

”Klar, ferdig – gå?”

En studie knyttet til implementeringen av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell i Statnett SF

Heidi Avila



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Det
samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

22.05.2017

”Klar, ferdig – gå?” - En studie knyttet til implementeringen av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell i Statnett SF

Copyright Heidi Avila

2017

”Klar, ferdig – gå?” – En studie knyttet til implementeringen av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell i Statnett SF

Heidi Avila

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

Trykk: Copycat, Nydalen, Oslo

Sammendrag

Denne avhandlingen er en kvalitativ case-studie av Statnett SF sin implementering av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell. Oppgaven ser på hvordan en har lyktes med å klargjøre for endring, og betrakter ulike faktorer knyttet til initieringsfasen i en endringsprosess. Videre tar den sikte på å avdekke hvordan disse kan ha påvirket implementeringen av modellen. Studien er avgrenset til én avdeling i Statnett. Det er gjennomført dybdeintervjuer med prosjektansvarlige, avdelingsleder, seksjonsledere og medarbeidere.

Det teoretiske rammeverket som er benyttet i oppgaven består av generelle teorier fra fagfeltet innen endringsprosesser, organisasjonsendringer og implementering. Teorier fra Kurt Lewin og John Kotter har blant annet blitt benyttet. Det ble også anvendt ulike teorier relatert til tilpasning og adoptering av nye organisasjonskonsepter presentert av blant andre Kjell Arne Røvik. Av tidligere forskning er det hovedsakelig inkludert teori knyttet til viktige faktorer når det gjelder å klargjøre for endring, og initieringsfasen i en endringsprosess.

Valg av case er blitt gjort på bakgrunn av flere årsaker. Den ene er min interesse og faglige nysgjerrighet til endringsprosesser. Endring i organisasjoner er av flere årsaker svært relevant i dag. I tillegg befant min arbeidsgiver Statnett seg midt i en implementeringsprosess, og starten av en slik endringsprosess ble derfor relevant å undersøke. Studien har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *”Hvordan har faktorer i initieringsfasen, med hovedvekt på behov for endring, endringsidé og kommunikasjon, påvirket implementeringen av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell i Statnett SF?”*

Både i min gjennomgang av teori og empiri, viste det seg at det var minst tre generelle betingelser som burde være tilstede for å kunne anses å ha lyktes med initieringsfasen, og dermed vellykket ha gjort organisasjonen klar for endring og implementering. Selv om disse ikke er utfyllende for å lykkes i en slik fase, var det disse tre jeg identifiserte og avgrenset til i denne avhandlingen.

For å lykkes med klargjøring for endring, bør man skape et tilstrekkelig behov. I dette

innebærer det blant annet å skape en viss form for endringslyst og motivasjon for endringen. For å skape et tilstrekkelig behov er det sentralt at man kommuniserer formål og visjon for endringen på en klar, tydelig og forståelig måte som gjør at medlemmene i organisasjonen forstår nøyaktig hvorfor endringen skjer. Idéen som skal implementeres bør være av en klar og tydelig karakter, for å unngå ulike typer motstand, og dermed gjøre implementeringen mer smidig. Med bakgrunn i min case-studie, vil dette si at ut fra de generelle forutsetningene for å lykkes med klargjøring for endring, bør det være et anerkjent behov og en motivasjon for kompetanseutvikling, og en modell knyttet til dette – det bør være en modell som er relativt enkel å forstå, og alle aspekter ved prosessen bør kommuniseres på en klar og forståelig måte.

Basert på mine hovedfunn og analyser fant jeg flere mønster på at man i dette case-studie har lyktes med flere faktorer i initieringsfasen, og klargjøring for endring. Det har derimot også vært avdekket funn som indikerer at man ikke har lyktes tilstrekkelig, på enkelte områder.

Hovedkonklusjon er at faktorene i initieringsfasen som er gjennomgått i denne studien har påvirket implementeringen, på flere områder. Spesielt vil jeg si at tilstrekkelig behov og motivasjon har vist seg som betydningsfullt i dette caset. Det kan ses i sammenheng med at de to seksjonene hvor behovet og motivasjonen så ut til å være størst, også var de som så ut til å ha lykkes best med implementeringen slik situasjonen er i dag.

