlikeholde strømmettet i regionen. Dette selskapet drives som ett monopolselskap, da det å drive nettselskap i dag er konsesjonsbetinget ([www.snl.no](http://www.snl.no), 2019). Nettselskapet som vi har hatt som casestudie har i underkant av 30.000 abonnemeter (kunder), men har de samme rammebetingelser å forholde seg til som de største nettselskapene som kan skilte med betraktelig flere kunder. Når kraftkonsernet er lite, krever det mer av organisasjonen for å opprettholde effektiviteten, hevder informantene. En må rett og slett jobbe smartere, da det er svært kostbart å drifte og vedlikeholde ett langstrakt kraftnett med få abonnemeter. Videre hevder informantene at det blir tøffere for hvert år for dem å opprettholde den relative effektiviteten. Skal en for eksempel bygge ut nettet krever det nye abonnemeter for å kunne gi lønnsomhet, men i og med at alle nettselskap i Norge har leveringsplikt kan de ikke si nei til utbyggingen selv om det gir store negative konsekvenser for nettselskapets økonomi.

Kraftbransjen som dette konsernet er en del av står overfor store digitale endringer i årene som kommer. Dermed er kraftkonsernet som nettselskapet er en del av er opptatt av hvordan de kan bruke de digitale endringene som presses fram i samfunnet og i kraftbransjen, til å kunne fremme verdiskapning og effektivitet.

Vårt ønske var å gjennomføre undersøkelsen i en organisasjon som har stått i, og står overfor endringer i årene som kommer knyttet digitaliseringen, som drives fram i organisasjonene i dag for å imøtekomme samfunnets utvikling. Der vi ønsker å se på hvordan digitaliseringen påvirker organisasjonens effektivitet, og avdekke elementene som fremmer og hemmer endringsprosessen i organisasjonen.

Kraftkonsernet som nettselskapet er datterselskap i, har nå innledet fusjonsplaner med ett nærliggende kraftkonsern, som etter planen skal styrebehandles sommeren 2020. Med bakgrunn i konsolideringene som skjer i kraftbransjen, mener konsernene at ved en fusjonering kan de forvalte verdiene for eierkommunene på en bedre måte, gjennom å bygge ett sterkere konsern som jobber smartere og har ett nært samarbeid internt. Ved fusjonering mener de at det vil skape ett kraftkonsern som har bedre kompetanse og som vil gi økte karrieremuligheter for de ansatte, noe som igjen vil øke attraktiviteten som arbeidsgiver i regionen.

I casestudiet er det ikke vektlagt undersøkelser knyttet til den mulige fusjoneringen, da den ikke vil være avgjort før etter vår masteroppgave er innlevert.

### **1.1.2 Problemstilling**

I dette casestudie er vi opptatt av å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

Forskningsspørsmålene som vi ønsker å besvare gjennom denne oppgaven:

**F1:** *Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

**F2:** *Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremmer og hemmer gjennomføringen av digitale endringsprosesser?*

### **1.1.3 Oppbygning av oppgaven**

I kapittel 2 belyser vi aktuell teori i forhold til casestudie, samt definerer sentrale begreper. Her vil vi også formulere våre forventninger til funn i casestudie med bakgrunn av teorien.

I kapittel 3 presenteres forsknings design og valg av metode. Masteroppgaven baserer seg på kvalitativ metode gjennom dybdeintervju av et utvalg mellomledere i nettselskapet. Videre reflekterer vi over casestudiets reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske betraktninger.

I kapittel 4 presenterer vi casestudiets funn gjennom informantenes svar og tilbakemeldinger. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av casestudiets funn og drøftinger knyttet til dette.

Kapittel 5 oppsummerer og konkluderer vi i forhold til masteroppgavens problemstilling. Videre så tar dette kapittelet for seg praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi definere sentrale begrep som inngår i problemstillingen og diskutere forholdet mellom disse.

### 2.1 Mellomlederne i digitale endringsprosesser

#### 2.1.1 Digitalisering

«Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige.» (Kommunal og modernisering departementet, 2014). Slik definerer regjeringen begrepet digitalisering. Dette forteller oss at digitalisering er så mye mer enn å gjøre analoge data digitale. IT vil ikke i fremtiden bli sett på som en støttefunksjon, men være en viktig suksessfaktor i enhver bedrift. I artikkelen *Hva er egentlig digitalisering?* (Haraldseth, 2019) blir IT definert som virksomhetens DNA for bedrifter og organisasjoner som vil være ledende innenfor sine fagfelt. Digitalisering handler med andre ord om å videreutvikle og legge til rette for brukervennlige løsninger, effektivitet og økonomisk vekst (Haraldseth, 2019). Vi lever i en tid der endringer er høyst synlig og merkbare. Aller sterkest merker vi det på det teknologiske området, der et stadig mer inkluderende internett, kunstig intelligens og «big data» fører til at helt nye organisasjoner dukker opp, mens andre raderes ut eller endres til det ugjenkjennelige (Jacobsen, 2018). Utfordringen ligger ofte i det å få mennesker og hele organisasjoner til å tilpasse seg de nye løsningene. Teknologien er her eller kommer snart – enten du vil eller ei. Det er hvordan du og alle i din virksomhet forholder seg til endringen som er avgjørende for deres suksess (Haraldseth, 2019). Kraftbransjen, vår organisasjon inkludert, står overfor store digitale endringer i årene som kommer grunnet, som tidligere nevnt, krav fra oss som forbrukere i form av hvordan vi forventer å kunne ha kontroll over eget strømforbruk, hvordan vi forventer å kunne kommunisere med leverandører i vår hverdag, økende bruk av elektriske artikler hjemme hos oss – inkludert ett økende elbil salg og utbygging av kraftkrevende industri. Vi som kunder har allerede fått installert digitale målere (AMS målere) hjemme hos oss. Dette er ett av de fysiske resultatene av den digitale endringen som foregår i kraftbransjen i dag.

### **2.1.2 Mellomledere**

Sentrale aktører under digitale endringsprosesser i organisasjoner er mellomlederne, og har i vår studie satt ett fokus på mellomlederrollen. Definisjonen på hva en mellomleder er, er ikke tydelig og klar med bakgrunn i de ulike plasseringene en mellomleder har i hierarkiet fra organisasjon til organisasjon, og hvilke arbeidsoppgaver mellomlederrollen utfører i de ulike organisasjonene.

Nettselskapet, som er en del av kraftkonsernet, som vi har studert i vår studie kan vi definere som en kompetansearbeidsplass med flere høyt utdannede ansatte, noe som kan gi både kraftkonsernet, nettselskapet og mellomlederne krevende utfordringer.

Det vært mye forsket på mellomlederne som en strategisk viktig ressurs, spesielt ved organisasjonsendringer. Dopson & Stewart (1994 s. 76, referert i Hope, 2015 s. 25) konkluderer: «I en tid med høy endringstakt vil en smalere mellomledergruppe ha en mer sentral rolle enn tidligere.» Dette støttes av flere forskere som påpeker at det er viktig at mellomlederen er «på» og har en «hands-on»- holdning til detaljene i virksomheten, spesielt ved endringsprosesser. Gjennom dette er mellomlederen en viktig endringsagent, når endringsprosessen skal iverksettes i de daglige gjøremålene og implementeres i kraftselskapets nettselskap.

Floyd & Woolridge (1997, s.466 referert i Hope, 2015 s. 25), skriver i denne forbindelse: «Mellomlederen utøver en koordinerende rolle når de megler, forhandler og fortolker koblingene mellom organisasjonens institusjonelle (strategiske) og tekniske (operasjonelle) nivå.»

Colbjørnsen (2004, s. 4 referert i Hope, 2015 s. 45) definerer ledelse som; «Ledelse er å bidra til bedriftens mål gjennom medarbeidere.» Ut ifra sin definisjon og studier har Colbjørnsen (2004, referert i Hope, 2015) lagt til grunn et rammeverk som viser hvilke mekanismer som gjør lederen i stand til å påvirke sine medarbeideres prestasjoner, slik at medarbeiderne blir i stand til å realisere organisasjonens mål. Colbjørnsen (2004, referert i Hope, 2015) sitt rammeverk består av komponentene; administrasjon, relasjon og kultur. Knyttet til vårt case blir det viktig at mellomlederne skaper en tydelighet knyttet til målet gjennom kommunikasjon og oppfølging, slik at medarbeidernes forventninger knyttet til måloppnåelsen er mottatt og forstått. Videre handler det om oppfølging av medarbeiderne slik at måloppnåelsen skjer. Mellomlederens lederskap knyttes til den relasjonelle delen av rammeverket. Med bakgrunn i Yukls (2006, s. 8, referert i Hope, 2015 s. 44) definisjon:

«Ledelse er å påvirke andre til å forstå og bli enige om... .» Som leder skal en med andre ord påvirke sine medarbeidere om å gå i samme retning som organisasjonens mål og strategi. Dette krever interaksjon/kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere i en eller annen form. Den siste delen av Colbjørnsens (2004, referert i Hope, 2015) rammeverk er lederskapets kulturelle del, som har røtter fra teori om organisasjonskultur. Bang (1998, referert i Hope, 2015 s. 47-48) definerer organisasjonskultur som; «De sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.» Relatert til vårt case blir det innenfor lederskapets kulturelle dimensjon det handler om hvordan lederne klare på den ene siden å påvirke organisasjonskulturen, mens på den andre siden hvordan lederne selv klarer å tilpasse seg den eksisterende organisasjonskulturen.

### **2.1.3 Endringer, endringsprosesser og motstand mot disse**

Gjennom alle tider har ulike former for endringer vært sentral. Mens i dag er mange endringen knyttet til digitale endringsprosesser som skjer i de fleste organisasjoner, og som påvirker den daglige arbeidshverdagen til mange ledere og medarbeidere.

*«God ledelse handler om å håndtere endringer, og det å mestre dette er noe av det som gjør det så spennende – og krevende å være leder»* (Skogen Lund, 2012, referert i Hope, 2015 s. 74)

Professor Lines (2005, s. 9 referert i Hope, 2015 s. 75) definisjon på organisasjonsendring: «En organisatorisk endring er definert som en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle struktur, prosesser eller produktmarkedsområder for å forbedre realiseringen av ett eller flere av organisasjonens mål.» Professor Lines (2005, referert i Hope, 2015) definisjon bygger på at en kan endre medarbeidernes arbeidsoppgaver og arbeidssett uten at det påvirker organisasjonens struktur.

Gioia og Chittipeddi (1991 s. 433, referert i Hope, 2015 s. 76) definerer endring slik: «Generelt sett betyr endring ett forsøk på å omforme dagens tankesett og handlinger hos organisasjonens medlemmer.» Gioia og Chittipeddi (1991, referert i Hope, 2015) fokuserer på endringer som handlinger og vektlegger gjennom det perspektivet hvordan medarbeiderne løser oppgavene sine og hvilke oppgaver vi løser som sentrale parametere i endring.

Vi har definert hva en organisasjonsendring er, men hva er så en strategisk endring?

«Strategisk endring involverer et forsøk på å endre etablerte erkjennelser og handlinger, for å



gjøre organisasjonen i stand til å dra fordel av viktige muligheter eller til å håndtere følgene av eksterne trusler» (Gioia og Chittipeddi, 1991 s. 433, referert i Hope, 2015 s. 77). Kjernen i strategisk arbeid relatert til vårt case, nettselskapet, er å dra nytte av nye muligheter og møte de eksterne truslene som dukker opp. For å kunne gjøre dette, må nettselskapet ha endringsvillige mellomledere som ser nye måter å jobbe på, og avdekker truslene og mulighetene som ligger foran nettselskapet. Her har mellomlederne en viktig rolle, da de er tett på sine medarbeidere og markedet nettselskapet opererer i og kan fange opp endringer, noe toppledelsen ikke har mulighet til på samme måte pga. avstanden.

Vi må derfor videre se på ulike typer endring eller gjennomføringsstrategier som strategi O og E (Jacobsen, 2018). Strategi O - der O står for organisasjonsrettet strategi, her er hovedpoenget at mennesker ønsker endring, slik at endringsagentens hovedformål er å tilrettelegge for endring (Jacobsen, 2018). Strategi O defineres som en typisk bottom-up strategi. I dette ligger det en grunnleggende tankegang om at det er bred deltakelse som driver endringen frem. Gjennom å få de som faktisk skal jobbe med endringen med, så vil en kunne skape motivasjon og eierskap til endringen, og drive denne fremover gjennom de små seirene en opplever etter hvert som prosessen skrider frem. Ett annet viktig moment her er at det gis mulighet til at de som trekkes inn i endringsprosessen også får lov til å ta avgjørelser uten at dette hele tiden skal avstemmes opp mot ledelsen – delegering – det må være enklere å få tilgivelse enn tillatelse. Ledelsens rolle i dette er å sette visjonen, delegere myndighet, drive støttende ledelse – hjelpe sine medarbeidere og åpne for eksperimentering. Denne strategien er en grunnleggende strategi, en demokratisk modell og en deltakelsesbasert modell. Det er ingen konflikt mellom ulike grupper, så det er ingen grunnleggende interessenmotsetninger, og modellen forutsetter også at vi har en form for enighet eller en felles forståelse om utgangspunktet for endringen. Hovedfokus i strategi O er utvikling av mennesker og relasjoner i organisasjonen. Gjennom strategi O ønsker man å etablere en kultur – ett klima – der vi har en organisasjon som hele tiden er åpen for forbedringer. De viktigste tiltakene vil da være å sette mennesker i stand til å endre seg. Det må da legges til rette for eksempel utdanning/opplæring. Dette kan gjøres både på individ og på gruppenivå. Den tredje dimensjonen er sekvensiering – hvordan strategi O bygges opp i tid. Strategi O er «de små skrittets metode» (Jacobsen, 2018). Det vil si at en prøver å ta små skritt i retningen en ønsker å gå, for så å evaluere om dette fungerer eller ikke. Dette er en prosess som skaper momentum gjennom de små seire – en skaper engasjement gjennom å prøve, teste og vise til at «dette fungerer». Relatert til vårt case vil en uten delegering ikke oppnå det eierskapet som trengs

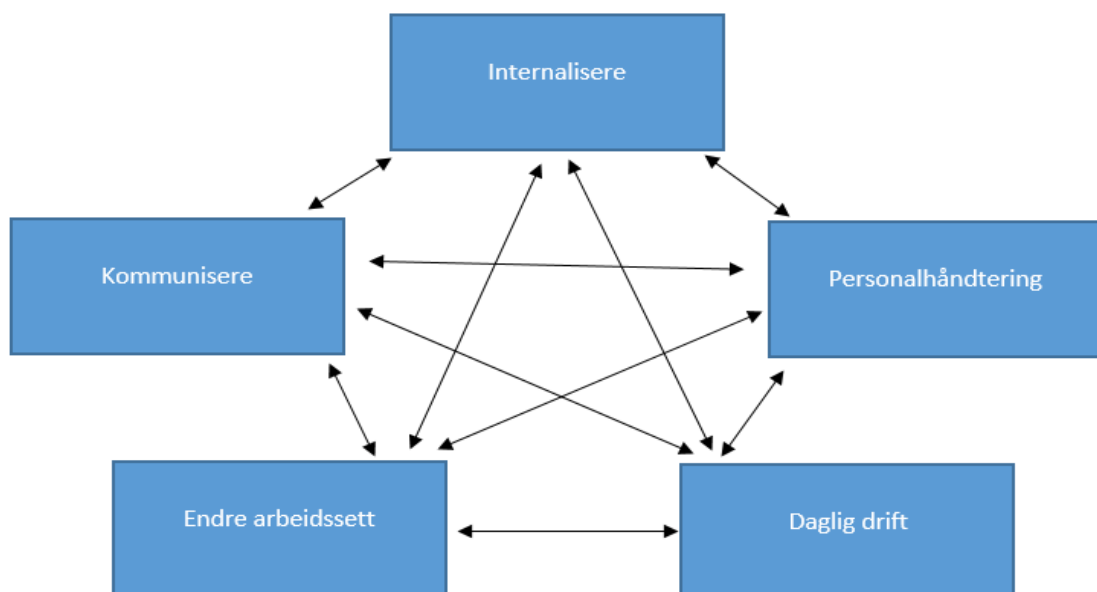
for å få med hele nettselskapet. Oppnå eierskapet vil gevinsten være en endringsprosess som er forankret i hele nettselskapet.

Den neste strategien vi skal se på er strategi E – der E står for økonomisk rettet strategi (på engelsk economic). Denne strategien brukes primært når driften må legges om grunnet eksterne forhold – gjerne i form av en krise – økonomiske drivkrefter står sterkt her. Dette er en top-down strategi hvor en ofte kan høre fra medarbeidere at de føler at noe blir «tredd ned over hodet» (Jacobsen, 2018). I motsetning til strategi O som har mennesker og relasjoner i fokus, så er økonomiske forhold det avgjørende i strategi E (Jacobsen 2018). I denne strategien er det toppledelsen som definerer og identifiserer et behov for endring, og utarbeider en plan for endringen. Dette implementeres videre av ledelsen – de ansatte involveres i liten grad. Denne strategien har ett sterkt lineært målforløp der en fase må være gjennomført før neste igangsettes. Jacobsen (2018) trekker fram noen ideelle forutsetninger for endringsstrategien E; *Problemet organisasjonen står overfor vil kunne løses ved å endre organisasjonens formelle elementer innen strategi, kultur og/eller systemer*. Ledelsen har makt og legitimitet til å utøve denne, og strategi E aksepteres i og utenfor organisasjonen. Med strategi E vil ledelsens viktigste oppgave være å iverksette endringen og være bindeleddet mellom organisasjonen og omgivelsene. Årsaken til dette er at det er nettopp ledelsen som sitter med mest informasjon om situasjonen, og som sitter med både den formelle og symbolske makt. Også tidsperspektivet spiller inn på hvilken strategi en velger. I strategi O har en ofte en lang tidshorisont og kulturendring står sentralt, mens i strategi E vil en ha vesentlig kortere tidshorisont – for eksempel en nasjonalt bestemt tidsfrist for innføring av smarte målere (AMS-målere).

Hope (2015) trekker fram en studie publisert av Boston Consulting group i juni 2010 basert på en spørreundersøkelse som omfattet mer enn 5500 ledere i mer enn 100 land samt intervjuer med mer enn 150 toppledere. Denne studien konkluderer med at den nye mellomledertypen som vokser frem, er den som vil lede endringer. Studien understreker også med bakgrunn i mellomledernes plassering i organisasjonene, at det er de som vil oppdage nye vekstmuligheter, samt motta innspill til forbedringer fra medarbeiderne. Dette er noe vi kjenner igjen fra vår organisasjon. Disse funnene faller elegant sammen med de funn og konklusjoner, Woolridge og Floyd fant og publiserte i sine arbeider fra 1990-årene om mellomledernes rolle ved endringsprosesser i organisasjonene (Hope, 2015).