Jeg vil understreke at mine konklusjoner ikke kan ses som en fasit på hvordan faktorer i initieringsfasen kan ha innvirkning på implementering, men er snarere en betraktning gjort ut fra denne spesifikke konteksten. Det kan heller ikke utelukkes at det er andre årsaker som har påvirket implementeringen som ikke er avdekket i dette studie.

Forord

Etter fem år med studier er jeg endelig ved veis ende, og kan etterlengt leverer min masteroppgave. Det har vært en tung, men svært lærerik prosess. Det er flere som fortjener en oppmerksomhet.

Først og fremst vil jeg takke Statnett SF, og spesielt Elisabeth, for å ha gitt meg muligheten til å ta del i prosessen med implementeringen av denne nye modellen. Det har vært spennende å få nærmere innsikt i det arbeidet som er gjort. Tusen takk til alle dere informanter for at dere har tatt dere tid til å stille opp på intervjuer, til tross for travle hverdager.

Takk til veileder Torben Hviid Nielsen for god veiledning, og for dine tilbakemeldinger gjennom dette semesteret.

Tusen takk til Tora, for uvurderlig hjelp med korrekturlesningen.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min samboer Runar. For din uendelige støtte og positivitet – og for alle oppmuntringer og motivasjonsord du har gitt meg i løpet av disse fem årene.

Heidi Avila

Oslo, 18.05.2017

Innhold

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensinger	2
1.4 Definerings av nøkkelbegreper.....	3
1.5 Oppgavens struktur	4

2 PRESENTASJON AV ORGANISASJON OG MODELL

2.1 Statnett SF.....	5
2.2 Innføring av kompetanse- og karriereutviklingsmodell	6
2.3 Modellens struktur	7
2.4 Implementeringsprosessen.....	8
2.5 Oppsummering presentasjon av organisasjon og modell	9

3 TEORETISK FORANKRING

3.1 Klargjøring for endring – initieringsfasen i en endringsprosess	10
3.2 Behov for endring.....	12
3.3 Trekk ved endringsidéen – endringens klarhet og tyngde	14
3.4 Kommunikasjon.....	15
3.5 Motstand mot endring	17
3.6 "Fra prat til praksis" – hva skjer når idéen skal implementeres?.....	18
3.7 Forventede utfall ved implementering av nye organisasjonskonsepter/idéer.....	19
3.8 Oppsummering teoretisk forankring.....	21

4 METODE

4.1 Utvikling av problemstilling og tema	23
4.2 Metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign.....	24
4.3 Datainnsamling	25
4.4 Etske retningslinjer.....	28
4.5 Overførbarhet, pålitelighet og gyldighet.....	29
4.6 Koding og analyse.....	30
4.7 Oppsummering metode.....	31

5 GJENNOMGANG AV FUNN

5.1 Behov for endring.....	32
5.2 Trekk ved endringsidéen.....	38
5.3 Kommunikasjon.....	40
5.4 Medarbeidernes perspektiver	44
5.4.1 Behov for endring	45
5.4.2 Trekk ved endringsidéen.....	47
5.4.3 Kommunikasjon.....	48

6 ANALYSE OG DISKUSJON

6.1 Klargjøring for endring – initieringsfasen	51
6.1.1 Hvordan har behovet for modellen vært uttrykt, og hvordan har motivasjonen vært?	51
6.1.2 Hvordan har modellens klarhet og tyngde vært, og hvordan har den blitt mottatt?... 55	
6.1.3 Hvordan har kommunikasjonen vært, og har man lyktes å skape forståelse for visjon og formål?.....	58
6.2 Oppsummering initieringsfasen	61
6.3 "Fra prat til praksis" - implementeringen av modellen	62
6.3.1 Implementering i Seksjon A og B.....	62
6.3.2 Implementering i Seksjon C.....	64
6.4 Oppsummering implementering	65

7 KONKLUSJON

7.1 Oppsummering av hovedfunn og analyse	67
7.2 Veien videre	68
7.3 Studiens anvendelse	69
7.4 Avsluttende kommentarer	69

8 LITTERATURLISTE

Litteraturliste.....	72
----------------------	----

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide prosjektleder og prosjektgruppe	75
Vedlegg 2: Intervjuguide ledere	77
Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeider	80
Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	82

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Kravet om endring til organisasjoner, individer og samfunn blir stadig sterkere. Økt globalisering og teknologisk fremdrift har gjort at organisasjoner i dag har et større behov for å være omstillingsdyktige på grunn av økt press på effektivitet og lønnsomhet (Dag Ingvar Jacobsen, 2004, s.13). Dette gjør at organisasjoner stadig ser seg om etter nye måter en kan oppnå bedre resultater og effektivitet på, og en måte å oppnå dette på er satsning på menneskelige ressurser og kompetanse.

Ifølge diverse litteratur om planlagte endringer består endringsprosesser av tre ulike faser: initiering, implementering og institusjonalisering (Hanne Jahnsen).

I initieringsfasen er noe av de mest sentrale at man gjør organisasjonen klar for endring (Warner Burke, 2014, s.175). Dette innebærer blant annet at menneskene i organisasjonen er åpne, klare og motiverte for endringen som kommer (Madsen, Miller & John, 2015). Det er hevdet at en godt gjennomført initieringsfase kan hindre komplikasjoner senere i prosessen (John Kotter, 2012, s.25).

Avhandlingen fokuserer på initieringsfasen, men vil også belyse implementeringsfasen. Jeg forsøker å avdekke hvordan faktorer som er ansett som viktige i initieringen kan ha påvirket implementeringen. Det er selvsagt mange faktorer som er viktige i denne fasen, og gjennom hele endringsprosessen. I denne studien er imidlertid initieringsfasen avgrenset til behov for endring, trekk ved selve endringsidéen, og kommunikasjon. Disse temaene har dannet bakgrunnen for det teoretiske rammeverket i avhandlingen.

Grunnen til at dette har vært interessant å studere er blant annet at innføringen av modellen vil tilsvare en stor endring i Statnetts personalpolitikk. Modellen symboliserer et av de viktigste tiltakene mot det Statnett selv har kalt deres satsning mot "fremtidens kompetanse". Det har vært spennende å se hvordan relevante aktører i en endringsprosess har gått frem i en viktig fase, og hvordan dette eventuelt har påvirket hvordan modellen har blitt mottatt og implementert i organisasjonen.

Det var således også relevant sett i sammenheng med hvordan organisasjoner i dag stadig vil ha et behov for å være klare for endring (Madsen et.al, 2015) på grunn av økt behov for omstilling.

Det finnes mye litteratur om både endringsprosesser og implementering av nye organisasjonskonsepter. Jeg fant at det likevel var begrenset hvor mye av den litteraturen som er direkte knyttet til klargjøring for endring, initieringsfasen i en endringsprosess, og implementeringen av kompetanse- og karriereutviklingsmodeller. Mitt håp er at studien kan være til nytte for Statnett i sitt videre arbeid med å implementere modellen i organisasjonen, og for andre organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser og implementering av nye konsepter. Det er også et håp at organisasjoner som enten vurderer å innføre eller allerede er i innføringsfasen av konsepter innen spesielt kompetanse- og karriereutvikling, kan dra nytte av de konkrete erfaringene som blir avdekket i dette studiet.

1.2 Problemstilling

Siden implementeringen var i en tidlig fase, og delvis fortsatt pågikk, var det vanskelig å si noe om hvor godt modellen har fungert, og om målene de så for seg å oppnå med innføringen av den var nådd. En kjenner fortsatt ikke langtidseffektene av å ha innført en slik modell. Jeg konsentrerte meg derfor om selve endringsprosessen.