Hope (2015) sin forskning trekker fram at mellomlederne er en viktig aktør i organisasjonene, og spesielt i forbindelse med strategiutvikling og endringsprosesser. For å lykkes med en endring må en få mellomlederne med på bakgrunnen for endringen, og hvordan den skal utføres. Men en kan aldri komme utenom at noen mellomledere kan føle sin egen rolle eller oppgaver utfordret av endringene, slik at de motarbeider de planlagte endringene, trekker Hope (2015) fram. Ifølge forskningen til Hope (2015), er det viktig for endringsagentene, uansett hvem de er, å ha en åpen tilnærming til mellomlederne i forkant, underveis og i etterkant av endringer skal iverksettes. Definisjonen på en endringsagent, ifølge Hope (2015), er en person eller en gruppe som aktivt bidrar til endring gjennom å påvirke innholdet av endringen og selve endringsprosessen.

Hope (2015) etablerte ett rammeverk for mellomledernes funksjoner ved endring, som illustrerer mellomlederens komplekse rolle, der alle funksjonene påvirker hverandre. Det kan virke som en balansekunst å ha den rette balansen mellom de ulike funksjonene som skal oppfylles under endringsprosesser av mellomlederen.



*Figur 2: Hope sitt rammeverk for mellomlederes funksjoner under endring (Hope 2015 s. 92)*

Rammeverket for mellomlederens funksjoner under endring har Hope (2015) basert på ulike modeller og litteratur fra ulike forskere som Floyd og Wollridge (1992), Huy (2001) og Balogun (2003).

### **2.1.3.1 Internalisering**

For mellomlederne er det en viktig nøkkel i endringsarbeidet, å forstå hva som skal skje, og hvordan endringen påvirker deres egen rolle og medarbeiderne (Hope, 2015). Kjernen i enhver endring er internalisering som bygger på teorien knyttet til sensemaking og sensegiving.

Ved endringer må en som leder strukturere elementene i endringsprosessen for å finne ut hvordan en skal fortolke, forstå, anerkjenne, forklare, forutse og trekke konklusjoner (Hope, 2015). Denne struktureringen er sensemaking. Under en endringsprosess prøver lederne å skape en forståelse for endringen hos medarbeiderne, slik at en kan skape en forståelse hos medarbeidere på hvorfor endringen skjer, hva endringen innebærer og hvilke konsekvenser den har for både organisasjonen og den enkelte medarbeider (Hope, 2015). I og med at mellomlederne leder mennesker, der forståelsen og forventninger til det ukjente er basert på individuelle og subjektive referanserammer, vil aldri en mellomleder være sikker på om sine medarbeidere har forstått endringsbudskapet i henhold til de opprinnelige intensjonene (Hope, 2015).

Sensegiving går ut på at en som mellomleder bidrar til at meningen medarbeidere danner seg, er i tråd med mellomlederens foretrukne bilde av organisasjonens virkelighet (Hope, 2015). Relatert til vårt case innebærer det at når nettselskapet initierer en endringsprosess er det normalt mellomlederen som inntar en rolle som sensegiver, mens medarbeideren blir endringsmottakeren og får rollen som sensemaker (Hope, 2015). Sensegiverens rolle er å bidra til sensemaking hos endringsmottakeren, slik at de etablerer det samme virkelighetsbilde som sensegiveren innehar (Hope, 2015).

Hope (2015) definerer å internalisere som rollen mellomlederen må innta for å få endringsbudskapet til å «make sense» og gjøre endringen eller innholdet til sitt eget. Hope (2015) referer til Balogun (2003) sin forskning til at mellomlederen må gjennomgå sin egen endringsprosess før mellomlederen iverksetter endringsprosessen for sine medarbeidere. En kan se på internalisering som en psykologisk prosess der mellomlederen tar inn over seg og iverksetter handlinger som er i henhold til organisasjonens ideer, normer eller innstillinger som normalt ikke er normalt for personen. Mellomlederen trenger selv ikke å være enig i selve

endringsprosessen, men må i rollen som mellomleder forholde seg til de bestemte endringene og handle i tråd med dem. Men for å lykkes med endringsprosessen overfor sine egne medarbeidere må en som mellomleder etablere en forståelse for endringen, og handle i tråd med den. Det er dette som er internalisering i praksis og er selve grunnsteinen i en god endringsprosess. Hope (2015) mener at en som mellomleder ikke vil være i stand til å iverksette og gjennomføre en effektiv endringsprosess med mindre en selv har internalisert endringen. Relatert til vårt case må mellomlederen dermed gå gjennom endringsprosessen selv, før sine egne medarbeidere gjennomgår endringen på dimensjonene praktisk, kognitiv og atferdsmessig art (Hope, 2015). Dette kan bety endringer i jobbrolle og forhandlingsprosesser i nettselskapet (både vertikale og horisontale prosesser).

I tillegg har en de atferdsmessige dimensjonene som viktiggjør mellomlederens holdninger til endringene. For å lykkes med endring burde en ha en positiv holdning for å kunne være i stand til å ta inn over seg endringer som kan være på det personlige atferdsmessige plan (Hope, 2015).

Kort oppsummert og relatert til vårt case betyr internalisering en endring som innebærer at mellomlederen må kartlegge og fortolke konsekvensene av endringsprosessen både for seg selv, sine medarbeidere, sine kollega og ledere. Mellomlederen må videre skape en aksept for endringen og ha vilje til å handle i tråd med intensjonen i endringsprosessen. Hver endring i alt fra ansvarsområde, arbeidsoppgaver til organisatorisk endring (fisjon, fusjon, salg), kan isolert sett være en kilde for motstand og frustrasjon hvis ikke endringene håndteres ordentlig av ledelsen og mellomlederne i nettselskapet. Dermed kan internaliseringsprosessen for mellomlederne sees på som en kritisk faktor for å kunne etablere en god plattform for å drive effektive endringer ifra (Hope, 2015).

### **2.1.3.2 Personelhåndtering**

Ett viktig element i enhver endringsprosess er personelhåndteringen, da medarbeidere ofte blir usikre og urolige når det blir snakk om endringer. Ofte er dette knyttet til frykt for det ukjente. Hoper (2015, s. 100) referer til Balogun (2003) sin forskning; «å hjelpe andre gjennom endringen».

Lewin var også innom samme tankegang i 1947 med begrepet «resistance to change». Lewin, endringsteoriens far, introduserte begrepene «unfreeze», «move» og «refreeze» i sin artikkel om endring i 1947. Lewins (1947, referert i Hope, 2015) begrep har dannet grunnlaget for hvordan en tilnærmer seg endringsprosesser som leder. I forkant av endringer klargjøres

organisasjonen for endring med å etablere en forståelse internt («unfreeze»). Så gjennomføres endringen («move»), før en stabiliserer organisasjonen innenfor sine nye rammer («refreeze»).

Knytter en HRM-medarbeidernes rolle inn i Lewins (1947, referert i Hope, 2015) tretrinnsmodell for endringer, har HRM-medarbeiderne under opptinningsfasen (“unfreezing”) en oppgave å bidra til forståelse for at endringen i organisasjonen er nødvendig og skape motivasjon og endringsvilje til å endringen blant organisasjonenes medarbeidere. I alle fasene i Lewins (1947, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016) tretrinnsmodell er kommunikasjon rundt hvorfor endringen skjer, samt hvorfor det er nødvendig at den gjennomføres viktige virkemidler. Under neste fase som er forandringsfasen (“change”) gjennomføres selve endringen som kan påvirke både medarbeidernes arbeidsoppgaver, rolle i organisasjonen og maktforhold, som igjen kan påvirke verdiene og atferden til medarbeiderne. I denne fasen av endringen er det viktig at HRM-medarbeiderne framhever nytten av endringen, samt skaper involvering av medarbeiderne i organisasjonen gjennom samarbeid og dialog. I den siste fasen, som regnes som stabiliseringsfasen (“refreeze”) må HRM-medarbeideren hjelpe medarbeiderne til hvordan de skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver under nye forutsetninger, eller bidra til at medarbeiderne får tilstrekkelig med opplæring på nye arbeidsoppgaver de har fått knyttet til endringen i organisasjonen.

Relatert til vårt case vil mellomlederne informere sine medarbeidere om den planlagte endringsprosessen og skape forståelse for hva som skal skje, hvorfor og hva resultatet skal bli. Dette gjennomføres i «unfreeze» fasen. Så gjennomføres den planlagte endringsprosessen i nettselskapet i fasen «move», før nettselskapet går over i endringens siste fase «refreeze» der nettselskapet stabiliserer seg innenfor sine nye rammer. Men hvordan legge til rette for at organisasjonen ønsker, eller iallfall forstår behovet for endring? Når vi har fått etablert rutiner, så kan vi reagere negativt på endring.

Lewin (1947, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016) beskriver dette på en enkel måte gjennom "sosiale kraftfelt», om drivkreftene for endring er mindre enn motstanden, så vil ingen endringer skje. Derfor er opptiningen i organisasjonen så viktig. Det vil si at man må få drivkreftene til å være større enn motstanden, for gjennom dette å få endringsprosessen til å rulle. Det er derfor det er så viktig å dempe/håndtere motstanden. Dette gjør en kun gjennom å forstå årsaken til motstanden til endringen. Det er en rekke ulike årsaker for motstand til endring. Man kan ha en faglig uenighet om at dette tiltaket som nå skal gjennomføres vil

fungere – en rasjonell motstand. Videre kan usikkerhet/angst/frykt til hva som «skjer med meg, jobben min, kollegaene mine» osv. være en årsak til motstand – en emosjonell motstand.

Sosiale bånd brytes gjennom det at man kanskje nå skal jobbe i nye team. Medarbeiderne kan oppleve følelsesmessig tap – noe av det første en spør om når man møter nye mennesker er «hva jobber du med, da?». Dette forteller oss at jobben er viktig for oss. Jobben er med på å definere hvem vi er. Dette betyr igjen at når vi får nye oppgaver, nye måter å jobbe på, så kan dette for enkelte rokke ved selvet «jeg`et». Statushierarkier vil bli endret. Noen kan komme til å føle seg degradert på bakgrunn av dette. Noe løftes frem på bekostning av noe annet. Den rasjonelle formen for motstand håndterer man gjennom å komme med rasjonelle motargumenter. Men den emosjonelle formen for motstand må håndteres på en vesentlig annerledes måte. Her må man dempe motstanden gjennom å forklare, veilede og bygge nettverk (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Uavhengig hvordan medarbeiderne reagerer på endringsprosesser er det mellomlederens ansvar å håndtere personalet. Det vil si å administrere og lede medarbeiderne både under endringer og i vanlig drift (Hope, 2015).

Under en endringsprosess betyr dette at mellomlederen må sikre at medarbeiderne internaliserer endringen. For å gjøre dette må mellomlederen oversette og kommunisere innholdet av endringsprosessen til medarbeiderne sine, samt håndtere de individuelle responsene fra hver enkelt på endringen (Hope, 2015). Det betyr at mellomlederen må håndtere motstand som kommer både individuelt og systemmessig, håndtere stressreaksjoner, frustrasjoner og sorgreaksjoner. Ikke minst må en kunne forhandle og megle mellom individer og grupper. I tillegg betyr det at mellomlederen må inntre roller som coach for å lære medarbeiderne opp i for eksempel ett nytt arbeidssett eller nye prosedyrer. Reaksjonene til hver enkelt vil være individuell og mellomlederen må håndtere den enkelte medarbeider ut ifra den enkeltes behov. Hope (2015) referer til Huy (2001) sin forskning om at mellomlederen inntar terapeutrollen.

### **2.1.3.3 Daglig drift**

Mellomlederne har flere fokusområder enn bare den daglige driften under endringsprosesser, siden ingen virksomheter lever av å kun gjennomføre endringsprosesser internt (Hope, 2015). Dermed må mellomlederne i nettselskapet ha fokus på den normale driften, i tillegg til å gjennomføre endringen.

Under endringsprosesser har både mellomlederne og organisasjon flere baller i luften, i tillegg til den normale driften, dette gjør organisasjonen spesielt sårbar for trusler eksternt fra konkurrenter som kan utnytte situasjonen med å ta markedsandeler, utfordre organisasjonenes produkter eller stjele sentrale medarbeidere (Hope, 2015). Mellomlederne har en sentral rolle med å sikre og ivareta interessene til aksjonærer, kunder, leverandører og andre interessenter selv om en gjennomgår en krevende endringsprosess internt i organisasjonen (Hope, 2015).

Ofte krever endringsprosessen maksimal oppmerksomhet, men som mellomleder må en balansere mellom å ivareta endringsprosessen likeså som den daglige driften, slik at ingen av delene blir skadelidende under endringsprosessen (Hope, 2015). Mellomlederne må jobbe med å innføre nye ting, samtidig som de jobber med å avskaffe det gamle (Hope, 2015). Skal en organisasjon gjennomføre store endringer, burde det tilføres ressurser i form av kompensasjon i lønn, vikarer eller andre tiltak for å avhjelpe situasjonen organisasjonen står i. Det og skulle gjennomføre store endringsprosesser gjennom å strupe organisasjonen, fører aldri frem. Blir det ubalanse kan det påvirke virksomheten negativ enten i framdriften av endringen eller berøre driften (Hope, 2015).

#### **2.1.3.4 Endring av arbeidssett**

Å endre arbeidssett kan være en del av selve endringen, men denne funksjonen hos mellomlederen knytter seg til de ulike aktivitetene som gjennomføres for å kunne implementere endringen i organisasjonen (Hope, 2015). Disse aktivitetene kan være å utvikle nye arbeidssett, fordele arbeidsoppgaver og ansvar, definere hvordan oppfølging skal skje under og etter endringen, hvordan en skal definere rapporteringslinjer, samt hvordan en skal utvikle og coache sine medarbeidere (Hope, 2015).

For mellomlederen består arbeidet med å endre arbeidssett i mange ulike oppgaver og utfordringer, samtidig som det gir muligheter (Hope, 2015). Mellomlederne er nær medarbeiderne som daglig møter på organisasjonens muligheter og utfordringer, samtidig som mange mellomlederne har en relasjon både til kundene og leverandørene (Hope, 2015). Denne posisjonen gir mellomlederne muligheter til å avdekke nye muligheter og utfordringer for organisasjonen, og kan dermed spille en verdifull rolle for topplederne som er villig til å lytte på ny ideer og løsninger (Hope, 2015).



### **2.1.3.5 Kommunikasjon**

I endringsprosesser knyttes mellomlederens kommunikasjon til hvor godt medarbeiderne er kjent med endringen og hvorfor den skjer (Hope, 2015). En av de viktigste oppgavene til mellomlederne under en endringsprosess er å kunne kommunisere begrunnelsen og innholdet for endringen til sine medarbeidere på en overbevisende måte (Hope, 2015). For å kunne gjøre dette er det avgjørende at mellomlederen har gjennomgått en vellykket internaliseringsprosess.

Kommunikasjon regnes som en nøkkelfaktor for å kunne opprettholde medarbeidernes motivasjon for endringen, samt ha ett engasjement til de daglige oppgavene som skal løses (Hope, 2015). Mellomlederen vil gjennom personalhåndtering gi medarbeiderne en forståelse av hva som skjer og konsekvensene av hva som skjer hos medarbeiderne (endringsmottakerne) (Hope, 2015).

Relatert til vårt case vil mellomlederne under implementeringen av en endringsprosess inneha en spesiell viktig rolle i nettselskapet, da de har mer detaljert kjennskap til hvordan den daglige driften foregår, og har innblikk i de uformelle nettverkene i nettselskapet. De uformelle nettverkene kan være gode arenaer for å drøfte og promotere endringene i nettselskapet. Mellomlederne kjenner også sine medarbeider godt og kan tilbake kommunikasjonen til hver enkelt for å få dem med på implementeringsprosessen på en bedre måte, enn å samle alle til for eksempel ett allmøte med informasjon.

### **2.1.4 HRM**

HRM-medarbeidere er en viktig rolle under endringsprosesser med å sikre at endringene gjennomføres i tråd med enhver tids gjeldende regelverk og lover. Samt påse at mellomlederne og medarbeiderne i organisasjonen får den hjelpen de trenger for å mestre endringsprosessen, samtidig som de skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver underveis mens arbeidsbetingelsene endrer seg. HRM-medarbeiderne bidrar inn som organisasjonens endringsagenter på lik linje med mellomlederne, som medfører at de har ett ansvar for å identifisere endring, og bidra til iverksettelse og måloppnåelse av organisasjonens endringsprosesser (Jacobsen 2012; Meyer og Stensaker 2011, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016).

Det er medarbeidernes vurdering av forandringen som er avgjørende om organisasjonen lykkes (Fugate, 2013, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016), og sentralt i denne vurderingen

er medarbeidernes opplevelse av rettferdighet under endringsprosessen (Dhensa-Kahlon og Coyle-Shapiro, 2013, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016).

Mellomlederne har blant annet en oppgave i å skape energi, begrense frykt, sikre at folk er på jobb og skape en arena der medarbeiderne får god informasjon, samt sikre god kommunikasjon, mens HRM-medarbeideren sine roller er å være en sparringspartner som kan veilede og støtte lederne i dette arbeidet (Ulrich, 1997 referert i Mikkelsen og Laudal, 2016). Både som mellomleder og som HRM-medarbeider må en under endringsprosesser håndtere både interne og eksterne drivkrefter for endringen og håndtere medarbeidernes reaksjoner underveis (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Under endringsprosesser er det viktig at både medarbeidere og ledere ivaretas og engasjeres, slik at de kan bidra til økt eierskap og en mer positiv læringsvilje til prosessen, som igjen kan korte ned tiden det tar for medarbeiderne å ta inn over seg endringsprosessen (Beggerud og Ihlen, 2008, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016). Denne vurderingen gjøres individuelt og er avhengige av både situasjonsbestemte og personlige faktorer (Fugate, 2013, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette kan igjen bidra til mindre stress og bedre mestring under endringsprosesser, som igjen hindrer en negativ organisasjonsatferd med høy turnover, sykefravær, mostand eller sabotasje (Lazarus og Folkman 1984, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016).

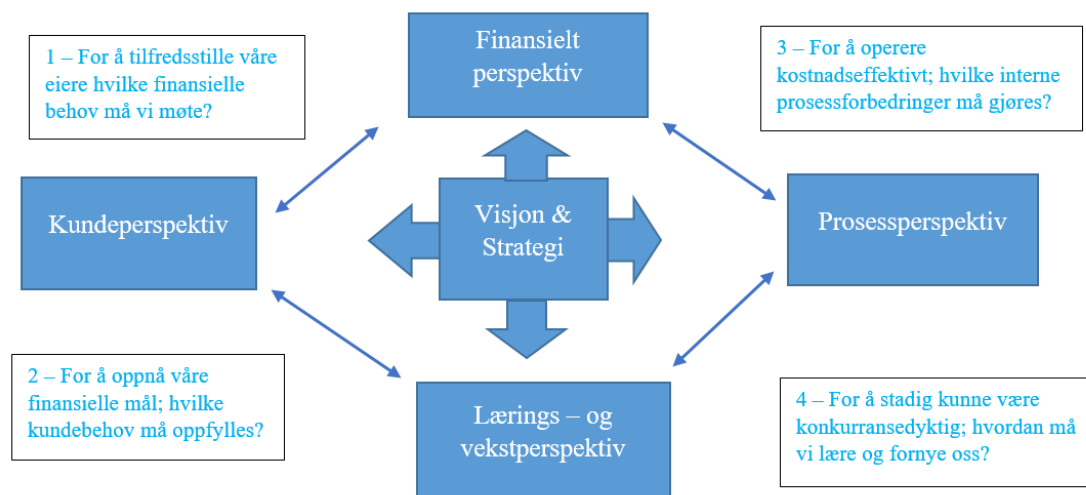
HRM-medarbeiderne kan bidra til økt endringsvilje blant organisasjonens medarbeider gjennom å sikre en saklig og tidlig informasjon, sikre medvirkning fra medarbeidere og ivareta at det er muligheter for å bearbeide opplevelsene for medarbeiderne i en endringsprosess. En vil gjennom å sikre disse delene under en endringsprosess, også oppfylle arbeidsmiljøloven. Med å jobbe med endringsprosesser og mennesker vil en alltid møte motstand, da mennesker har en medfødt evne som gir motstand mot endringer (Bovey og Hede 2011, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016). Men en organisasjon har mulighet gjennom å påvirke faktorene som er både personlige og situasjonsbestemte for å skape en annen opplevelse og vurdering av en endringsprosess (Fugate 2013, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016). Det er ikke uvanlig at medarbeidere ytrer motstand til endringer, men årsaken til motstanden kan være bunnet i ulike faktorer.

## 2.2 Organisasjonens effektivitet

### 2.2.1 Effektivitet

Ved de fleste endringsprosesser vil organisasjonene påvirke sin effektivitet, slik at organisasjonen jobber smartere og mer kostnadsmessig effektivt.

Da Norton og Kaplan publiserte artikkelen «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» i 1992, ble dette starten på en spennende utvikling. Denne artikkelen bidro sterkt til flere forskningsprosjekter knyttet til strategiforankrede og flerdimensjonale styringssystemer (Stemsrudhagen, 2003). Balansert målstyring er kanskje den modellen det oftest refereres til knyttet til blant annet begrepet effektivitet.



Figur 3: Perspektiver basert på Kaplan og Norton (1996)

Modellen definerer 4 perspektiver som grunnlag for valg av måleparameter.

**Finansielt perspektiv;** Som kommersiell virksomhet vil det langsiktige målet være å generere avkastning for investorene – eller sagt på en annen måte; være attraktive for aksjonærene.

Alle strategier og aktiviteter vil og skal derfor støtte opp om finansielle mål så som lønnsomhet, likviditet, finansiell struktur og soliditet. Organisasjonene måler her mot oppnådd resultat, men også på veksttall, investeringsstrategier, kostnadsreduksjonstall, utnyttelse av ressurser, risikostyring (Kaplan og Norton, 1996).

**Kundeperspektiv;** Går ut på å avdekke hva som gjør organisasjonen attraktiv for organisasjonens kunder. En misfornøyd kunde vil over tid ikke lengre være en kunde og vil finne seg en annen leverandør. Svakt fokus på kundene og lav kundetilfredshet vil derfor være

nøkkelindikatorer på en fremtidig nedgang, uavhengig av gode historiske og nåværende tall. Typiske måleparameter kan være markedsandel, kundelojalitet, kundetilfredshet, kundelønnsomhet, tilførsel av nye kunder (Kaplan og Norton, 1996).

**Internt perspektiv;** Alle virksomheter har ett unikt sett med prosesser som skaper verdi for kundene. Om disse ikke er effektive, vil de gi utslag på organisasjonens evne til å skape verdier for aksjonærene. Måleparameter kan typisk være innovasjon, drift og produksjon og ettermarkedsservice, der en ofte ser at det er drift og produksjon som tillegges mest fokus. Tradisjonelle målesystemer fokuserer gjerne på kostnads-, kvalitets- og tidsmål for eksisterende forretningsprosesser, men gjennom Norton og Kaplans (1996) teori får man en annen dimensjon; forventningene fra eksterne interessenter.

**Lærings- og vekst perspektiv;** For å over tid kunne levere og prestere, er det viktig at en organisasjon har evnen til å lære og utvikle seg. Det er primært tre kilder Kaplan og Norton (1996) sikter til; mennesker, systemer og organisering. Måleparameteren under dette perspektivet kan være medarbeidertilfredshet, produktivitet og medarbeiderlojalitet. Fremtidsrettede måleparameter vil kunne være rekruttering av viktige funksjoner eller tilgang på strategisk viktig informasjon (Kaplan og Norton, 1996)

I 1980 introduserte Michael Porter de generiske konkurransestrategiene kostnadslederskap, differensiering og fokusering (eller markedssegmentering).

Som kostnadsleder ønsker en å ha de laveste produksjonskostnadene. Dette er typisk for standardiserte, nøkterne og billige produkter, der man legger vekt på blant annet stordriftsfordeler. Fordelen av store markedsandeler eller en enkel tilgang på råvarer/ arbeidskraft osv. er viktig for å kunne bli en suksessfull kostnadsleder (Porter, 1980).

Ved differensiering ønsker selskapet å bli best i bransjen – det være seg basert på produktet selv, på leveranse, markedsføring, service for ettermarked osv. En velger da egenskaper som mange kunder i bransjen legger vekt på og innretter seg så etter disse. For dette kan man ta en høyere pris knyttet til sitt produkt (Porter, 1980)

Den siste strategien går ut på markedssegmentering eller fokusering. Her velger selskapet ett segment og forsøker å betjene dette så bra at rivalene utelukkes – man kan her argumentere for at ett konsesjonsområde kan være definert som ett marked (Porter, 1980).

Relatert til vårt case er kostnadslederskap den mest aktuelle konkurransestrategiene som er aktuelt for nettselskapet. Utgangspunktet her er at lønnsomhet og suksess er knyttet til om nettselskapet tar en klar posisjon i forhold til disse parameterne. Om en forsøker å være best i alt, risikerer en å oppnå middels prestasjoner og lavere lønnsomhet enn hva potensialet tilsier.

Igjen sett i lys av dette med kostnadslederskap og det finansielle perspektivet i Kaplan og Norton (1992) sin modell, så kan det også være interessant å se nærmere på Miles og Snow sine 4 kategorier basert på valgt strategi knyttet til innovasjon (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019). Disse er

**Oppfinneren** – først ute med det siste. Selskaper som benytter seg av denne strategien er innovatører som stadig er på jakt etter nye muligheter og markeder med tanke på vekst (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019). Oppfinneren kjennetegnes ved at de ikke er redd for å ta risiko, eller løse gamle utfordringer på nye måter, problemstillingen her er at alle kostnader knyttet til utviklingen faller på oppfinneren (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019).

**Analytikerne** – følger konkurrentene og tilpasser seg den nye innovasjonen, og er en god nummer 2 – man sier gjerne at de er i paritet med konkurrentene ((Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019). Fordelen her er at de største kostnadene og de største risikoene til innovasjon er tatt av «oppfinnerne» (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019).

**Forsvarerne** – baserer seg på å forsvare sin posisjon gjennom effektiv produksjon og/eller markedsføring. Størst fokus er rette mot effektivisering av eksisterende virksomhet (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019).

**Etternølerne** – oppfatter endring og usikkerhet i egen organisasjon, men har ingen klar strategi for å handle effektivt. Etternølerne tilpasser seg dersom nødvendig (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Relatert til vårt case er det oppfinner og analytiker strategien som er relevant.

Om vi videre ser på ressursbaserte strategier, så kjennetegnes disse av et internt fokus – i motsetning til Porters (1980) generiske strategier. Fokuset her er å utnytte interne ressurser og utvikle disse til konkurransefortrinn. Dette kan være fysiske ressurser i form av for vår case nettselskap – strømmettet og status på dette, flotte og attraktive kontorer osv., det kan være

menneskelige ressurser i form av kompetanse og det kan være organisatoriske ressurser i form av systemer eller strukturer, både formelle eller uformelle (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

**En kan sette opp følgende enkle fremstilling av effektivitet:**



*Figur 4: Enkel fremstilling av effektivitet, Hatch 2009*

«**Input**» vil ha både en ekstern ressurstilnærming og en intern systemtilnærming. Den eksterne ressurstilnærmingen gjenspeiler organisasjonens evne til å håndtere og kontrollere knappe og verdifulle ressurser. Denne type ressurser kan for eksempel være personell, kapital eller råvarer. Den interne system tilnærmingen gjenspeiler seg blant annet i organisasjonenes evne til å være innovativ og respondere raskt. Den neste boksen i figuren er **transformasjon** – altså hvordan organisasjonen konverterer knappe og verdifulle ressurser i form av for eksempel teknologi eller kunnskap, til en vare kundene ønsker å kjøpe, som da vil være «**Output**».

Når vi snakker om effektivitet, så er dette med motiverte ansatte – som vist overfor – ett viktig element.

For over 100 år siden vitenskapelig-gjorde Taylor organisering av arbeid - kjent som Taylorismen (Taylor, 1911 referert i Christensen og Foss, 2011). Dette gjorde han i ett forsøk på å effektivisere prosesser og dermed også lønnsomheten til virksomheten. Ett sentralt moment i hans Scientific management teori var at medarbeidere strengt tatt var «mot»-arbeidere som slett ikke ønsket å bidra på arbeidsplassen. Det var derfor viktig at ledelsen fant de rette motivasjons insitamentene, som på den tid var lønn. Nå har motivasjonsforskningen kommet noen steg videre siden Taylors tid og bildet har blitt mer nyansert. Ikke minst snakker vi nå ikke bare om *hvor* motivert man er, men også *hvordan* man er motivert

(Christensen og Foss, 2011) Jungelen av litteratur innenfor dette fagfeltet er stort og det å forstå og ikke minst omsette, forskningslitteraturen til praksis i sin organisasjon kan være ei utfordring. For på den ene siden skal den ansatte ha lønn - ekstern motivasjonsfaktor, men lønnen må ikke underminere den indre motivasjonen til den ansatte - indre motivasjonsfaktoren. En må også sørge for at den ansatte ikke føler seg urettferdig behandlet sammenligna med kollegaer, han må ha oppgaver det er mulig å gjennomføre samtidig som de skal stimulere intellektet og han skal ha forutsigbarhet og mulighet til å påvirke egen hverdag. (Christensen og Foss, 2011). Når en også tar med i denne likningen at vi som mennesker ikke reagerer likt på de samme motivasjonsfaktorene, ja da er kaoset på grensen til perfekt.

### **3 Forskningsdesign og metodevalg**

#### **3.1 Forskningsdesign**

«Ett forskningsdesign inneholder en beskrivelse av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres, beskrevet i en faglig kontekst» (Thagaard, 2018, s. 50)

Valg av forskningsdesign og også metode kommer som en konsekvens av problemstillingen, og hvordan en på best mulig måte kan få svar på denne. Vår problemstilling er en såkalt beskrivende - eksplorerende problemstilling hvor vi søker å lære og utdype kunnskap om ett fenomen – i vårt tilfelle hvordan mellomlederne har erfart arbeidet med endring knytta til digitaliseringsprosesser og hvordan dette har påvirket organisasjonens effektivitet. For å finne svar på denne type problemstilling kan en selvfølgelig velge flere ulike design. Vi har valgt et korrelasjonelt, eller beskrivende design. Årsaken til dette er at denne type problemstilling ofte krever en metode som får frem mer nyansert data for å kunne svare på problemstillingen (Jacobsen, 2018). Videre har vi valgt ett intensivt opplegg. Dette kjennetegnes blant annet av at man går i dybden med få enheter, der en får mer detaljert informasjon om hver enhet (Jacobsen, 2018). Som forskningsdesign velger vi casedesign – igjen baserer dette designet seg på at en studerer få enheter i detalj. Her anvendes vanligvis kvalitative metoder så som intervju, observasjon eller dokumentstudier.

## **3.2 Metodevalg**

### **3.2.1 Metode**

Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen som dybdeintervju, ett såkalt intensivt opplegg (Jacobsen, 2018). Årsaken til at vi har valgt å gjennomføre vår caseundersøkelse på denne måten er at dybdeintervju egner seg godt for å få svar på vår type problemstilling, nemlig hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet. Det er mellomledernes opplevelse og erfaring knyttet til de ulike digitale endringsprosessene og påvirkningen disse prosessene har på organisasjonens effektivitet som er av interesse og det er disse vi ønsker å studere og det er vår oppfatning at vi får belyst dette på best måte gjennom dybdeintervju. Ett casestudie i sin natur går i dybden på en hendelse/ett fenomen og studere flere variabler, men relativt få enheter. Denne type studier bli ofte definert som virkelighetsnære (Thomasen, 2012, referert i Jacobsen, 2018). I dette ligger det at undersøkelsen tar utgangspunkt i de eller dem man studerer og deres forståelse av den konteksten de selv inngår i. Undersøkelsen oppleves derfor også som en riktig beskrivelse og som relevant for de som intervjues. Denne type intensive undersøkelsesopplegg vil derfor score høyt på intern gyldighet (Jacobsen, 2018), noe som igjen kan si noe om i hvilken grad en har dekning i data for å trekke de konklusjoner man gjør.

### **3.2.2 Utvalget**

Da vi kontaktet bedriften angående denne studien, kom vi raskt til enighet om at det var nettselskapet vi ønsket å sette fokus på. Vi fikk derfor HRM-medarbeider og IT-leder til å presentere prosjektet for de mellomlederne som kunne være aktuell i nettselskapet. På denne måten fikk vi gitt studien vår legitimitet inn i organisasjonen. Det ble også gitt rom internt i organisasjonen til at aktuelle mellomledere i nettselskapet kunne prioritere dette i sin arbeidstid. Utvalget vårt består derfor av mellomlederne i nettselskapet i kraftkonsernet. I tillegg til disse mellomlederne, ønsket bedriften også at vi også intervjuet IT leder og beredskapsansvarlig i konsernet. Når man benytter seg av denne type selvseleksjon, bruker man begrepet tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2018). Utvalget består derfor av deltakere som representerer egenskaper som er relevant for problemstillingen og fremgangsmåten for å velge ut disse er basert på at de er tilgjengelige for oss som forskere. Dette betyr igjen at vår studie ikke nødvendigvis er representativt for andre deler av konsernet, ei heller vil dette gi grunnlag for generalisering til andre organisasjoner.



### **3.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide**

Etter å ha studert faglitteratur rundt emnene mellomlederrollen, endringsledelse, effektivitet og digitalisering utarbeidet vi en intervjuguide for å finne svar på vår problemstilling. Vi var interessert i å forstå og få mellomledernes opplevelser og erfaringer. Intervjuguiden (vedlegg 1) vi utarbeidet er derfor relativt omfattende i sin spørsmålsstilling. Dette for å sikre oss at vi fikk den informasjonen vi ønsket knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål. Vi var opptatt av at det skulle rom for refleksjon i flere av spørsmålsformuleringene våre.

### **3.2.4 Gjennomføringen av intervju**

Informantene ble invitert til å delta i forskningsprosjektet via HRM-medarbeider. Vi utarbeidet ett infoskriv som HRM-medarbeideren distribuerte internt (vedlegg 2). Her informerte vi om forskningsprosjektet og hva vi skulle bruke den innsamlede dataen til. Intervjuene ble gjennomført på møterom hos nettselskapet i arbeidstiden til informantene. Før oppstart fikk hvert intervju ba vi om signatur på samtykkeskjema – dette fikk hver informant en kopi av med seg. Etter aksept fra informantene ble alle intervju tatt opp på diktafon utlånt av UIT i tråd med forskrift. Hvert intervju varte ca. 1,5 time.

Som utenforstående forsker, så sitter vi ikke med inngående kjennskap til kulturen internt i organisasjonen. Men etterhvert som flere intervju ble gjennomført, fikk vi større innblikk i nettselskapets indre liv. Det ble da viktig for oss å fremdeles ikke på noen måte fortolke det informantene sa i intervju situasjonen, innta en lyttende holdning, men samtidig ta initiativ til å bringe samtalen videre (Thagaard, 2018). Vi ønsket å forholde oss til den enkelte informant og intervjuguiden slik vi hadde utarbeidet denne. Årsaken til dette er for å få mest mulig like rammeforhold for videre tolkning og analyse. Vi opplevde at informantene svarte ærlig og utfyllende på alle spørsmål. Vi opplevde også at spørsmålene ble oppfattet som klar og tydelig og at informantene forsto disse.

Det er også viktig for oss å poengtere at alle informanter stilte svært forberedt til intervju, flere hadde notater med. Dette imponerte oss og er en styrke for vår studie.

### **3.2.5 Analyse av data**

Etter at intervjuene var gjennomført, ble disse transkribert. I følge Jacobsen (2018) kan det en person sier i ett intervju reduseres til ett sett færre kategorier. Denne måten å analysere data på, kalles gjerne for innholdsanalyse. Gjennom å kategorisere uttalelsene i ett intervju og samle disse i grupper, forenkles datamassen noe som igjen forenkler jobben med å analysere denne. Denne måten å jobbe med datamassen på, er induktiv. Det betyr at kategoriene skal

være fundert i data og skal springe ut derfra. Det stilles noen krav til kategoriene – de skal være relevante i forhold til dataen vi har, de skal være begrepsmessige fornuftige, de skal kunne gi andre enn forskeren en mening og de skal være relevant i forhold til eksisterende teori (Jacobsen, 2018). Vi har valgt å kategorisere disse gjennom to hovedkategorier formulert som setninger; Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens kortsiktige og langsiktige effektivitet? Og Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremmer og hemmer gjennomføring av digitale endringsprosesser? Videre har vi valgt å benytte oss av følgende underkategorier som vi kjenner igjen fra intervjuguiden og måten denne er bygget opp på: Effektivitet, Internalisering, Personelhåndtering, Daglig drift, Kommunikasjon og Endret arbeidssett. Årsaken til at vi har bygget opp oppgaven på denne måten, er for å sikre at vi ivaretar informantenes synspunkter og får disse formidlet i kap 4.1 og 4.2, mens analyse av funn er å finne i kap. 4.3.

### **3.2.6 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet, eller pålitelighet, sier noe om hvorvidt vi kan stole på studien (Jacobsen, 2018). Noen mener dog at dette er begreper som ikke kan benyttes i kvalitativ metode (Thagaard, 2018), da disse er begrunnet i kvantitativ logikk. Vår studie og våre intervju blant mellomledere i nettselskapet kan være farget av den settingen disse ble gjennomført i. Vi har derfor forsøkt å beskrive så grundig som mulig hvordan disse ble gjennomført. Dette for å styrke påliteligheten i studiet. Vi har videre transkribert ordrett alle intervju for å på en best mulig måte sikre oss at det er informantens ord og ikke vårt som blir gjenstand i analysen. Validitet, eller gyldighet, sier noe om hvorvidt de svarene vi har fått faktisk gir svar på spørsmålene som ble stilt (Jacobsen, 2018). Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern gyldighet omhandler resultatene og om disse oppfattes som riktig. Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad vi kan generalisere våre funn. I kvalitativ metode er dette med generalisering ikke ett mål i seg selv. Årsaken til dette ligger blant annet i valg av enheter, der disse er plukket ut for ett spesielt formål. Det er derfor vanskelig å argumentere for at disse kan være representative for en større populasjon. Så også i vårt studie. Våre informanter er alle mellomledere fra samme avdeling. Vi mener derfor at det ikke vil være grunnlag for å, iallfall i stor grad, generalisere våre funn ut mot resten av konsernet, men det kan være grunnlag for overførbarhet til sammenlignbare situasjoner.