Opgaven tar utgangspunkt i denne hovedproblemstillingen:

”Hvordan har faktorer i initieringsfasen, med hovedvekt på behov for endring, endringsidé og kommunikasjon, påvirket implementeringen av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell i Statnett SF?”

Problemstillingen operasjonaliseres med følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har behovet for modellen vært uttrykt, og hvordan har motivasjonen vært?*
- 2. Hvordan har modellens klarhet og tyngde vært, og hvordan har den blitt mottatt?*
- 3. Hvordan har kommunikasjonen vært, og har man lyktes å skape forståelse for visjon og formål?*

1.3 Avgrensinger

Statnett er en stor bedrift med flere divisjoner, avdelinger og seksjoner. Med tanke på oppgavens tidsramme og omfang ble det derfor naturlig å avgrense oppgaven til en avdeling.

Våren 2017 er modellen implementert i ca. 75% av organisasjonen, så det var nødvendig å velge én avdeling, som var ansett som å ha fullført prosessen. Selv om det er avgrenset til en avdeling er det i så måte informantene som er avgrenset til avdelingen, og den ekskluderer således ikke nødvendigvis funn som viser til andre deler av organisasjonen, og som har vært relevante for å belyse problemstillingen.

Opgaven avdekker ikke bakgrunn for beslutninger knyttet til valg av modellstruktur eller andre prosesser knyttet til hvordan organisasjonen gikk frem når det gjelder avgjørelsen for å innføre modellen.

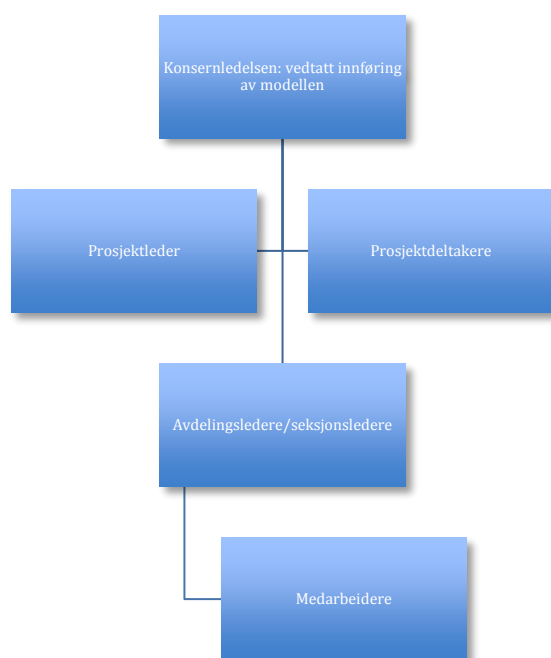
1.4 Definerings av nøkkelbegreper

Det er i denne oppgaven brukt en del begreper som blir gjentatt ofte, og jeg gir her en definisjon av disse.

Organisasjonskonsept/oppskrift – Refererer til det Kjell Arne Røvik (1998, s.16) beskriver som populære oppskrifter i ulike kategorier som er populære og spres rundt om i verden. I dette tilfellet konsept innen personalressurser – kompetanse- og karriereutviklingsmodellen (også omtalt som KUM eller modellen).

Initieringsfase/startfase/opptiningsfase – Startfasen av et endringsprosjekt eller en endringsprosess, i denne avhandlingen er det hovedfokus på de tre nevnte faktorene som er utpekt som viktige i en slik fase.

Prosjektgruppe – Prosjektgruppen, med prosjektleder i spissen, har vært ansvarlige for utviklingen av modellen, samt det overordnede ansvaret for implementeringen. Det er prosjektleder som har gjort mesteparten av arbeidet med utviklingen av modellen. Under implementeringsprosessen har prosjektleder hatt med seg ulike medarbeidere fra HR, men disse har hovedsakelig vært med på implementeringen knyttet til deres divisjoner. De har ikke nødvendigvis opptrådt som en prosjektgruppe, men i denne avhandlingen kalles de det for oversiktens skyld.