### **3.3 Forskningsetiske betraktninger**

Etter at invitasjonen var sendt og informantene plukket ut, sendte vi HRM-medarbeideren en mail der utkast til intervjuguide og samtykkeskjema lå vedlagt. Vi gjennomgikk også hvordan informantene skulle gå fram hvis de ønsket å avbryte sin deltakelse i studie. Selve signeringen av samtykkeskjema ble gjort av oss med hver enkelt informant i forkant av intervjuet. Det ble videre spurt om bruk av opptaker i alle intervju og informanten hadde da mulighet til å reservere seg mot dette. Det ble også gitt informasjon om hvordan data ville bli behandlet knyttet til konfidensialitet og at dette i oppgaven ville anonymiseres. Informantene fikk også informasjon om at forskningsprosjektet var meldt inn til Personvernombudet for forskning og godkjent der. Lydopptak vil bli slettet i henhold til avtale når forskningsprosjektet avsluttes.

## **4 Presentasjon og analyse av data**

I dette kapitlet presenterer vi funn som er kommet frem i den kvalitative undersøkelsen knyttet til vår problemstilling; *Hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

Funnene som er kommet fram i studien blir presentert knyttet til forskningsspørsmålene; F1 og F2, og blir analysert i lys av teori.

### **4.1 Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens effektivitet?**

Funnene viser at det i løpet av de siste 10 årene har skjedd flere digitale endringer i organisasjonen. De viktigste endringene som trekkes frem er digitalt arbeidsordresystem, også kjent som PowerCatch, etableringen av nasjonal datasentral – elhub, innstallering av smarte målere (AMS-målere) i private hjem, utarbeidelse av kundeportal og innføring av Workplace. Mellomlederne fremhever at de digitale endringene har bidratt til at det i organisasjonen jobbes smartere og mer effektivt på en digital plattform. De digitale endringene genererer fokus på videreutvikling av digitale løsninger, da digital effektivitet premieres av NVE sitt insentiv system. De digitale løsningene påvirker organisasjonens effektivitet på en positiv måte i forhold til redusert ressursbruk, lettere saksgang, bedre samhandling internt og en bedre kundeopplevelse. De digitale løsningene må ofte bearbeides og utvikles videre for å fungere optimalt i hele organisasjonen.

Arbeidsordresystemet, også kalt PowerCatch, trekkes frem av de fleste informantene som det systemet som har betydd mest for den digitale utviklingen i organisasjonen og bidratt til effektivisering.

Informant D sier følgende om dette systemet:

*“Den største [PowerCatch] er helt sikkert det med feltløsningen til montørene, det at de får arbeidsordren sin ut på ett mobilt verktøy – tablet eller mobil – og kan på en måte få arbeidsinstruksene sin der, rutiner, prosedyrer og kan løse oppgaven og få den tilbake og oppdatere fagsystemet. Det er nok en av de største tingene. Og så har man jo da prøvd og skru sammen de andre fagsystemene slik at det arbeidsordresystemet skulle være navet i virksomheten.”*

Informant A utdyper fordelene ved PowerCatch slik:

*“Virtuelt til stede på samme tid, det er kanskje det viktigste og det gjør ting mer fleksibelt. Og det tror jeg også bare er starten når du tenker på verdiskapningen på nett så ligger den jo hos montøren i størst grad – det er jo han som er ute og skrur og det er egentlig han som får reparert ting eller monterte ting. Planleggeren han gjør jo egentlig bare planleggingen. Planlegging må jo også gjøres, men desto mer du forsyner montøren med ressurser eller dataopplysninger jo desto mer gjør han selv når han er på stedet, og hvis du i tillegg kan tilføre han en oppdragsliste eller en lang oppdragsliste som han kan plukke fra, slik at kommer mer over på LEAN, altså istedenfor å bringe folk til oppgavene så bringer du oppgavene til folkene, så tror jeg vi får en enda større effektivitet. Og det er jo litt på de tekniske løsningene om vi klarer å få planlagt ting ferdig raskere og ha en ganske mange oppgaver ledig, ferdig planlagt og helst geografisk fordelt, slik at han kan stå i kartet å plukke.”*

Som informant D beskriver, så er andre fagsystemer bygget rundt dette grunnsystemet. Ett eksempel er ressursplanleggingen. I dette systemet skrives blant annet timer knyttet til ulike oppdrag. I tillegg lagres alle prosedyrer og all dokumentasjon her. Dette systemet benyttes i dag av flere kraftselskap tilknyttet nettalliansen og bidrar til økt effektivitet i disse.

Som en del av løsningen til hvordan effektivisere dagens strømmnett, ble det bestemt på nasjonalt nivå at det skulle innføres smarte målere – AMS-målere i alle private husholdninger i Norge. På Enova sine hjemmesider kan man lese følgende om prosjektet; «AMS-målerne er

viktige på veien mot et smartere og mer fleksibelt energisystem. Økt strømforbruk og ujevn belastning på kraftnettet krever kostbare utbygginger av nettet, som det til syvende og sist er strømkundene som må betale for gjennom nettleien. Med AMS-målerne kan man redusere behovet for slike investeringer, gjennom redusert strømforbruk og jevnere belastning. Det gir derfor billigere strøm for oss alle» (<https://www.enova.no/privat/smarte-strommalere-ams/>)

Forløperen til dagens smarte målere kom på 90 tallet, men ble bare benyttet på større industrianlegg. Ut over dette var det manuell avlesning og det man kaller «dumme målere» installert i private hjem. Fristen for utskifting til nye smarte målere ble satt til 01.01.2019. Dette har vært en stor og omfattende jobb for alle nettselskap i Norge, men med disse nye type målere vil vi som forbrukere i større grad kunne ta styring over eget strømforbruk og bruke strøm på en mer fleksibel, effektiv og miljøbesparende måte (www.nve.no).

Informant B sier følgende om systemet med AMS-målerne:

*“Dette gir nettselskapene helt nye muligheter til innhenting av data og til å vise kundene hvilken data som faktisk produseres på anleggene deres. Dette gir igjen nye muligheter for kundebehandling og servicenivå. Man kan også gjennom disse målerne i større grad se tilstanden i nettet. Det å for eksempel lete etter jordfeil og dermed hindre skade er ett eksempel på dette. “*

AMS-måler prosjektet gir også nettselskapene innsikt i hvor nettet burde bygges ut, da de har en bedre oversikt over kapasiteten i nettet med den nye teknologien.

I forlengelsen av AMS-måler prosjektet, kom den nasjonale datasentralen (elhub). Dette fremholdes som nok ett digitaliseringsprosjekt som har vært viktig, kanskje like mye for bransjen generelt, som for vår organisasjon.

Informant C sier følgende om elhub:

*“Så har vi jo den største revolusjonen, sånn nasjonalt som vi bare måtte være med på, det som kalles for elhub.”*

Både nettselskapene og kraftleverandørene kommuniserer mot elhub. Denne er designet for å effektivisere kraftsalg og bidrar til å kommunisere internt i kraftmarkedet, slik at du som forbruker raskt kan bytte kraftleverandør om du skulle ønske det. Informant C kommenterer videre at denne aldri dessverre ble testet i skarp drift før lansering, noe som sannsynligvis

bidro til en del av utfordringene knyttet til blant annet ineffektive arbeidsprosesser og mye prøving og feiling etter at dette ble satt i drift. Etter lanseringen av elhub, har noen oppgaver som tidligere lå hos nettselskapet blitt helt forsvunnet – som for eksempel innrapportering av forbruk. Det innrapporterte materialet brukes som en del av grunnlaget til oppgjøret mellom nettselskapene og strømselskapene.

Det neste digitaliseringsprosjektet som trekkes frem av mellomlederne, er kundeportalen. Dette er ett system som fremdeles er under utvikling.

Informant D sier følgende om portalen:

*“Dette systemet vil bedre saksgangen, lette jobben internt og bedre kundeopplevelsen. Det vil gjøre at vi blir mye mer effektiv.”*

Kundeportalensystemet utarbeides i samarbeid med Nettalliansen, og har som mål å lette kundedialogen. Her vil medarbeiderne og kundene få ett system der dialogen vil gå elektronisk i form av en kundeportal. Her vil kunde og saksbehandler kunne signere dokumenter, finne en beskrivelse av hvor i prosessen saken er, få en oversikt over innbetalte gebyrer osv. I dag må alle brev fysisk signeres av leder i nettselskapet, for så å sendes pr post eller skannes inn for sending pr epost. I tillegg er det ingen dialog mellom økonomisystemet og planleggingssystemene som i dag benyttes. Dette betyr blant annet at planleggerne ikke automatisk får beskjed når for eksempel ett oppstartsgebyr fra kunde er innbetalt og en kan gå videre i en planleggingsprosess. I dag må man fysisk spørre økonomiavdelingen som igjen fysisk må lete etter innbetalingen før en kan gå videre i planprosessen knyttet til saken.

Det neste digitaliseringsprosjektet som nevnes, er Workplace – Facebook for arbeidsplassen.

Informant D sier følgende om dette systemet:

*“Så jeg tror Workplace har hatt større betydning her enn hva man først tenkte når den kom.”*

Workplace er ett intuitivt system som er lett å bruke. Her kan alle legge ut info og små snutter fra hverdagen i de ulike avdelingene. Gjennom dette enkle systemet lærer de ansatte i organisasjonen om hverandres hverdag. Dette fremheves å ha en betydelig positiv effekt i form av bedre forståelse av hva de ulike avdelingene jobber med og en bedre forståelse av organiseringen av arbeidet som skal utføres.

Til sist ønsker vi å presentere NVE sitt insentivsystem overfor nettselskaper i Norge i dag. Dette omhandler altså ikke spesifikt vår organisasjon, men alle nettselskaper i landet. Det er i overkant av 120 nettselskaper i Norge i dag. Disse har monopol til å drifte strømmettet i sine områder. Størrelsen på disse selskapene varierer voldsomt – fra noen få tusen abonnenter til over millionen. For å gi disse selskapene ett insentiv til å være effektive og for å unngå overprising til tross for sin monopolist situasjon, så regulerer NVE prisen ett selskap har lov til å ta i nettleie ut i markedet. Denne reguleringen tar utgangspunkt i Data Envelopment Analysis (DEA) og måler nettselskapenes relative effektivitet. Dette danner igjen grunnlaget for prissettingen og hva det enkelte selskap sitter igjen med (Enerwe, 2019). Med andre ord blir mindre nettselskaper sammenlignet med de store som for eksempel Hafslund som har ca. 1 million kunder å fordele kostnadene på. I tillegg vet vi at det er store forskjeller i hvor dyrt det er å bygge og drifte strømmettet. Det er for eksempel billigere å drifte strømmettet i tettbygde strøk i storbyer med korte avstander enn i griségrendte strøk med lange avstander, få beboere og ulendt terreng som gjør det krevende å holde strømmettet oppe. Informant E illustrerer nettopp dette med følgende utsagn:

*“Dette betyr at vi har alt å vinne på å ligge i fremste rekke på å gjøre smarte ting. Dette betyr ofte digitalisering. Det er en veldig viktig faktor her.”*

Kort oppsummert kan vi si at dette nettselskapet har vært gjennom flere digitale endringer de siste 10 år, der proaktive medarbeidere har jobbet frem flere av disse. Innenfor sin bransje får vi en forståelse av at dette nettselskapet ligger langt frem i bruken av nye system og at nettselskapet er en positiv pådriver i Nettalliansen knyttet til felles digitale løft i bransjen. Informantene sier også at disse digitaliseringene som nettselskapet har gjennomgått også har bidratt til økt effektivitet i organisasjonen på flere måter. Gjennom mer effektiv ressursbruk, gjennom bortfall av enkelte oppgaver, gjennom bedre samhandling, og enklere og mer oversiktlige interne systemer.

## **4.2 Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremmer og hemmer gjennomføringen av digitale endringsprosesser?**

Funnene ut ifra mellomledernes erfaringer viser at det er et stort jobbengasjement rundt de digitaliseringsprosessene, som er ansatt initierte. Disse digitaliseringsprosessene drives fram av engasjerte medarbeidere som ønsker å jobbe enklere og mer effektivt, her trekkes fram kundeportalen og PowerCatch systemet. Funnene viser at noen av de digitale endringsprosessene er top-down drevne, mens andre er bottom-up drevne. Informantene

mener ut ifra egne erfaringer at det er lettere å drive en endringsprosess som er medarbeiderdrevet (bottom-up), enn de som er toppstyrt via top-down prosess. Det er knyttet mer motstand til top-down initierte endringer, der blant annet myndighetene har bestemt digitaliseringsprosessene, slik som utrulling av AMS-målerne og etableringen av den nasjonale elhub. Mellomlederne forteller at de digitale prosessene som var top-down initiert bød på ulike utfordringer. En av årsakene var at verken ledelsen eller organisasjonen hadde sett omfanget av endringene, verken hvor komplekse eller tidskrevende endringene var. Disse digitaliseringsprosessene medførte også lite brukerinvolvering både i forkant, underveis og i etterkant av endringsprosessen. Mellomlederne sier at de opplevde mangelfull og lite brukerveiledning i de nye systemene, samt manglende kompetanse hos systemleverandørene.

Dette, i tillegg til manglende økonomiske bevilgninger fra staten som hadde bestemt endringene, medførte mer belastning på dem som mellomledere. De top-down initierte digitaliseringsprosessene medførte ett stort arbeidspress både for de involverte mellomlederne og medarbeiderne i nettselskapet. Mellomlederne opplevde motstand mot digitaliseringsprosesser der brukerinvolveringen ikke var ivaretatt.

Mellomlederne fremhever at en av suksessfaktorene for vellykket endring er en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø. En annen suksessfaktor for implementering av nye digitale systemer er opplæring av de ansatte i de nye systemene. Mellomlederne forteller at de har brukt mye tid på å sette seg selv inn i de nye digitale endringene, slik at de kunne informere og implementere endringene blant medarbeiderne. I tillegg har mellomlederne fokusert på opplæring av sine medarbeidere i de nye systemene. Disse elementene mener mellomlederne har bidratt til å minimere motstanden mot endringene blant medarbeiderne i nettselskapet.

Mellomledernes erfaringer viser at det er behov for HRM-medarbeideren for å tilrettelegge arbeidet med gjennomføringen av de digitale organisasjonsprosesser, da disse endringene påvirker de ansatte som skal ivaretas i prosessen, både med involvering, opplæring i nye systemer og kompetanseheving både for medarbeiderne og for mellomlederne selv.

Informantene trekker fram at blant annet PowerCatch systemet var en bottom-up initiert digitaliseringsprosess, som var drevet av engasjerte medarbeidere internt i nettselskapet, som hadde ett ønske om å jobbe mer effektivt.



Informant A:

*“Jeg tør å påstå at det PowerCatch systemet er drevet av folk på huset som har vært veldig engasjert i tema og teknologi med ett ønske om å jobbe enklere.”*

Videre poengteres det fra informantene at både medarbeiderne og de som mellomledere opplever å bli hørt og involvert i prosessen av konsernledelsen. Som mellomleder er de selvsagt mer involvert og informert om hva som rører seg i konsernet og nettselskapet, enn sine egne medarbeidere, men informantene har en opplevelse av at også deres medarbeidere blir både hørt og involvert når de legger fram gode ideer for nettselskapet.

Informantene trekker frem at en av suksessfaktorene for nettselskapet at systemene som har blitt laget for selskapet i stor grad har vært laget av de som skal bruke det i det daglige. Dette har ikke vært tilfelle i alle andre deler av konsernet. Informantene vi har snakket med føler de har god støtte i å utøve sin jobb.

Informant D:

*“Endringsprosessene har påvirket samspillet i organisasjonen. For at ett oppdrag skal fungere så er det samspillet mellom han som snakker med kunden, han som planlegger og han som utfører. Og hvis ikke det samspillet fungerer så blir alt dårlig. Så jeg tror det er det samspillet som er blitt bedre internt i organisasjonen gjennom de digitale løsningene”*

Informant B:

*“Vi blir involvert, og vi blir normalt hørt hvis vi har gode forslag og kan argumentere for dem. Så lenge vi klarer å synliggjøre at det blir en gevinst i det, så føler jeg at vi blir hørt”*

Det var mer motstand knyttet til de top-down initierte digitaliseringsprosessene, med bakgrunn i at disse endringene var mer komplekse og arbeidskrevende. Verken konsernet, nettselskapet eller medarbeiderne så omfanget av hvor komplekst arbeidet ville bli for å klargjøre både kundene og nettselskapet til oppstarten for den nasjonale datasentralen, elhub. I forkant måtte nettselskapet klargjøre kundene gjennom å installere AMS-målere. I forkant og underveis av utrullingene opplevde nettselskapet en storm av kunder som nektet å få montert AMS-målere. Nettselskapet antar at motstanden kommer som en effekt av den store motstanden det var i ett annet nærliggende konsesjonsområdet knyttet til disse målerne, der flere kunder uttrykte frykt for stråling, overvåking og økt kreftfare. Dette medførte

arbeidsmengde for de involverte medarbeiderne. I og med at utrullingene av digitaliseringsprosessene knyttet til AMS-målerne og elhub ble mer kompleks enn forventet, opplevde de involverte medarbeiderne i nettselskapet seg litt alene og overlatt til seg selv. Trolig skjedde dette fordi resten av organisasjonen i nettselskapet eller konsernet ikke så hvor kompleks og arbeidskrevende disse endringene ble.

Informant B:

*“Det som jeg ser er at verken jeg eller resten av organisasjonen var egentlig forberedt på hvor stor arbeidsmengde som egentlig fulgte med dette prosjektet. Det var veldig mye mer jobb enn man skulle tro. Det har jo med at man er i inngripen med alle kundene faktisk. Alle responderer jo ikke med at de har innsigelser eller spørsmål eller hva det måtte være, men mange har jo det”*

Informant B sier også:

*“Jeg ble nok for mye involvert. Det var rævkjøring rett og slett, og det har jeg sagt til ledelsen at dette ikke var en god måte å gjøre dette på. Men det kommer til å skje igjen, det føler jeg meg rimelig sikker på. Vi skifter ledere og sånn, men de jobber etter ganske lik metodikk.”*

Informant C:

*“Følte oss litt alene, siden endringen var såpass kompleks. Det var jo egentlig en stor IT-sak. Vi følte det ble ett for stort ansvar på oss som ikke var IT-personell for det hadde jo med integrasjoner og alt hva det har innvirkninger på. Så både fra ledelsen, til direktør, til nettsjefen og alle egentlig, at de kanskje hvilte de litt på at vi ordnet det alene. Kanskje gjorde vi det og, men vi hang i stroppene. Så en skulle kanskje ønske at de var litt mer interessert, og kanskje skjønnte de ikke omfanget av det, og hva det kom til å bli.”*

Informantene trekker fram noen faktorer som kan hemme digitaliseringsprosessene i nettselskapet. Blant annet trekker flere fram tidsaspektet. Fra de som mellomleder eller deres medarbeidere ser en ny måte å jobbe smartere til det for eksempel er blitt bevilget penger til utviklingen av systemet og til systemet er på plass, tar det lang tid. Dette spesielt hvis bestemmelsen må gå gjennom nettalliansen for å kunne få bevilget penger til digitaliseringsprosessen. Informantene trakk fram spesielt avgjørelsen knyttet til hvilken samarbeidspartner organisasjonen skulle gå for, med videre utvikling av PowerCatch systemet

som dro ut i tid. Informantene trekker fram at dette påvirket organisasjonen negativt og usikkerheten spredte seg i organisasjonen, da de på gulvet så hvor mye tid de ville spare ved å få dette systemet på plass.

Informant E sier det slik:

*“Nettalliansen både hemmer og fremmer, da den kan bidra til at større digitaliseringsprosjekter går igjennom, men samtidig tar det lengre tid som vi opplever som en hemske. Det går for lang tid mellom fra du kommer opp med ett problem til du har ei løsning på det, fordi det er så mange som skal bli enige om noe.”*

Informantene trekker også fram at det skapes motstand i organisasjonen knyttet til dette med effektivering av vedtak. Beslutninger er som oftest tatt av ledergruppen i konsernet, men de opplever at det er veldig ulik tilnærming og oppfølging fra de ulike lederne. Informantene trekker her fram spesielt dette med endring av datasystemer, alle blir opplært i de nye systemene, men det er ingen fasit på hvordan medarbeiderne blir fulgt opp om de virkelig bruker systemene som skal sikre effektivisering. Dette trekker flere informanter fram er grobunn for irritasjon i organisasjonen. Det er ingen systematisk brukerinvolvering når det kommer til valg av nye datasystemer, dette nevnes også av informantene som elementer som gir motstand i organisasjonen.

Informant C:

*“Frykt for det ukjente, en må sette seg inn i nok ett nytt system, noen velger å “sitte i ro i båten og vente til det går over””*

Informant D:

*“Motstanden kunne vært håndtert tydeligere fra toppledelsens side.”*

Andre elementer som ble trukket fram som kan bidra til å hemme digitaliseringsprosessene i organisasjonen er økonomi, da digitaliseringsprosesser koster mye penger.

Informant A:

*“Økonomi, det er dyrt. Det er kompetanse. Det krever litt kompetanse å gå i gang med det. Så det er jo også ofte ganske langsiktige løp over flere år, så da er det ikke så enkelt å få bevilgninger til det heller da. Det er lettere å få bevilgning der du ser utgangen kjapt.”*

Flere informanter trekker fram manglende kompetanse for programmering, herunder spesielt kompetanse rundt integrasjon. Informantene trekker også fram at nettselskapet har mange datasystemer, som til stadighet fornyes eller byttes ut, og derfor burde organisasjonen ha mer fokus på å ha superbrukere til programmene som skal benyttes, slik at en har noen å spørre om hjelp når en står fast eller trenger utfyllende opplæring. Uten dette vil skifte av datasystemene oppleves som en hemmende faktor for organisasjonen med at det dannes motstand i organisasjonen.

Videre sier informant A:

*“Det er digital kompetanse, gjerne den programmering og integrasjonskompetansen som er vanskelig å få tak i. Det viktigste er egentlig å få kompetanse inn i selskapet. Det skjer så mye som vi ikke klarer å se hva som treffer oss. Så vi må både ha tid og folk i selskapet som skjønner hva som skjer. Det blir kritisk å følge med. Det skjer noe rundt om i hele verden som kan påvirke oss. Trailerne skal ha strøm, skipene skal ha strøm. At vi får levert all den strømmen. Når vi se hva regjeringen sier de skal ha en elektrifisering på 34 %, vi har i dag ikke noe nett som klarer å håndtere det i dag. Så det ender jo opp med at det skal være el-biler og el-ferger over alt, også klarer ikke vi å levere ut nok strøm til alle rundt om. Og da blir det jo egentlig vi som sitter igjen med svarte-per`n. Vi er jo pålagt å levere, og det koster jo en del å bygge ut nettet overalt”*

Informant B:

*“Det som har gått mindre bra er integrasjonen mellom fagsystemene. Det har ikke fungert optimalt og har som oftest gått i bølger. Noen ganger har vi hatt gode integrasjoner også har systemet utviklet seg. Så innomhus har vi ikke klart å etablere den store integrasjonsplattformen, som lar informasjonen flyte på tvers av alle fagsystemene, det har vi ikke klart”.*

Informant B sier også:

*“Teknologien gir jo mange muligheter, men det blir jo mer komplekst. Så egentlig må en kunne mer. Det er jo kompetansekrevende helt klart.”*

I tillegg er det arbeidsmiljøet som fremheves som en fremmer til de digitale endringsprosessene, selv om det har vært mye å gjøre har det ikke påvirket de ansattes sykefravær. De har stilt på jobb og har gjennomført sine arbeidsoppgaver.

Informant C:

*“Vi har vært på jobb selv om det har vært mye å gjøre, kanskje alt for mye i støttene. Men jeg tror det har noe med miljøet vårt, vi har ett veldig godt miljø, gode kollegaer, litt galgen humor og litt sånn som det. Det ha bidratt til at vi har holdt koken og ikke fått økt sykefravær under disse endringsprosessene”*

Informant E:

*«Jeg har god støtte. Det er en av styrkene i konsernet, vi er veldig nær – det er ingen terskel for meg å gå opp til direktøren å snakke om ting, akkurat som direktøren kan komme til meg. Det er veldig åpent. Så selv om vi er ett hierarkisk konsern, så er det veldig kort vei.»*

I tillegg trekkes god opplæring og differensiert opplæring fram som en bidragsyter til en vellykket endringsprosess av informantene. Informantene trekker fram at de opplevde at med å god opplæring som var differensiert har de fått med alle montørene på opplæringen. De yngste tok opplæringen raskt, og gikk i gang med å ta i bruk systemene. Mens når den eldre garde fikk differensierte opplæringen og god nok tid til å lære seg systemene, ble de som oftest både bedre, mest effektiv og mer ivrig. Her trekkes blant annet generasjonskløfta fram. Samtidig mener de at de har forbedringspotensialet på opplæring som vil gjøre dem enda bedre til å takle de digitale endringsprosessene som ligger fram over i tid. Men det har ikke vært fritt for motstand for noe motstand har det vært, spesielt knyttet til frykten for å ha en jobb framover når de startet digitaliseringsprosessen for 10 år siden fra papir til den bærbare tablet løsningen for montørene.

Informant A:

*“Det var sikker motstand hos enkelte. Det vi så når vi begynte var generasjonskløfta, så de unge som behersket mobilen var veldig mye kjappere enn de som var nær pensjonsalderen. Det vi måtte gjøre var å gi de eldre lengre tid på opplæringen. Når de fikk nok tid og god nok opplæring, så ble de ofte bedre i systemet enn ungdommen og mer ivrig faktisk. Det er veldig viktig med opplæring, god nok tid til opplæring og differensiert opplæring”.*

Men i en digitaliseringsprosess er det ikke bare medarbeiderne eller ett datasystem som skal endre seg. For å kunne stå støtt i endringsprosessen trekker flere informantene fram at de må selv forstå endringene selv, før de kan informere og gi opplæring til sine medarbeidere.

Informant A:

*“Jeg tror nok enda mer involvering og det blir aldri nok involvering. I tillegg er vi nok for dårlig til informasjon i dag. Det handler om å få til informasjonsflyten mellom ledelsen og medarbeidere under endringsprosesser, og det tror jeg vi er for dårlige til. Også jeg”*

Informant C:

*“I min rolle som mellomleder har jeg fokusert på å gi informasjon og opplæring til mine medarbeidere. Ved en endring så må jeg først bli kjent med den selv, og forstå den før jeg kommuniserer den ut. Jeg vil ikke bare sende ut noe informasjon som jeg selv ikke skjønner for å si det sånn. Jeg vil forstå den selv først. Så vil jeg søke kunnskap om den hvis jeg ikke forstår det før jeg går ut med det”*

Konsernet utlyste våren 2019 ut en stilling som HRM-medarbeider med fokus på digitalisering. For noen av informantene virket det som linket mellom disse to segmentene var klar, mens andre ikke. Ut ifra tilbakemeldingene var alle glade for å ha fått på plass en ny HRM-medarbeider, da det lenge hadde vært uklart om denne stillingen skulle erstattes. Informantene trekker fram at det skaper en bedre flyt i konsernet med en HRM-medarbeider på plass. De får bistand når de trenger i forbindelse med blant annet rekruttering og bistand ved medarbeidere som skal gå av med pensjon for å nevne noen.

Informant A:

*“Tanken bak var at i ett hvert digitaliseringsprosess/prosjekt så er det den som blir berørt som blir påvirket eller berørt mest. Så det henger egentlig veldig godt sammen med organisasjonsutvikling og endring av arbeidsoppgaver og alt sånn i hvert prosjekt. Så klarer vi å kombinere HR og digitalisering så tror vi egentlig det er en veldig god gevinst.”*

Informant A:

*“Men nå tror jeg ikke vi har helt lykkes med dette, med bakgrunn i at vi har havnet i denne fusjonsprosess diskusjonen, og det er jo veldig HRM krevende. Slik at vi har ikke rukket å involvere XX inn i så mange digitaliseringsprosjekt foreløpig da i forhold til hva vi kunne ønske. Men døgnnet har jo ikke flere timer.”*

Kort oppsummert har mellomlederne jobbet proaktivt både i forkant, underveis og etter de ulike digitale endringsprosessene for å forhindre motstand internt i nettselskapet. De har satt seg selv inn i endringene (sensemaking), før de har startet jobben med å kommunisere ut de planlagte digitale endringsprosessene til sine medarbeidere (sensegiving). Mellomlederne har brukt mye tid på informasjon, opplæring og implementering av de nye digitale systemene som har kommet i forbindelse med digitaliseringsprosessene. De av digitaliseringsprosessene som var medarbeiderdrevne har møtt mindre motstand internt, enn de som var top-down initierte. De top-down initierte prosessene hadde lite eller ingen brukerinvolvering, i tillegg til at de var mer komplekse og mer arbeidskrevende for å implementere. Suksessfaktorene som trekkes fram for positive digitaliseringsprosesser er ett godt arbeidsmiljø med motiverte og kompetente medarbeidere som higer etter å jobbe mer effektivt. Nettalliansen trekkes fram som ett element som både hemmer og fremmer den digitale utviklingen i nettselskapet.

### **4.3 Drøfting av funnene**

Ett mål er en klart formulert tanke, en ide eller intensjon om en ønsket fremtidig tilstand eller sluttresultat som ett individ eller en organisasjon planlegger å oppnå. Målet er ønsket sluttresultat, mens strategien er fremgangsmåten for å nå målet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ordet strategi kommer fra det greske ordet «strategia» og betyr «generalkunst» eller «hærføring» og handler i større grad om *hva* som skal gjøres enn om *hvordan* det skal gjøres.

Om vi ser på hjemmesiden til konsernet som vår organisasjon er en del av, så finner vi følgende skrevet knyttet til mål og strategi;

Hovedmålsetningen:

*0 visjon skader – Lønnsomhet vekst og utvikling – God drift og riktig kvalitet – Være en attraktiv arbeidsplass – Ha et godt omdømme*

Hovedstrategi:

*Tenke helhet og hente synergier – Videreutvikle medarbeidere og forretningsenheter – Aktivt forhold til rammebetingelser og sentrale interesser – Forenkle, forbedre og fornye*

Videre står det å lese:

*Strategien er rammet inn av ordene kapital, kompetanse og teknologi – tre markører som peker på at tilgang på disse komponentene er sentrale forutsetninger for at vi skal lykkes med strategien.*

Av dette ser vi at de funnene vi har presentert har sitt utspring i strategien. Det refereres blant annet til kompetanse og teknologi som grunnpilarer som støtter opp om strategien til organisasjonen, der også begrepene forenkle, forbedre og fornye har sin plass. De digitaliseringsprosessene som er presentert har alle som mål å forenkle og forbedre, utnytte ressursene på en bedre måte og effektivisere driften. Som tidligere nevnt, så har nettselskapene i Norge i dag monopol. Monopol er en markedsform hvor det er kun en tilbyder av ett produkt eller en tjeneste. Om en da følger økonomisk teori med tanke på tilbud og etterspørsel, så vil dette igjen si at en monopolist fastsetter sin egen pris slik at fortjenestemarginen blir størst mulig. Dette er imidlertid ikke tilfelle knyttet til nettselskapene og deres monopolistsituasjon. For å unngå overprising i dette markedet, blir prisen ett nettselskap får lov å ta som tidligere nevnt, regulert av NVE. Dette gjøres gjennom å måle nettselskapenes relative effektivitet og tanken bak er å gi selskapene insentiver til å være effektive på tross av sin monopolist situasjon (www.enerwe.no, 2019). Når vi som kunde likevel opplever store variasjoner i nettleien, skyldes dette at vi bor i ett langstrakt land og det å bygge nett i tettbebygde strøk med korte avstander er vesentlig rimeligere enn å bygge nett i gravgrendte strøk med lange avstander. Det pågår en debatt rundt den ulike prisingen vi som forbruker opplever knyttet til nettleie der en på den ene siden argumenterer for at nettleien bør følge samme prinsipp som prising knyttet til postgang, mens det på den andre siden argumenteres for at nettleie utjevnes via effektiviseringstiltak – herunder også fusjon. (www.enerwe.no, 2019).

Nettselskapene har en leveringsplikt i sitt konsesjonsområde. Det vil si at de plikter å levere strøm til privatpersoner, næringsliv og offentlig sektor, noe vi kjenner igjen fra samfunnsoppdraget som organisasjonen skriver følgende om på sin hjemmeside:

*Vårt samfunnsoppdrag har gjennom generasjoner vært å gjøre vann om til strøm og å sørge for trygg og stabil strømforsyning til regionens husholdninger, næringsliv og offentlig sektor.*

Som en forstår av det nevnt overfor, så er det en rekke insentiver for nettselskapet å være så effektiv som overhodet mulig på tross av sin monopolist situasjon.



Som tidligere beskrevet i teorikapittelet er Kaplan og Norton (1992) sin modell «Balanced Scorecard» en viktig modell knyttet til effektivitetsmåling. Oppdelingen i perspektiver – finansielle, kunde, interne og læring-vekst, viser hvordan en måler på ulike stadier knyttet til verdiskapningen. Dette for å ha ei oppfølging på mulighetsrommet til verdiskapning over tid. Man ser også her tydelig sammenhengen om hvordan det å lykkes med områder innenfor for eksempel læring og vekst på sikt kan gi utslag i resultat fra det finansielle perspektivet. For hvert av de 4 perspektivene har en fremtidsrettede måleparametre og tilbakeskuende paramenter (Madsen og Stenheim, 2014). Den gode målstyringen finner man gjennom en balanse i mellom disse.

Som tidligere presentert så vil det langsiktige målet knyttet til det finansielle perspektivets måleindikatorer være å generere avkastning til investorene. Typiske måleparametre her er omsetningsvekst, kostnadsreduksjon, utnyttelse av eiendeler og risikostyring (Kaplan og Norton, 1992). Aksjonærene i ett nettselskap er kommuner (proff.no). I likhet med private aksjonærer, forventer også kommunene årlig utbytte. Alle strategier og aktiviteter vil og skal derfor støtte opp om finansielle mål så som lønnsomhet, likviditet, finansiell struktur og soliditet. Dette ser vi igjen i det kraftkonsernet skriver om knyttet til kapital, kompetanse og teknologi i sin strategi. Ett av måleparametrene knyttet til det finansielle perspektivet er som sagt kostnadsreduksjon eller produktivitetsforbedring. Gjennom bruk av PowerCatch, så bidrar dette systemet blant annet til en mer rasjonell ressursbruk og en reduksjon i kostnader. Dette gjøres ved at montørene kan plukke «ikke driftskritiske ordrer» når de er i ett område. Dette gjør også at kostnader knyttet til kjøring reduseres da man slipper å kjøre flere ganger til samme område og utnyttelsen av ressurser øker, montøren får færre timer i bil og flere timer i inntektsgivende produksjon. Videre har PowerCatch også muligheter til en bedre og enklere timeregistrering i systemet enn tidligere. Dette betyr igjen at man på en enklere måte får registrert timebruk på de enkelte ordrene, og kan dermed utfakturere disse. Dette bidrar igjen til større inntjening og effektivitet til nettselskapet.

Også Porter snakket om kostnadslederskap i de generiske konkurransestrategiene som omhandler kostnadslederskap, differensiering og fokusering (eller markedssegmentering) (Porter, 1980). De generiske strategiene kjennetegnes ved at de ser på organisasjonen utenfra og inn. Formålet her er at organisasjonen skal oppnå bestemte og ønskede konkurransemessige posisjoner innenfor sin bransje.

Som *Kostnadsleder* ønsker organisasjonen å oppnå den laveste total kostnaden i sin bransje for dermed kunne skape et konkurransefortrinn. (Porter, 1980) Dette vil sikre avkastning over snittet og vil også gi rom for tilpasninger om markedet og konkurransesituasjonen skulle endre seg. Om vi her ser på vår organisasjon, så er nettselskapet en monopolist. Dette med kostnadslederskap er derfor en strategi som i utgangspunktet ikke er forenelig med denne markedformen. Men i og med at NVE styrer noe av prisingen og legger insentiver knyttet til effektivitet til grunn, så vil ett kostnadsfokus være svært viktig for selskapet. Gjennom effektive digitale prosesser, så som PowerCatch, internt i selskapet vil det kunne være med på å bidra til at selskapet relativt sett er mer effektivt enn andre nettselskaper, noe som igjen påvirker overføringene satt av NVE i en positiv retning.

*Differensiering* innebærer at selskapet får en posisjon som oppfattes som enestående i sin bransje (Porter, 1980) Det være seg gjennom egenskaper, teknologi, design, forhandlernettsverk osv. Igjen er vår organisasjon en monopolist. Dette betyr at det ikke er andre tilbydere i konsesjonsområdet til vår organisasjon, noe som i seg selv ikke gir grunnlag for å tenke økt effektivitet. Likevel har vår organisasjon ett punkt i sin strategi knyttet til ett aktivt forhold til rammebetingelser og sentrale interessenter. Skulle disse endre seg, er det viktig at vår organisasjon har en aktiv holdning til denne type endringer – herunder også endringer knyttet til digitalisering.

Gjennom *Fokusering* som strategi ønsker man å fokusere på ett spesifikt geografisk marked, en kundegruppe eller produktutvalg (Porter, 1980). Ethvert nettselskap har ett konsesjonsområde der de er pliktig til å levere strøm. Man kan kanskje argumentere for at ett slikt konsesjonsområde kan defineres som ett fokusområde i Porters strategivalg. Vi anser dette likevel som en mindre aktuell strategi for nettselskapet. Skulle denne type rammebetingelser endres i fremtiden, vil selvfølgelig dette stille seg annerledes.

Etter å ha undersøkt en rekke bedrifter og deres strategivalg, kom forskerne Miles og Snow (1978, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019) frem til følgende 4 kategorier som tidligere presentert knyttet til innovasjon; oppfinneren, analytiker, forsvareren og etterfølgeren.

PowerCatch systemet og utviklingen av dette vil falle inn under kategori en – Oppfinneren. Utviklingskostnadene knyttet til digitale systemer er stor, dette har flere av informantene påpekt. Som oppfinner faller alle disse kostnadene på deg som organisasjon. I andre bransjer ser man at det ofte er det største selskapet som drar lasset og kostnadene knyttet til innovasjon

og de litt mindre selskapene i samme bransjen kopierer dette – de er en god nummer 2. Ett eksempel her er finansbransjen; her står ofte Dnb for nye digitale løsninger, og så kopierer resten av bransjen dette. Vår organisasjon er ett mindre nettselskap, og en kan stille spørsmål ved om det å være oppfinneren er det beste strategiske valget for vår organisasjon. Dette kan være grunnen til at flere digitaliseringsprosjekt nå rutes inn mot Nettalliansen som vår organisasjon er en del av. Utfordringene her er at flere av informantene synes at dette tar for lang tid. Det er for mange selskaper med ulikt kundegrunnlag og størrelse som skal bli enige før man kan gå videre med prosjektet. Dette oppleves som en hemske for fremdriften av prosjekt i Nettalliansen.