Figur 1.1: Oversikt over de involverte i implementeringsprosessen

Ledere – I denne oppgaven blir seksjonsledere og avdelingsledere referert til som ”ledere”. Det er disse som, sammen med HR, har vært ansvarlige for implementeringen av modellen. Toppledelsen/konsernledelsen nevnes med sine egne benevninger.

Workshopgruppe – Arbeidsgruppen som er dannet i implementeringsprosessen og som består av ledere og prosjektgruppe. Arbeidet i workshopgruppene operasjonaliseres i implementeringsprosessenens ulike steg, som blir nærmere redegjort for i kapittel 2.4 (se Figur 2.2).

1.5 Oppgavens struktur

Denne avhandlingen består av åtte kapitler inkludert litteraturliste, hvorav dette avsnittet avslutter det første kapittelet. Jeg fortsetter oppgaven med redegjørelse for organisasjon og konsept. Deretter følger det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for denne avhandlingen, før jeg viser hvilke valg jeg har tatt og de fremgangsmåtene jeg har benyttet meg av for å løse oppgaven, i det som er avhandlingens metodekapittel. Hovedfunnene som er avdekket i studien legges frem i eget kapittel, som etterfølges av analyse og diskusjon. Jeg fremstiller så en konklusjon, hvor jeg forsøker å besvare oppgavens problemstilling, og gir mine anbefalinger til videre forskning. Til slutt følger en kort refleksjon rundt egen forskning og avsluttende kommentarer.

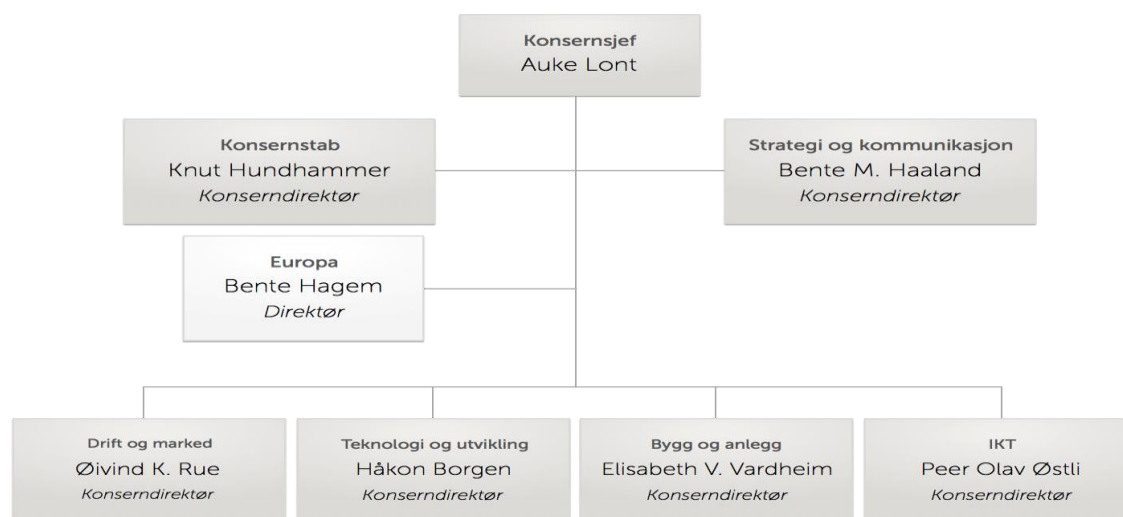
2 Presentasjon av organisasjon og modell

Dette kapittelet har til hensikt å gi nødvendig bakgrunnsinformasjon for leseren. Jeg gjør først rede for organisasjonen Statnett, før jeg presenterer selve modellen og hvordan den er bygd opp. Videre gir jeg et innblikk i hvordan implementeringsprosessen har vært lagt opp, og går nærmere inn på de ulike fasene knyttet til denne.

2.1 Statnett SF

Statnett SF ble stiftet 20. Desember 1991, og er et statlig selskap. Det er et selvstendig rettssubjekt med egne styringsorganer, og med ansvar for egen økonomi. Selskapet kategoriseres som et statsforetak, og er underlagt Olje- og energidepartementet. Øverste myndighet er foretaksmøtet, som er olje- og energiministeren. Konsernsjef er Auke Lont, og selskapet har ca. 1300 ansatte.

De ansatte er fordelt på fire ulike divisjoner: Drift og marked, Teknologi og utvikling, Bygg og anlegg og IKT, i tillegg til stab for Strategi og kommunikasjon og Konsernstab. Hver divisjon har sine egne definerte ansvarsområder og er inndelt i ulike avdelinger. Flere av disse er igjen inndelt i ulike seksjoner og enheter (Statnett, 2017). Rent teoretisk minner organisasjonsstrukturen om en divisjonalisert struktur (Jacobsen, 2004, s.82).



Figur 2.1: Organisasjonskart over Statnett (Statnett, 2017).

Statnett er systemansvarlig i det norske kraftsystemet. I tillegg til å ha ansvar for å utvikle, eie og drive det sentrale elektrisitetsnettet, har de også ansvar for forbindelser til andre land

som Sverige, Danmark, Finland, Russland og Nederland. Organisasjonen er midt inne i en tung investeringsperiode som de selv kaller ”tidenes investeringsløft i det norske strømmettet”. Utbyggingsaktiviteten har vært stor de siste årene for å kunne sikre tilrettelegging for trygg strømforsyning over hele landet, og dermed legge til rette for fornybar strømproduksjon og nytt strømforbruk. De antar at den utbyggingen vil nå toppen i 2020. Til sammen regner man med at det skal investeres rundt 50-70 milliarder (Statnett, 2017).

2.2 Innføring av kompetanse- og karriereutviklingsmodell

I løpet av 2016 ble det vedtatt fra konsernledelsen at det skulle implementeres en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell. Hovedformålet med denne planen har vært å identifisere og ta vare på kompetansen man har internt i selskapet, og at den skal være hensiktsmessig som en kartlegging som sørger for at man har den kompetansen man trenger. Målet har blant annet vært å skape ”*en helhetlig, strukturert og målrettet modell der medarbeidernes og Statnetts behov går hånd i hånd, og der fagstillinger blir like verdsatt som lederstillinger*”. Modellen er blitt forankret som et hovedprinsipp i Statnetts personalpolitikk, noe som viser at den har fått høy prioritet fra øverste hold. Den skal blant annet bidra til at Statnett skal oppnå sine mål på en effektiv og kvalitetsmessig god måte.

Det er forventet at den skal brukes som et verktøy for å gjøre Statnetts årlige utviklingssamtaler, SKUP, bedre og mer nyttig for hver enkelt medarbeider, leder og avdeling. Modellen skal inkorporeres som en egen del i SKUP-samtalene, og blir dermed en viktig endring sammenlignet med dagens ordning.

For medarbeiderens del håper man også at modellen skal bidra til tydeliggjøring av hvilke forventninger en har knyttet til kompetanse og ferdigheter i rollen en har, og hvilke utviklingsmuligheter man har både i rollen man besitter i dag, men også fremtidige roller man kan være aktuelle for i selskapet. En slik klargjøring kan forhåpentligvis virke positivt inn på motivasjonen til de ansatte fordi man lettere kan se hvilke utviklingsmuligheter man har innad i selskapet, i tillegg til å bidra til en bedre intern mobilitet og utvikling.¹

En kort oppsummering av formålet knyttet til innføringen av modellen:

¹ Hentet fra interne dokumenter fra Statnett

- Skape styrt karriereutvikling med hensyn til fremtidens kompetansebehov
- Bidra til å endre Statnetts kultur i mer prestasjonsbasert retning
- Skape økt motivasjon blant sentrale medarbeidere og ledere i Statnett
- Bidra til å øke Statnetts attraktivitet på arbeidsmarkedet
- Sørge for konsistente, klart definerte og objektive krav til de ansatte

2.3 Modellens struktur

Modellen er utarbeidet slik at det finnes tre ulike hovedkarriereveier. Disse karriereveiene skal omfatte alle medarbeiderne innenfor Fag, Prosjektledelse og Ledelse, i tillegg til en karrierevei for 1. linje drift. De går alle fra nivå 1-4 (se figur 2.1.) Det skal i prinsippet være mulig å bevege seg mellom alle nivåer, også inn og ut av den faglige karriereveien.