En videre utfordringen ligger i, og dette omfatter ikke bare digitaliseringen knyttet til PowerCatch – systemet, at vår organisasjon har ett forbedringspotensial i å måle effekten av de digitaliseringsprosjektene som er innført. Dette påpekes av flere av informantene. Har det vært lønnsomt å påta seg oppfinnerrollen, eller vil analytikerrollen være ett bedre valg? En vet ikke effektivitetsgevinsten nettselskapet har hatt etter innføringen. Flere sier at man antar en 30% effektivitetsgevinst etter innføringen av PowerCatch, men ingen faktisk måling har skjedd. Dette informasjonsgapet vil være viktig å få tettet.

Videre i Kaplan og Norton (1992) sin modell har vi kundeperspektivet – som omhandler det å være attraktiv for oss som kunder. Om en har svakt kundefokus og lav kundetilfredshet vil man kunne oppleve en nedgang i kundemassen på sikt – dette på tross av at historiske og nåværende økonomiske resultater er god. Utfordringen med å bruke disse måleparametrene her, er at en måler i etterkant. Man vet ikke noe om kundetilfredshet eller kundelojalitet før det er for sent å gjøre noe med resultatet. (<https://www.lederkilden.no/>)

Igjen er vår organisasjon en monopolist og har ett konsesjonsområdet der alle som bor og/eller driver i område er kunde. Dette bidrar kanskje ikke til de største insentivene knyttet til kundetilfredshet og kundelojalitet, men vi ønsker likevel å se på to digitaliseringsprosjekt knyttet til dette perspektivet. Begge er nasjonalt bestemt. Disse systemene vil gi oss som kunder bedre informasjon om eget strømforbruk og også legge til rette for mange nye tilleggstenester som vil komme i årene fremover. Digitaliseringsprosjektene vi her sikter til er AMS-målere og elhub. Innføringen av AMS-målerne er sentral i moderniseringen av strømmettet i Norge. Kundene vil nå få registrert strømforbruket sitt på timebasis og innmeldingen skjer automatisk til nettselskapet. «Med smarte målere og økt bruk av IKT vil

*nettselskapenes tilgang til hurtig, detaljert og relevant informasjon om tilstanden i nettet øke betydelig» kan vi lese på NVE sine sider (NVE, 2017)*

Dette fører i neste omgang til reduserte kostnader knyttet til drift og vedlikehold, da feil kan oppdages og utbedres raskere og investeringer kan utsettes og i større grad tilpasses kundenes faktiske behov og etterspørsel. Dette vil gi økonomiske besparelser for nettselskapene og effektiviteten vil øke. Dette kan man se i sammenheng med Kaplan og Norton (1992) sine finansielle perspektiver. Som kunde vil vi få bedre kvalitet på leveransen fra nettselskapet og vi vil få en lavere nettleie – dette vil bidra til økt kundetilfredshet som er ett av måleparametrene i modellen til Kaplan og Norton (1992) knyttet til kundeperspektivet. I forlengelsen av AMS-måler prosjektet, kom elhub – «et system som skal sørge for effektiv utveksling av måleverdier og kundeinformasjon som benyttes til leverandørskifte, avregning og ved fakturering av nettleie og strømsalg» (NVE, 2015)

Innrapporteringen fra nettselskapene skjer automatisk til elhub, mot tidligere manuell innmelding. De ressursene som tidligere ble bruk til dette er nå frigitt til andre typer oppgaver i nettselskapet – altså en effektivisering knyttet til ressursbruk. Ser man til kundeperspektivet i Kaplan og Norton sin modell (1992) og fokuset knyttet til det å være attraktiv for kunde, så bidrar de to systemene som her omtalt til nettopp det; attraktivitet for oss som kunde. Selv om systemene bidrar til økt konkurranse i markedet, noe som for vår organisasjon ikke nødvendigvis er positivt, så bidrar de også til økt innovasjon i bransjen. Med disse systemene vil nettselskapene, som tidligere omtalt, kunne oppnå færre feil og strømafbrytning, hurtigere lokalisering av feil og dermed muligheten til å rette disse opp raskt, færre jordfeil og dermed også økt personsikkerhet og færre spenningsavvik. Alt dette bidrar til en bedre leveranse til oss som kunder noe som igjen vil øke kundetilfredsheten, i tillegg til bedre effektivitet i organisasjonen.

Videre i Kaplan og Norton sin modell (1992) finner vi intern prosessperspektivet som omhandler de unike prosessene som enhver virksomhet har for å skape verdi for kundene. Måleparametrene her er blant annet innovasjon og drift. Vår organisasjon fremstår som meget innovativ og løsningsorientert med svært motiverte ansatte. Flere av de ansatte har også ingeniør-bakgrunn. Om man ser på denne fagdisiplinens DNA, så ligger det kanskje i en ingeniørs natur å søke bedre måter å løse ett problem eller ei utfordring på. Dette er i høyeste grad gjeldene for arbeidsordresystemet – PowerCatch – som ble initiert og utformet internt i

selskapet. De ansatte i vår organisasjon og deres kompetanse er utvilsomt en konkurransefordel som bidrar til at vår organisasjon når sine mål knyttet til effektivisering.

Vi har tidligere presentert en enkel modell med tanke på effektiviteten i en organisasjon.



*Figur 5: Enkel fremstilling av effektivitet, Hatch 2009*

«**Input**» vil som tidligere beskrevet både ha en ekstern ressurstilnærming og en intern systemtilnærming. Der den eksterne ressurstilnærmingen gjenspeiler organisasjonens evne til å håndtere og kontrollere knappe og verdifulle ressurser, vil den interne system tilnærmingen gjenspeiler seg blant annet i organisasjonenes evne til å være innovativ og respondere raskt. Det innovative miljøet som er i nettselskapet vil være nettopp ett slikt input. Den neste boksen i figuren - **transformasjon** – omhandler hvordan nettselskapet konverterer knappe og verdifulle ressurser, så som innovasjon, til en vare kunden ønsker å kjøpe, som da vil være «**Output**».

De ressursbaserte strategiene, som presentert tidligere, har i likhet med Kaplan og Norton (1992) sitt internprosess perspektiv, fokus på interne forhold i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette kan være fysisk, kompetansebaserte eller organisatoriske ressurser, både formelle og uformelle. Her er fokuset, i motsetning til de generiske strategiene, innenfra organisasjonen og ut.

*“Vi springer kanskje ikke raskere, men løser oppgavene til rett tid. Så vi har blitt mer strukturert.” (Informant E)*

Dette utsagnet bygger opp om de interne perspektivene både i Kaplan og Norton (1992) sin modell knyttet til effektiv drift, men også til de ressursbaserte strategiene her knyttet opp mot organisatoriske ressurser i form av system og struktur. Nettselskapet har stort fokus på «å gjøre jobben til rett tid», som en informant forklarer det. Alt handler om ressurser og effektiv

bruk av disse. Dette ser vi igjen i hovedmålet til kraftkonsernet – «god drift og riktig kvalitet».

Også kundeportalen støtter opp rundt disse perspektivene. Denne har blant annet som formål å lette jobben intern.

*“Dette vil lette hverdagen til ansatte i denne avdelingen og øke effektiviteten. Bedre kundeopplevelsen – alt skal ligge i en kundeportal. Bedre saksgang. Bedre saksbehandlingsopplevelse. Lette jobben internt. Bedre effektivitet.”* Informant E

Kundeportalen vil gi ei innsparing på 3-4 årsverk. Dette er årsverk som nå står vakant i påvente av nytt system, så det henger ingen spøkelsener knyttet til oppsigelser her. Med tanke på digitalisering og effektivitet påpeker en informant at det er viktig at de interne systemene er presentert på en slik måte at de gir deg svar på det du tenker på en enkel og oversiktlig måte. Dette er ett viktig poeng. Systemer som ikke oppfyller denne type krav vil kunne være med på å øke frustrasjonen tilknyttet digitaliseringsprosjekter i en organisasjon, så vel som å redusere effektiviteten.

Det er imidlertid også knyttet utfordringer til de nye digitale systemene som er innført. PowerCatch systemet inneholder elementer som ikke fungerer optimalt for alle avdelinger. Her nevnes Time-flex systemet som er en integrert del. Dette er ett system som håndterer timeregistrering for perioden kl 07-17 på en utmerket måte, men der det er knyttet utfordringer for timeregistrering utenfor dette tidsrommet.

En informant forteller om utfordringer knyttet til registrering av timer slik at ansatte får korrekt lønn. Denne type utfordringer er det flere som nevner. Vår organisasjon er en del av ett stort konsern med mange ulike funksjoner. Som tidligere skrevet, så gir dette både fordeler og ulemper. En av disse potensielle ulempene er nettopp dette knyttet til oversikt over helhetlig drift (Bolman og Deal, 2014). Det å bygge systemer som skal passe inn i alle datterselskapene, er vanskelig og denne type utfordringer er det flere av. Økonomisystemet som ble innført for noen år tilbake nevnes også som ett eksempel på ett system er det har vært knyttet utfordringer til. Dette er elementer som bidrar til frustrasjon i organisasjonen, i tillegg til redusert effektivitet. I teorien vil vi knytte dette opp mot organisatoriske strategier og interne systemer, men denne gangen med ett negativt fortegn (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Det interne perspektivet til Kaplan og Norton (1992) har enda ett måleparameter – Service knyttet til ettermarked. Tradisjonelt sett når man snakker om målesystemer for effektivitetsmåling, så har man gjerne fokus på kostnads-, kvalitets- og tidsmål for eksisterende forretningsprosesser, men gjennom Norton og Kaplans teori (1992) får man, som tidligere beskrevet, en annen dimensjon; forventningene fra eksterne interessenter. Som kunde er vi en ekstern interessent og våre forventinger til nettselskapet og hvordan de møter oss som kunde på det digitale plan er viktig. I 2020 forventer man å kunne signere avtaler elektronisk – uavhengig av selskap. Kundene forventer å kunne ha en dialog med sin saksbehandler elektronisk, samt forventer at nettselskapet har en logg på hva som har blitt gjort i en sak, hvor saken står og hva som er avtalt videre. Om dette da i realiteten er ei webside som krever manuell behandling av en saksbehandler i bakkant, har ikke noe å si for oss som forbruker. Vår opplevelse av vårt møte med nettselskapet på nett og våre krav til digitaliserte løsninger for oss som kunde, er det som er av betydning. Dette er det kundeportalen vil løse for vår organisasjon. Og igjen ønsker vi å trekke frem ett moment en informant sa knyttet til digitale systemer og måten disse blir presentert på; systemene må være presentert på en måte slik at de gir deg svar på det du trenger og ikke «*en haug av andre ting slik at du likevel må bruke tid på å leite*». Dette er viktig internt i organisasjonen så vel som eksternt.

Det fjerde perspektivet i Kaplan og Norton (1992) sin modell knyttet til effektivitet, er Lærings- og vekst perspektiv; *For å over tid kunne levere og prestere, er det viktig at en organisasjon har evnen til å lære og utvikle seg*. Man sikter da ofte primært til tre kilder; mennesker, systemer og organisering. (<https://www.lederkilden.no/>) Og det er disse parametrene vi finner igjen i konsernets strategi gjennom at de ønsker å *tenke helhetlig og hente ut synergier, videreutvikle medarbeidere og forretningsenheter, ha ett aktivt forhold til rammebetingelser og sentrale interessenter og forenkle, forbedre og fornye*. Vi opplever at vår organisasjon setter konsernets strategi ut i virkelighet. Denne type parameter finner vi igjen i de ressursbaserte strategiene (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Fokuset er blant annet på videreutvikling av medarbeidere og forretningsenheter – ett lærings fokus for å skape konkurransefortrinn. Det essensielle med denne type ressurser er at de må være viktige, knappe og unike. En hører ofte snakk om kompetansegullet til en bedrift. Dette gjør seg også gjeldende her. I vår organisasjon har flere av de ansatte utdanning som energimontør. I Norge i dag har vi 3500 med dette fagbrevet, mot for eksempel 20000 elektrikere. Det å beholde og videreutvikle denne type kompetanse, er viktig for organisasjonen og vil være ett konkurransefortrinn og gi en effektivitetsgevinst.

Ett annet moment som løftes frem er den økte sikkerheten til energimontørene. En energimontør har ett risikoutsatt yrke. Arbeidet foregår blant annet i høyspentsystemer og kravene til sikkerhet er derfor stor. Det er strenge krav knyttet til måten jobben skal utføres på og man jobber to og to sammen. I PowerCatch systemet finner montørene alt av prosedyrer og sikker jobbanalyse knyttet til nettopp dette. Dette er med å bedre og sikrere hverdag til energimontørene, noe som igjen påvirker effektiviteten i organisasjonen positivt. I hovedmålsetningen til konsernet står det blant annet at de har en 0 visjon knyttet til skader. PowerCatch systemet og den digitaliseringsprosessen dette systemet representerer er med på å bygge opp under dette målet. Vår organisasjon ønsker også å være en attraktiv arbeidsplass og gjennom sitt fokus på sikkerhet er de nettopp dette.

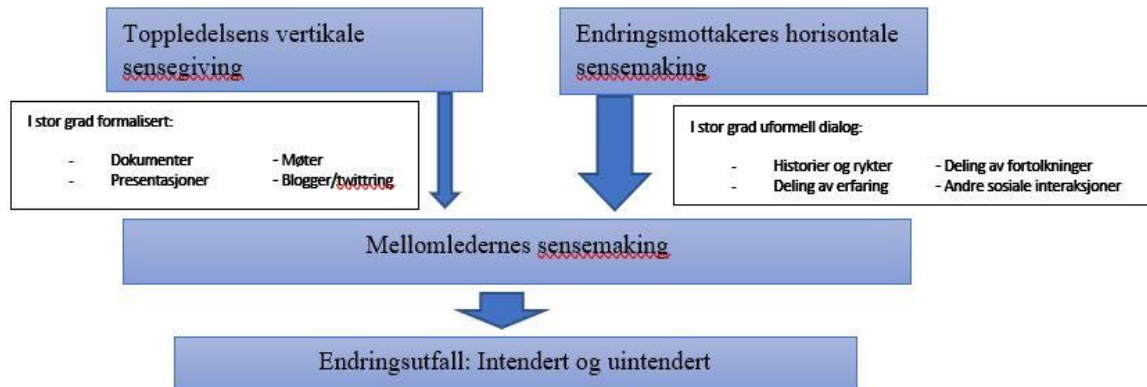
Ett annet system som fremholdes som mer viktig enn først antatt i organisasjonen, er Workplace. Gjennom Workplace lærer hele konsernet om hverandres hverdager, om hva som rører seg i konsernet og hva de enkelte avdelingene bidrar med inn til morselskapet. Det gir økt forståelse, en «vi» følelse og det gir ett økt samhold i konsernet som helhet og ikke bare i de ulike teamene. Dette er ett enkelt og intuitivt system lik Facebook, så de ansatte tok dette raskt i bruk. Gjennom å bedre forståelsen avdelingene mellom, bidrar dette også til økt medarbeidertilfredshet og medarbeiderlojalitet som vi finner som måleparametre for dette siste perspektivet i Kaplan og Norton sin modell (1992).

Måleparametrene knyttet til dette siste perspektivet er som tidligere nevnt, medarbeidertilfredshet, produktivitet og medarbeiderlojalitet. Vi får oppgitt at det er en svært lav turnover på de ansatte i selskapet og ett lavt antall sykemeldinger i vår organisasjon. Det vil alltid være flere faktorer knyttet til dette, men en av faktorene er selvfølgelig at vår organisasjon er en god arbeidsgiver – noe vi sitter igjen med en oppfattelse av. Organisasjonen klarer med andre ord å holde på nøkkelpersonell med viktig kompetanse. Disse er igjen med på å drive frem gode digitaliseringsprosjekt i organisasjonen. Det er viktig at arbeidsgiver gir rom for denne type innovasjon, noe informantene bekreftet at skjer i vår organisasjon. Det er rom for å prøve og det er rom for å feile. Dette bidrar til økt innovasjon og bedre effektivitet i organisasjonen.

Hope (2015) trekker fram forskning som viser til at det ikke er kun hos toppledelsen at en strategisk endring vil være en prosess. Det er i stor grad en sosial prosess som foregår i organisasjonene uten direkte innflytelse fra toppledelsen. I forskningen som Hope (2015) trekker fram er mellomledernes rolle trukket frem som en viktig aktør for å få gjennomført



prosessene knyttet til en strategisk endring. Denne rollen har også mellomlederne knyttet til andre endringsprosesser i organisasjonene.



Figur 6: Hope (2015) sin modell for toppledelsens iverksettelsesdilemma (s. 85)

Hope (2015) sin modell for toppledelsens iverksettelsesdilemma viser hvor viktig mellomledernes roller er for å få igjennom en endringsprosesser som skal være top-down initierte. Mellomlederne har ut ifra modellen og sin plassering i hierarkiet makt og mulighet til å påvirke endringsutfallet, blir endringen slik toppledelsen hadde sett for seg eller ikke er helt avhengig av om mellomlederne har forstått endringen – sensemaking - og hva de har kommunisert videre - sensegiving. Nettselskapet som vi har studert i vårt casestudie, var preget av to store top-down initierte digitaliseringsprosesser i løpet av de siste 5 årene, utrulling av AMS-målere og tilkoblingen til den nasjonale datasentralen elhub. Disse top-down initierte digitaliseringsprosessene var myndighetsstyrt, slik at konsernledelsen i kraftkonsernet også måtte igjennom en sensemaking prosess, før de kunne informere og starte sensegiving prosessen med de involverte ledere og mellomledere i de ulike datterselskapene som ble berørt av digitaliseringsprosessene.

Begge top-down digitaliseringsprosessene som nettselskapet hadde gjennomført var begge økonomisk motivert og kan sees på som en rasjonell prosess, ref. Jacobsen (2018) strategi E. Begge digitaliseringsprosessene; AMS-målere og elhub, var bestemt av NVE og blitt «tredd ned over hodet» på hele kraftbransjen i Norge. Disse digitaliseringsprosessene var økonomisk

motivert med å jobbe mer effektivt og smartere. I og med NVE har sin effektiviseringsgrad som vi har referert til tidligere i oppgaven, vil ingen nettselskap i Norge henge etter noen andre for da taper en raskt investeringsmidler i strømmettet som selskapene er avhengige av. I en strategi E prosess er det ofte toppledelsen som definerer og identifiserer ett behov for en endringsprosess, men i og med at kraftbransjen og spesielt nettselskapene i Norge er så myndighetsstyrt kan vi se på NVE som «toppleidelsen» i strategi E teorien til Jacobsen (2018). NVE har sett behovet for å få forenklet måleravlesningene til innbyggerne, og gjøre det lettere for forbrukerne å shoppe rundt mellom krafttilbydere. Før innføringen av AMS-målerne og den automatiske innrapportering av målerstand til elhub gikk det langt tid fra en som kunde ønsket å bytte kraftleverandør til selve byttet var gjennomført. I tillegg måtte nettselskapene manuelt innrapportere forbrukt strøm til de ulike tilbyderne av strøm i deres strømmett. Internt i kraftkonsernet er det toppledelsen sin oppgave å iverksette endringen og være ett bindeledd mellom resten av konsernet og omgivelsene. Ut ifra informantenes opplevelser og tilbakemeldinger fra medarbeidere gikk ikke digitaliseringsprosessene som var top-down initiert smertefritt. Elementene som informantene trekker fram som årsaker til dette er at verken toppledelsen eller noen i konsernet, så omfanget av endringene. Det var ingen som hadde innsikt i hvor komplekst og tidskrevende endringene ville bli for konsernet.