For hvert av karrieremodellens nivåer, er det definert et sett krav med formalkrav, samt forventning til medarbeiderne innenfor fire utviklingsdimensjoner. Formalkravene er retningsgivende krav som må tilfredsstilles for at medarbeiderne kan bevege seg til neste nivå, mens utviklingsdimensjonene danner basis for styrt utvikling og oppfølging av medarbeiderne med tanke på videre karriereutvikling. De fem dimensjonene er:

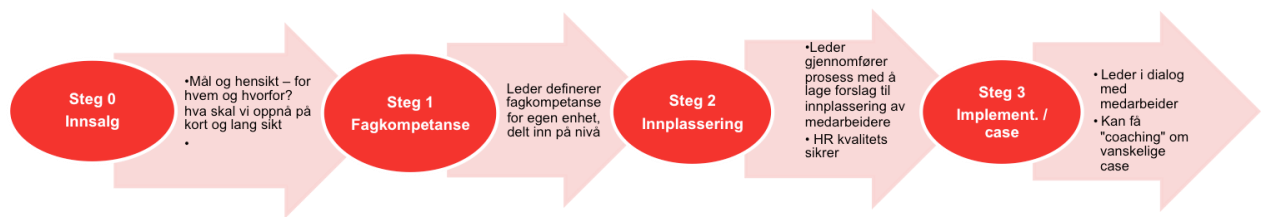
Formalkrav:

- Formalkompetanse
 - Utdannelse
 - Kurs
 - Formell erfaring

Utviklingsdimensjoner:

- Fagkrav
- Ledelse- og samhandlingskompetanse
- Holdning og motivasjon
- Leveranse

Det er disse faktorene som til sammen avgjør hvilket nivå hver enkelt medarbeider havner på. Kravene til medarbeiderne øker for hvert nivå og er tilpasset hver karrierevei. Det å skulle nå neste nivå avhenger av medarbeidernes motivasjon og interesse for å gå videre, og er ikke et absolutt krav. Det er leder som avgjør hvilket nivå hver enkelt medarbeider skal innplasseres på, og denne innplasseringen har vært ansett som en av de store utfordringene knyttet til implementeringsprosessen.²



Figur 2.2. – Viser stegene i implementeringsprosessen av modellen³

2.4 Implementeringsprosessen

Prosessen startet med steg 0 *innsalg*, hvor hensikten har vært å få medarbeidere og ledere i Statnett til å forstå formålet og hensikten med modellen, i tillegg til å skape forståelse rundt hva man skal oppnå på kort og lang sikt. Man må klare å selge ideen sin overbevisende nok til at endringen blir akseptert uten for mye motstand. En kan si at det har vært to ulike ”innsalgsfaser” knyttet til denne implementeringen. Den ene er prosjektgruppens innsalg til lederne, og den andre er ledernes innsalg til sine medarbeidere.

I steg 1 *Fagkompetanse* startet arbeidet med linjelederne, hvor deres hovedoppgave har vært å definere fagkompetanse innenfor egen enhet fordelt på de forhåndssatte nivåene i de ulike karriereveiene. Dette er relatert til modellens utviklingspunkt ”Fagkrav”.

Ved steg 2 *innplassering* er det lederne som skal komme med forslag til innplassering av sine medarbeidere på de ulike nivåene, og HR skal kvalitetssikre dette. Prinsipper som følger av

² Gjengitt fra interne prosjektdokumenter

³ Hentet fra interne prosjektdokumenter

innplassering for medarbeiderne innebærer blant annet at det kan skje endring av stillingstittel, og lønnsjustering, men dette er unntaksvis.