Selv om informantene trekker fram flere ganger at de blir hørt av lederne i nettselskapet og annen ledelse i konsernet er det flere utsagn som er noe motsigende til denne påstanden. I disse påstandene kommer det fram misnøye til hvordan toppledelsen har håndtert de to store digitaliseringsprosessene; AMS-målere og elhub. Informantene trekker fram elementer i sine utsagn. «...følte oss litt alene...» (informant C), «...kanskje hvilte de litt på at vi ordnet det alene...» (informant C), «...verken jeg eller resten av organisasjonen var egentlig forberedt på hvor stor arbeidsmengde som fulgte med...» (informant B) og «...det var rævkjøring rett og slett...» (informant B). Disse utsagnene gir oss ett bilde av at medarbeiderne ikke bestandig ble hørt, men heller måtte finne løsninger selv og stå litt alene med utfordringene. I tillegg legger informantene ut om store mengder overtid over tid knyttet til disse digitaliseringsprosessene. Ved mange endringsprosesser, stor arbeidsmengde og mye overtid kan jo ofte sykefraværet bli høyt. Da vi stilte informantene spørsmål omkring hvordan sykefraværet var i nettselskapet, kunne de fortelle om både ekstremt lavt sykefravær, men også lav turnover. Vi forundrer jo oss litt over informasjonen informantene har kommet med, og at det ikke har resultert i økt sykefravær med flere ulike digitaliseringsprosesser pågående samtidig over flere år. Er det arbeidsmiljøet og respekten overfor sine kollegaer som er en

avgjørende faktor for at sykefraværet ikke har økt? Eller er det knyttet til yrkesstoltheten til ingeniørene og elkraft-montørene? Dette er interessante spørsmål, men vi har ikke studert dette i vårt casestudie, slik at vi har ikke dekning for å si om det er den ene eller den andre faktoren eller om det er andre årsaker til det lave sykefraværet.

Flere av digitaliseringsprosessene i nettselskapet oppfattes i stor grad å være ansatte-initierte prosesser, såkalte bottom-up prosesser. Flere av informantene referer til oppfattelsen av at medarbeiderne har ett ønske om å jobbe smartere og mer effektiv, og at dette i stor grad driver fram flere av digitaliseringsprosessene i nettselskapet. Informantene trakk fram at dette var betegnende spesielt for PowerCatch systemet som var utviklet internt, men også kundedialogsystemet som var drevet fram av ivrige medarbeidere i nettselskapet. Disse digitaliseringsprosessene har ett hovedfokus på å utvikle medarbeiderne og spesielt de interne relasjonene i nettselskapet, ref. Jacobsen (2018) strategi O. Som informantene har uttalt seg under intervjuene har hovedmålet for mellomlederne i organisasjonen vært å legge til rette for endring innenfor den gode kulturen de har i nettselskapet som hele tiden er på higen etter forbedringer og en mer effektiv måte å jobbe på. Mellomlederne har fokusert på å sette medarbeiderne i stand til å endre seg i takt med nettselskapet med å gjennomføre opplæring, både individuelt og i grupper. Dette har bidratt til at medarbeiderne har fått tilpasset opplæring ut ifra sine ferdigheter, og bidratt til at medarbeiderne har drevet digitaliseringer framover og fått eierskap til endringen. Her er det jo blant annet den differensierte opplæringen knyttet til nettordresystemet som ble godt ivaretatt med opplæring for medarbeiderne. Strategi O (Jacobsen, 2018), er en typisk bottom-up prosess der det er den brede deltakelsen fra medarbeiderne i organisasjonen som sikrer framdrift og skaper eierskap til endringen, med å blant annet få være med å ta avgjørelser. Under utviklingen og startet av utrulling av PowerCatch systemet trakk informantene fram at det var montørene sin store delaktighet som hadde gjort systemet så godt. Da de med fjernhjelp hadde skrudd på systemet mens montørene jobbet ute i feltet, og la til rette for hvilken rekkefølge arbeidsprosessene skulle gjennomføres på mobilen/tableten etter innspill fra montørene. Flere av informantene trekker også fram at det er ingen i nettselskapet som ønsker å jobbe ineffektiv, og mente at det er årsaken til at flere av digitaliseringsprosessene har var startet ut ifra ideer fra medarbeidere på ulike nivåer i nettselskapet.

Mellomlederne i nettselskapet har stått i endringsprosesser knyttet til digitalisering over mange år. For 10 år siden la de om driften fra papir til mobil/tablet for nettordrene for montørene. Noen av endringene har nettselskapet og konsernet ervervet raskt og endret

driften fortløpende, mens andre har vært mer krevende. Som mellomleder under endringsprosesser må en selv gjennomgå egen endring, der en tar inn over seg og iverksetter handlinger i henhold til vedtatt endringsprosess (Hope, 2015). Mellomlederne regnes som en viktig nøkkel i alt endringsarbeid. Mellomlederne må forstå hva som skal skje, og hvordan det både påvirker egen rolle, men likeså sine medarbeideres rolle. Her kommer kjernen i enhver endring inn; internalisering som bygger på teorien rundt sensemaking og sensegiving (Hope, 2015). Ved enhver endringsprosess som påvirker noe av det som er kjent, blir det ukjente elementer som mellomlederne må finne ut av hvordan han/hun skal fortolke dem, forstå endringen, forklare det til sine medarbeidere, kunne forutse reaksjoner blant sine medarbeidere, organisasjonen eller ytre påvirkninger og kunne trekke konklusjoner. Denne struktureringen er sensemaking. Hope (2015) definerer å internalisere som rollen mellomlederen må innta for å få endringen til å «make sense» og gjøre endringen eller innholdet til sitt eget. Flere av informantene har trukket fram at de bruker mye tid i forkant av at de skal informere sine egne medarbeidere, til å forstå endringene som er foreslått. Både for å finne ut hvordan dette påvirker dem selv og sin rolle, men også medarbeidernes rolle og tenker over hvilke reaksjoner som kan komme. Ut ifra å kjenne sine medarbeidere kan mellomlederne også planlegge for hvilken kommunikasjonsform som vil treffe sine medarbeider best knyttet til den viktige informasjonen de trenger knyttet til de planlagte endringsprosessene.

Som mellomleder må en håndtere personalet både knyttet til den daglige driften, men også sikre at de vedtatte endringsprosessene blir gjennomført i henhold til konsernets målsetning. Spesielt i en endringsprosess er det viktig at personalet blir håndtert på en god og ryddig måte, da medarbeidere ofte kan bli usikre og urolige når det er snakk om endringer. Ofte kan det være frykt for det ukjente. Hope (2015) trekker fram i sin forskning og erfaring at motstanden mot endring kan sees på som individets motstand mot selve endringen, enten for endringen utfordrer individets posisjon og innflytelse, eller selvbilde. Informantene har i vårt casestudie trukket fram at det har vært lite motstand, men at motstanden som har vært i nettselskapet knyttet til endringsprosessene har vært mest knyttet til de top-down initierte. Mens de ansatte initierte endringsprosessene har medarbeiderne heller gått mer å ventet på skulle komme, da de ser hvor mye mer effektiv de kan jobbe med ett nytt system. Denne iveren etter å jobbe mer effektiv gjør at flere av medarbeiderne opplever nettalliansen som en hemske. Når de ser en mer effektiv måte å jobbe på vil de ha videreutviklet for eksempel PowerCatch systemet med en gang, men med bakgrunn i Nettalliansen må den behandles der,

bevilges penger til endringer for så å starte jobben med å skru i systemet. Dette tidsaspektet kan bidra til motstand internt i nettselskapet, da medarbeiderne ikke ønsker å vente lenge på en løsning som kan effektivisere deres jobbhverdag og sikre dem en bedre effektivitetsgrad på NVE sin effektmål. I disse situasjonene er det viktig at mellomlederne har en god personalhåndtering for å redusere misnøyen, og forklare hvordan ting henger sammen slik at forståelsen blant medarbeiderne øker.

Hånd i hånd med internalisering og personalhåndtering, må også mellomlederne ta hånd om den daglige driften. Hope (2015) trekker fram at under endringsprosesser har mellomlederne flere baller i luften enn under normal drift, og organisasjonene er dermed spesielt sårbar for trusler eksternt fra konkurrenter som kan utnytte situasjonen med å ta markedsandeler, utfordre produkter eller stjele sentrale medarbeidere. Hope (2015) poengterer at mellomlederen er en sentral rolle til å holde driften i gang og prøve å holde en stabil organisasjon, selv om endringer gjennomføres. Nettselskapet som vi har som casestudie har som tidligere nevnt en monopolsituasjon i sitt marked, men vil bli påvirket hvis ett konkurrerende nettselskap finne er mer effektiv måte å jobbe på som den holder for seg selv. Da vil dette nettselskapet få mer fra NVE, men de andre nettselskapene som jobber på en mer ineffektiv måte få redusert sine midler fra NVE. Så mellomlederne i nettselskapet må ha fokus på både endringsprosessen, men også den daglige driften under endringen. Selv om egentlig begge elementene burde ha 100% av mellomlederens oppmerksomhet. Informantene vi snakket med hadde ikke opplevd noen utfordringer med å holde hjulene i gang selv om de hadde gjennomført flere ulike digitaliseringsprosesser de siste årene. Noen av informantene trakk fram at dette kunne ha noe mer arbeidsmiljøet i nettselskapet, der medarbeiderne gjorde jobben sin selv om ikke noen fulgte dem tett opp. Kan det være arbeidsmiljøet og respekten for sine kollegaer som gjør dette? Eller er dette knyttet til yrkesstoltheten de føler?

Det fjerde elementet i Hope sitte rammeverk for en mellomleders funksjon ved endring, er endring av arbeidssett som kan regnes som selve endringen. «Den som har skoen på, vet best hvor den trykker» (Hope, 2015, s. 106). Informantene våre trakk fram at de hadde brukt mye tid på opplæring og ikke minst differensiert opplæring for medarbeiderne under de ulike digitaliseringsprosessene. De medarbeiderdrevne digitaliseringsprosessene var mer brukervennlig og lettere å ta til seg, sa flere av informantene. Noen av informantene mente det hang sammen med at de som skulle bruke systemet i det daglige hadde hatt mulighet til å komme med innspill til hvordan det burde være utformet, hvilken rekkefølge for eksempel arbeidsinstruksene skulle komme, og hatt mulighet til å gi tilbakemeldinger underveis mens

de prøvde ut systemet, ref. utrulling av nettordresystemet Powercatch. Men informantene kan fortelle om en helt annen opplevelse knyttet til elhub. Der var ikke systemene som skulle fungere rundt utformet med gode brukermanualer, opplæring eller superbrukere. Slik at i lang tid etter implementeringen opplevde informantene at både sine medarbeidere og seg selv måtte bruke de nye systemene, men i tillegg bruke de gamle systemene for å sjekke om operasjonen hadde gått som forventet i det nye systemet. Under denne fasen hadde mellomlederne en spesiell viktig rolle med å bidra til opplæring av medarbeiderne, coache og trene medarbeiderne slik at de forstår hvordan de skal jobbe i de nye systemene. I tillegg er det mellomlederen oppgave å følge opp at sine medarbeidere bruker systemene som konsernet har investert penger i for å bli mer effektive. Denne rollen til mellomlederen kaller Huy (2001, referert i Hope, 2015) for entreprenørrollen. Så når det blir utfordringer med brukervennligheten i de nye systemene som mellomlederne opplevde i nettselskapet må de kombinere flere av sine roller; personalhåndtering, opplæring, coaching, sikre den daglige driften og gi endringen som var planlagt gjennomført mening (sensegiving) for sine medarbeidere.

Det siste elementet i rammeverket til Hope (2015) som vi kan trekke inn i vårt casestudie er kommunikasjon. For å få til en endring i små eller stor skala må den som skal gjennomføre endringen vite hva som skal skje, hvordan det skal gjøres, og hva som forventes. Hvis dette ikke blir kommunisert er det vanskelig å vite om en går i rett retning. Kommunikasjon er en av de viktigste grunnsteinen i ledelse og infiltrer de andre elementene i Hopes (2015) rammeverk. Mellomlederne må både kommunisere hva som skal skje, altså gi informasjon til sine medarbeidere. Informantene våre trekker fram at det nesten aldri kan bli nok informasjon, og i noen situasjoner etterlyses det informasjon fra toppledelsen når endringer som påvirker hele konsernet. Her trekker mellomlederne fram situasjonen de nå står overfor i konsernet en mulig fusjon med ett annet kraftselskap. Toppledelsen og HRM-medarbeideren er opptatte med fusjonsprosessen slik at mellomlederne merker at ting de må ha avklart knyttet til den daglige driften kan ta lengre tid, men også kommunikasjon rundt hvordan fusjonsprosessen går lar vente på seg får mellomlederne inntrykk av selv og fra tilbakemelding fra sine medarbeidere. Så kommunikasjon er viktig i alle deler av hierarkiet i ett konsern, og må gå både fra medarbeider til leder og fra leder til medarbeider.

Som informant F oppsummerer en av suksessfaktorene ved en endringsprosess:

*“Informasjon, informasjon og informasjon! Det kan nok aldri bli nok informasjon.”*

HRM-medarbeideren som ble ansatt i fjor, har konsernet ikke fått benyttet helt i forhold til ønsket når de ansatte personen som en som skulle bistå konsernet under digitaliseringsprosesser. Her trekker flere av informantene fram at årsaken til dette er omdisponering av HRM-medarbeiderens arbeidsoppgaver knyttet til forberedelsene til fusjonsprosessen. Men flere av informantene trekker fram at det var svært positivt og endelig få på plass en ny HRM-medarbeider da det lenge har vært uklart om det skulle bli ansatt en ny. Vi mener at med systematisk HRM arbeid i hele kraftkonsernet kan de få en stor fordel ved endringsprosesser. HRM-medarbeiderne kan både coache og støtte mellomlederne i forkant av endringsprosesser, og bistå under vanskelige prosesser der det oppleves for eksempel mye motstand. I tillegg kan HRM-medarbeideren bistå mellomlederne med utvikling og skape en felles arena der de kan møtes, slik at de kan i forkant av endringer spørre om råd og veiledning hos hverandre for å kunne skape en trygghet for å stå i endringene. Her er mulighetene mange for både konsernet og nettselskapet.

Oppsummert kan vi si at det både er top-down og bottom-up initierte digitaliseringsprosesser gjennomført i nettselskapet de siste 10 år. Informantene forteller at de bottom-up initierte har møtt mindre motstand internt, enn top-down initierte prosessene. Knyttet til effektivitet, så hevdes det at disse digitaliseringsprosessene har resultert i mer effektiv drift, men utfordringen er at det ikke gjøres målinger knytta til dette. Mellomlederrollen står sentralt i enhver endringsprosess og det er viktig at en mellomleder bruker tid på selv å forstå endringen – sensmaking, før han eller hun informerer sine medarbeidere – sensemaking. Våre informanter sier at de bruker mye tid til nettopp dette. Enkelte av informantene etterlyser også ett eget fora for mellomledere der HRM-medarbeideren kan vært tilstede for å bistå knyttet til de ulike endringsprosessene.

## 5 Oppsummering og konklusjon

I oppgavens siste kapittel vil vi oppsummere og konkludere i forhold til studiets problemstilling. Videre vil vi beskrive praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

### 5.1 Konklusjon

Vi startet denne oppgaven med å utforme problemstilling; *Hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

Studiets funn knyttet til forskningsspørsmål, F1; *Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*, var at dette nettselskapet har vært gjennom flere digitale endringer de siste 10 årene, der proaktive medarbeidere har jobbet frem flere av disse. Innenfor sin bransje har vi fått forståelse for at dette nettselskapet ligger langt frem i bruken av nye system og at nettselskapet er en positiv pådriver i Nettalliansen knyttet til felles digitale løft i bransjen. Informantene sier også at disse digitaliseringene som nettselskapet har gjennomgått også har bidratt til økt effektivitet i organisasjonen på flere måter. Gjennom effektiv ressursbruk, gjennom bortfall av enkelte oppgaver, gjennom bedre samhandling, og enklere og mer oversiktlige interne systemer.

Studiets funn knyttet til forskningsspørsmål, F2; *Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremme og hemmer gjennomføring av digitale endringsprosesser?*, er at mellomlederne har jobbet proaktivt både i forkant, underveis og etter de ulike digitale endringsprosessene for å forhindre motstand internt i nettselskapet. De har satt seg selv inn i endringene (sensemaking), før de har startet jobben med å kommunisere ut de planlagte digitale endringsprosessene til sine medarbeidere (sensegiving). Mellomlederne har brukt mye tid på informasjon, opplæring og implementering av de nye digitale systemene som har kommet i forbindelse med digitaliseringsprosessene. De av digitaliseringsprosessene som var medarbeiderdrevne har møtt mindre motstand internt, enn de som var top-down initierte. De top-down initierte prosessene hadde lite eller ingen brukerinvolvering, i tillegg til at de var mer komplekse og mer arbeidskrevende for å implementere. Suksessfaktorene som trekkes fram for positive digitaliseringsprosesser er ett godt arbeidsmiljø med motiverte og kompetente medarbeidere som higer etter å jobbe mer effektivt. Nettalliansen trekkes fram som ett element som både hemmer og fremmer den digitale utviklingen i nettselskapet.



Vi har i dette studie avdekket at informantene ikke har opplevd de digitale prosessene i nettselskapet likt, dette kan komme av både ulik utdanningsbakgrunn og stilling i nettselskapet, selv om alle informantene er mellomledere på omtrent samme nivå.

Informantene har ulike preferanser knyttet til hvordan de håndterer endringsprosessene overfor sine medarbeidere, men alle informantene trekker fram involvering og informasjon, og ikke minst rett informasjon i rett tid som viktige elementer for å ha en vellykket digitaliseringsprosess.

Dette spesielt med bakgrunn i at medarbeiderne er og reagerer ulikt. Noen får frykt for det ukjente bare ved at ett system får ett nytt skjermbilde, mens andre velger å sitte stille i båten og venter på at endringen går over. Flere trekker fram at i og med at nettselskapet ikke har en tydelig investeringsstrategi, så er det vanskelig å vite hvilken retning de skal gå. Den samme opplevelsen har de av kraftkonsernet. Dette kommer tydelig fram gjennom at de som har en god ide og er god til å argumentere på hvorfor dette er lønnsomt å investere i, ofte når igjennom med sine synspunkter og får tildelt investeringsmidler.

Vi har også avdekket at nettselskapet ikke har noen målinger på effektivitetsendring knyttet til digitaliseringsprosjektene de setter i gang. Dette gjør at nettselskapet ikke har faktiske tall på om investeringene gjort i en digitaliseringsprosess gir en effektivitetsgevinst, noe som igjen kan påvirke investeringsviljen i nye, kostbare digitaliseringsprosesser negativt. Dette sammenstillet med, etter det vi får tilbakemelding på, en manglende investeringsstrategi, kan være uheldig for videre økonomisk vekst for nettselskapet.

Vi opplever, ut fra funn i studiet, at nettselskapet kan ha større fokus på opplæring, kompetanseheving, informasjon og involvering av medarbeidere.

På direkte spørsmål knyttet til HRM-medarbeideren og stillingsinstruks som også omfatter digitalisering, svarer alle mellomlederne at de er usikker på hvorfor stillingen har en slik instruks.

## **5.2 Praktiske implikasjoner**

Informantintervjuene er gjennomført i forkant av CORONA-epidemien som preger verden nå ved innlevering av vår masteroppgave. Vi tror at denne epidemien fremtvinger digitalisering i alle organisasjoner, både private og offentlige. Ved tiltak der kontaktpunkter skal minimeres fremtvinger det gode digitale løsninger som kan brukes på kryss og tvers uavhengig av hvor

en befinner seg. Flere sitter på hjemmekontor og det kreves da en tydelig ledelse som holder kontakt med sine medarbeidere, veileder og er tilstedeværende på nye kontaktflater.

Involvering av de ansatte knyttet til systembrukervennlighet tvinger seg fram. De som har «skoene på» og skal bruke systemene må ha en finger med i spillet når det skal velges nye systemløsninger. Dette er ekstremt viktig når vi oppholder oss på ulike plasser. I tillegg må det være gode brukeranvisninger på systemene, superbrukere og opplæring. Her må en tilrettelegges for virtuell opplæring.

Ut fra funn i studien, mener vi at det å legge til rette for en arena for samhandling for nettselskapets mellomledere med sterk involvering fra HRM-medarbeideren, vil tjene nettselskapet. Som vi har trukket fram i det teoretiske rammeverket er det mange positive elementer med å ha HRM-medarbeidere involvert i endringsprosesser, her under digitaliseringsprosesser.

Vi oppfatte også at en forbedret kommunikasjonsflyt mellom toppledelsen i kraftkonsernet og nettselskapet, samt få til en bedre kommunikasjonsflyt på tvers i kraftkonsernet vil gagne konsernet som helhet.

### **5.3 Forslag til videre forskning**

Til videre undersøkelse kan det være spennende å undersøke når de har fått avklart mulig fusjoneringsprosess om de involverer HRM-medarbeideren mer inn i digitale endringsprosesser. Samt hvilken effektivisering og verdiskapning dette kan gi.

Samtidig hadde det vært interessant å innføre måleparametere for endringsprosessene organisasjonen velger å gå for videre, for å kunne måle effektiviseringen av de valgte investeringene organisasjonen velger å gjennomføre.

Her kommer jo også fram muligheten å se om investeringene blir tatt på en annen måte hvis organisasjonen setter en tydelig digitaliseringsstrategi.

Ett annet element som hadde vært interessant å forske på er det gode arbeidsmiljøet som informantene referer til. Er det arbeidsmiljøet og respekten overfor sine kollegaer som er en avgjørende faktor for at sykefraværet ikke har økt under de kompliserte og arbeidskrevende digitaliseringsprosessene? Eller er det knyttet til yrkesstoltheten til ingeniørene og el-kraftmontørene?

## Referanseliste

- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse; Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal
- Christensen og Foss (2011, 3) *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsmedarbeidere* Hentet fra <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Fagartikkel, strømnett (2020, 05) *Det Lokale Eltilsyn (DLE)* Hentet fra <https://www.energinorge.no/fagomrader/stromnett/infrastruktur/det-lokale-eltilsyn-dle/>
- Enerwe, (2019, 13.02) *NVE jobber med nye kriterier for hvordan nettleien skal fastsettes* Hentet fra <https://enerwe.no/nve-jobber-med-nye-kriterier-for-hvordan-nettleien-skal-fastsettes/168529>
- Haraldseth, B *Hva er egentlig digitalisering?* Hentet fra <https://www.visolit.no/artikler/hva-er-egentlig-digitalisering>
- Hofstad, K. (2019, 23.09) *Nettselskap* Hentet fra <https://snl.no/nettselskap>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal
- Jacobsen, D.I (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen & Thorsvik (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992) *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard business Review
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2014, 06.12) *Digitalisering av offentlig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr (el-tilsynsloven) (2015, 01.10) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1929-05-24-4>
- Madsen og Stenheim (2014, 4) *Balansert Målstyring* Hentet fra <https://www.magma.no/balansert-malstyring>

Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2016, 2. utgave). *Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm

Mørseth, T.O. (2018, 06.09) *Teknologispaltist: Åtte fallgruver for digitalisering* Hentet fra <https://www.dn.no/teknologi/dns-teknologipanel/teknologi/digitalisering/teknologispaltist-atte-fallgruver-for-digitalisering/2-1-414057>

NVE-RME (2017, 14.02) *I pr får 1,4 millioner strømkunder smarte målere* Hentet fra <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/nytt-fra-rme/nyheter-reguleringsmyndigheten-for-energi/i-ar-far-1-4-millioner-stromkunder-smart-strommaler/>

NVE-RME (2015, 27.10) *Utviklingen av Elhub skal bidra til modernisering av kraftbransjen og legge til rette for effektiv utnyttelse av AMS gjennom mer effektiv kommunikasjon og databehandling* Hentet fra <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/sluttbrukermarkedet/elhub/?ref=mainmenu>

Olje- og energidepartementet (2014, 05.05) *Mottok rapport om bedre organisering av strømmettet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Mottok-rapport-om-bedre-organisering-av-stromnettet/id758336/>

Intervju med Charles Snow: *The Miles-Snow Framework*. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=4V5uRvtdf3s>

Porter, M. (1980) *Competitive Advantage: Techniques for Analysing Industries and Competitors*

Sannes, R., & Andersen, E. (2016, 15.11) *Norske toppledere på bunn i digitalisering*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/Kronikk-Norske-toppledere-pa-bunn-i-digitalisering--Ragnvald-Sannes-og-Espen-Andersen?>

*Smarte Stømmålere (AMS)* Hentet fra <https://www.enova.no/privat/smarte-strommalere-ams/>

Thagaard, T (2018) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget: Bergen

Stemsrudhagen, J.I (2003, 2) *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse* Hentet fra <https://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>

Wennberg, A. (2020, 20.04) *På hvilket nivå bør du som leder forstå digitalisering?* Hentet fra <https://lederne.no/2019/08/28/teknologi-ledere-ma-forsta-digitalisering-men-hvordan/>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Åsheim, F. *Kaplan og Nortons fire perspektiver* Hentet fra <https://www.lederkilden.no/>

Åsheim, F. *Balansert Målkort*. Hentet fra <https://www.lederkilden.no/>

# Vedlegg 1 - Intervjuguide

## Innledning

Vi er to masterstudenter ved studiet master i ledelse ved UIT, campus Harstad, som ønsker å skrive en masteroppgave om digitaliseringen knyttet til deres organisasjon. Bakgrunnen for studiet er interessen for de digitaliseringsprosessene samfunnet generelt og deres organisasjon spesielt, står overfor og hvordan en kan hente ut effektivitetsgevinst knyttet til dette. Gjennom problemstillingen til vår masteroppgave forsøker vi å få svar på hvordan mellomledere opplever digitale endringsprosesser og hvordan disse påvirker organisasjonenes effektivitet. Masteroppgaven skal leveres i slutten av mai 2020. Vi ønsker i denne forbindelse å intervju deg, som mellomleder i nettselskapet.

### *Hva innebærer deltakelse i studien?*

Studien vil basere seg på intervju av mellomledere i Nett AS. Intervjuet vil ha en varighet på 1-2 timer. Spørsmålene vi blir å stille er knyttet til vår problemstilling;

**“Hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonenes effektivitet?”**

Samt våre forskningsspørsmål;

**F1:** *Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

**F2:** *Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremmer og hemmer gjennomføring av digitale endringsprosesser?*

Siden vår problemstilling er knyttet til mellomledere ønsker vi også å avdekke hvordan den enkelte mellomleder ønsker å bli involvert i fremtidige digitaliseringsprosesser.

### ***Hva skjer med informasjonen om deg?***

Alle personalopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentene som skriver oppgaven som vil ha tilgang til datamaterialet, og dette vil bli slettet etter at masteroppgaven er blitt vurdert i løpet av juni 2020. Informantene vil bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Datamaterialet vil bli håndtert i henhold til personopplysningsloven.

### ***Frivillig deltakelse***

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helt trekke sitt samtykke uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alt datamateriale du eventuelt har gitt, bli slettet.

### ***Avklare eventuelle uklarheter eller spørsmål fra informanten***

***Hente inn samtykke til intervjuet og samtykke til lydopptak av intervjuet av informanten.***

### **Innledende spørsmål:**

- Kan du si noe om jobben du har (Arbeidsoppgaver, ansvar, ol.)?
- Hva er din bakgrunn for jobben? (utdannelse, yrkesbakgrunn etc.?)
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen? Og hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

– Målet her er å skape en trygg og ufarlig atmosfære for respondenten i intervjusituasjonen.

## Refleksjonsspørsmål

- Hvilke digitale endringer har skjedd i nettselskapet de siste 10 årene?
- Hvilke digitale endringer har skjedd i din avdeling?
- Hvordan har disse endringene påvirket dine medarbeideres arbeidsoppgaver?
- Hvordan har disse endringene påvirket din egen arbeidshverdag? Har du fått andre arbeidsoppgaver, i så fall hvilke?
- Hvordan har du som mellomleder vært involvert i disse endringene?
  - Hvordan har du vært involvert i forkant, underveis og etter endringene?
- Hvordan har du som mellomleder arbeidet med disse endringene?
  - Hvordan har du kommunisert endringene til dine medarbeidere?
  - Hvordan har du håndtert personalet i forkant, underveis og etter endringen?
  - Hvordan har du sikret daglig drift? (I forkant, underveis og etter endringen?)
  - Ved endrede arbeidssett (arbeidsoppgaver, roller etc.) Hvordan har dere formidlet dette til de involverte medarbeiderne? Hvordan har opplæringen av nye arbeidsoppgaver foregått? Hvordan har medarbeiderne som har fått nye oppgaver blitt fulgt opp?
  - Hva har du gjort for å forstå endringene selv?
  - Hvordan har du bidratt til at dine medarbeidere har forstått endringene?
    - Hvorfor skjer endringene?
    - Hva skal endres?
    - Hvordan skal det endres?
    - Hva er tidshorisonten for endringene?
    - Hvordan påvirkes de ansatte av endringen?
    - Hvordan påvirkes organisasjonen av endringen?
- Hvordan har du eller eventuelt ledelsen lagt opp arbeidsprosessene?
- Hvordan har du som mellomleder opplevd/erfart de digitale endringene i organisasjonen/avdelingen din?
- På hvilken måte har de digitale endringene påvirket organisasjonens / din avdelings effektivitet?
  - Finansiell inntjening; Har organisasjonen økt sine inntekter etter endringsprosessen? Har kostnadene blitt redusert? Hvordan er utnyttelsen av ressursene nå kontra tidligere? Kan du si noe om risikostyringen? Kan du si noe om investeringsstrategiene til kraftkonsernet?



- Har dere fått flere kunder? Er kundene blitt med stabile? Eller har dere fått mer fornøyde kunder? Har kundeløynnsomheten endret seg?
- Opplever dere å ha fått mer effektivitet i produksjonsprosessene internt? Mindre feil? Raskere tilbakemeldinger? Tar det kortere tid fra en feil er meldt til den er rettet opp? Opplever du at det er blitt en bedre samhandling internt enn før?
- Har det blitt en større medarbeidertilfredshet? Mindre turnover og mer stabil arbeidstokk? Har dere utført medarbeiderundersøkelser? Hva sier medarbeiderundersøkelsen om de ansattes tilfredshet? Hva sier de til den interne opplæringen?
- Hva hemmer digitaliseringsprosessene i nettselskapet? Hvilke utfordringer har du møtt på ved digitale endringsprosesser i organisasjonen/ i din avdeling?
  - Ulike former for motstand?
    - Frykt for det ukjente?
    - Brudd på psykologisk kontrakt?
    - Tap av identitet?
    - Symbolsk orden endres?
    - Maktforhold endres?
    - Krav om nyinvesteringer?
    - Dobbeltarbeid (i en periode)?
    - Sosiale bånd brytes?
    - Utsikter til personlig tap?
    - Eksterne aktører ønsker stabilitet?
- Hvordan har du som mellomleder håndtert arbeidet med eventuell destruktiv motstand mot endring?
- Hva fremmer digitale endringsprosesser?
  - Hva må til for å lykkes med digitale endringsprosesser?
  - Hva/hvilke faktorer må være tilstede?
  - Hvilke grep har dere gjort for å lykkes med endringsprosessene?
- Hvilke støtte har du som mellomleder fått av din overordnede, HRM-avdelingen eller lederteam eller andre i ditt arbeid med digitaliseringsprosesser i avdelingen?
- Hva fremmer god gjennomføring av endringsprosesser?
- Hva har du vektlagt i din mellomlederrolle når du jobber med endringsprosesser?

- Hva har du brukt tid på i disse prosessene?
- Hva har vært viktig for deg som mellomleder å fokusere på i de digitale endringsprosessene?
  - Sensemaking?
  - Sensegiving?
  - Gi informasjon?
  - Kommunisere?
  - Bygge teamet?
  - Organisasjonskultur?
  - Symbolbærere?
  - Opplæring?
- Hva forbinder du med ordet «digitalisering» og «digitaliseringsprosesser»? Hva betyr digitalisering og digitaliseringsprosesser for deg?
- Hva forbinder du med ordet «effektivitet» og «effektivisering»? Hva betyr effektivitet og effektivisering for deg?
- Er det, etter din mening, noen sammenheng mellom disse? Hvis ja – kan du utdype? Hvis nei – kan du utdype?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen fra ledelsen er knyttet til effektivitet?
- Hvordan opplever du at kommunikasjonen fra ledelsen er knyttet til digitalisering?
- Knyttet til tidligere digitaliseringsprosesser i nettselskapet, hva har etter din mening gått bra og hva har gått mindre bra? Var du, og eventuelt hvordan, involvert i prosessen? Hvordan var planleggingsprosessen knyttet til disse? Gikk dette «utover» annen arbeidshverdag?
- Hva kan, etter din mening, gjøres bedre i kommende prosesser knyttet til digitalisering?
- Hva kan, etter din mening, gjøres bedre i kommende prosesser knyttet til effektivisering?
- Konsernet valgte i mai 2019 å utlyse en ledig stillings som HRM-medarbeider som skulle jobbe med digitalisering. Hvordan kom organisasjonen fram til at dere trengte en HRM-medarbeider? Hvordan har dette endret organisasjonen? Hvordan samarbeider HRM-avdelingen og du i det daglige? Har denne ansettelsen endret noen av arbeidsoppgavene i organisasjonen?

- **Til slutt:**

Ved en eventuell framtidig endring - er det noe du ville ha gjort annerledes i forhold til endringsprosessen ut ifra dine erfaringer fra tidligere endringsprosesser? I så fall hva og hvordan?

Er det noe du har lyst til å si som ikke har kommet fram i løpet av intervjuet?

Takk for hjelpen!

## **Vedlegg 2: Informasjonsskriv om forskningsprosjektet**

**Informasjon om undersøkelsen og samtykkeskjema**

**Vil du delta i forskningsprosjektet**

### **”Digitalisering av kraftbransjen – mellomledernes erfaringer?”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å skrive en masteroppgave i ledelse knyttet til digitaliseringsprosesser i deres organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er to masterstudenter ved studiet master i ledelse ved UIT, campus Harstad, som ønsker å skrive en masteroppgave om digitaliseringen i deres organisasjon.

Bakgrunnen for studiet er interessen for de digitaliseringsprosessene samfunnet generelt og deres organisasjon spesielt, står overfor og hvordan en kan hente ut effektivitetsgevinst knyttet til dette. Gjennom problemstillingen til vår masteroppgave forsøker vi å få svar på hvordan mellomledere opplever digitale endringsprosesser og hvordan disse påvirker organisasjonenes effektivitet. Masteroppgaven skal leveres i slutten av mai 2020. Vi ønsker i denne forbindelse å intervju deg, som mellomleder i nettselskapet, Nett AS.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien vil basere seg på intervju av mellomledere i nettselskapet. Intervjuet vil ha en varighet på 1-2 timer.

Spørsmålene vi blir å stille er knyttet til vår problemstilling;

**“Hvordan erfarer mellomlederne arbeidet med digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at de digitale endringene påvirker organisasjonens effektivitet? ”**

Samt våre forskningsspørsmål;

**F1:** *Hvilke digitale endringer er gjennomført i organisasjonen og hvordan opplever mellomlederne at disse endringene påvirker organisasjonens effektivitet?*

**F2:** *Hvilke faktorer opplever mellomlederne fremmer og hemmer gjennomføring av digitale endringsprosesser?*

Siden vår problemstilling er knyttet til mellomledere ønsker vi også å avdekke hvordan den enkelte mellomleder ønsker å bli involvert i fremtidige digitaliseringsprosesser.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Tromsø, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøgskolen – Campus Harstad er ansvarlig for prosjektet.

**Det er frivillig å delta**

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

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

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

- *Det er kun studentene som skriver oppgaven som vil ha tilgang til dine personopplysninger og datamaterialet innsamlet under intervjuet. Informantene vil bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.*
- Datamaterialet vil bli håndtert i henhold til personopplysningsloven.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til opplysningene, f.eks. navn, kontaktopplysninger vil vi erstatte dette med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ellers vil datamaterialet være kryptert og bli lagret på skytjeneste som krever innlogging.

Informantene vil bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Datamaterialet vil bli håndtert i henhold til personopplysningsloven

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen juni 2020. Alle personopplysninger og lydopptak 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.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra studentene Linda Cecilie Teigland og Lene Charlotte Brattfjord 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?**

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

- UIT, Handelshøgskolen – Campus Harstad ved prosjektansvarlige Hilde Nordahl-Pedersen på mail: [hilde.nordahl-pedersen@uit.no](mailto:hilde.nordahl-pedersen@uit.no) .
- Studentene kan kontaktes på:
  - Linda Teigland på mobil: 41 55 61 05 / mail: [linda.cecilie.teigland@hotmail.com](mailto:linda.cecilie.teigland@hotmail.com)
  - Lene Charlotte Brattfjord på mobil: 48 24 57 37 / mail: [l.c.brattfjord@gmail.com](mailto:l.c.brattfjord@gmail.com)
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, telefon: 776 46 322 eller mail: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hilde Nordahl-Pedersen  
Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Linda Cecilie Teigland  
Student

Lene Charlotte Brattfjord  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan orkestrere digitale endringer i en organisasjon som fremmer verdiskapning og effektivitet?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

1. å delta i intervju med lydopptak
2. å delta i intervju uten lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, juli 2020.

å delta i intervju med lydopptak

å delta i intervju uten lydopptak

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