Steg 3 implement er steget hvor leder går i dialog med medarbeider, og informerer de om modellen og innplasseringen. Dette er på mange måter likt steg 0 bare at koblingen er mellom leder og medarbeider. Ledere har hovedansvaret for å formidle hvorfor modellen blir innført og hvordan den fungerer til sine medarbeidere. Det har vært fokus på å ha god dialog og mulighet for å gi tilbakemeldinger for å lykkes med denne fasen. Når leder har inkorporert modellen i sin SKUP-samtale og har avholdt sin første SKUP-samtale med modellen anses modellen på mange måter som ferdig implementert.⁴

2.5 Oppsummering presentasjon av organisasjon og modell

Innføringen av ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell representerer en endring i personalpolitikken i Statnett. Oppgaven belyser initieringsfasen i en slik endringsprosess, og hvordan disse eventuelt har påvirket implementeringen. Jeg vil nå presentere det teoretiske rammeverket som har vært benyttet i denne avhandlingen.

⁴ Hentet fra interne dokumenter fra Statnett

3 Teoretisk forankring

Jeg starter teorikapittelet med å redegjøre for Kurt Lewins tre steg-teori om endringsprosesser. Siden oppgaven dreier seg rundt faktorer som er viktige i opptiningsfasen og hvordan man kan klargjøre for endring, er det denne fasen i endringsprosessen som har vært vektlagt i redegjørelsen. Jeg gjør deretter rede for faktorer som er ansett som viktige i en slik fase, her med fokus på å skape behov og motivasjon for endring, trekk ved selve endringsidéen, og kommunikasjon. Jeg har videre inkludert et kapittel om motstand mot endring fordi det i følge blant andre Jacobsen (2004, s.155) er vanskelig å gjennomføre endringsprosesser uten motstand, og motstand kan oppstå relatert til flere mulige årsaker.

Videre ser jeg på selve iverksettelsen av endringen, som kan beskrives som implementeringen av karriere-og kompetanseutviklingsmodellen som en institusjonell oppskrift/idé som skal innføres i organisasjonen. Jeg beskriver teorier knyttet til forventede utfall ved innføring av nye konsepter og organisasjonsoppskrifter.

3.1 Klargjøring for endring – initieringsfasen i en endringsprosess

Kurt Lewins 3-steps teori

Mange anser Kurt Lewins tre stegteori for å være en av de klassiske og fundamentale teoriene for å håndtere endringer (Stephen Cummings, Todd Bridgman & Kenneth Brown, 2016). Lewins modell (1947) opererer med tre ulike faser: opptining, omforming og konsolidering (Burke, 2014, s.175). I opptiningsfasen starter arbeidet med å gjøre organisasjonen klar for endring. Bernerth (2004), referert av Madsen et al (2005), definerer klargjøring for endring slik:

readiness is more than understanding the change, readiness is more than believing in the change, readiness is a collection of thoughts and intentions toward the specific change effort – Bernerth (2014)

En viktig del av denne klargjøringen er å skape et behov og motivasjon for endringen, en såkalt ”unfreeze”. En vesentlig del av dette består av å kommunisere visjon og formål. En visjon beskriver vanligvis ønsket tilstand etter endringen (Karen S. Whelan-Berry & Karen A. Somerville, 2010). Det er en grunnleggende fremstilling av hvorfor man skal endre seg og

hva man ønsker å oppnå (Jacobsen, 2004, s.206). Visjonen skal fremstilles enten som en mulighet for endring eller ved at man skaper en ”krisefølelse” hvor endring er eneste utvei. I følge Lewin (1947) bør opptiningsfasen skreddersys til hver spesifikke endringsprosess (Burke, 2014, s.175) og den innebærer blant annet å tydeliggjøre gapet mellom hvor man er i dag, og hvor man ønsker å være i fremtiden.

John Kotters 8-steps modell

John Kotter fremstiller i *Leading Change* (2012, s.23) en prosess som på mange måter sammenfaller med Lewins endringsmodell (Robert Tanner, 2017), men den inneholder flere steg og kan ses på som en forlengelse av den. Ifølge Kotter (2012, s.24) er initieringsfasen en transformasjonsprosess som skal ”defroste” tingens tilstand. Dette minner om ”unfreeze” ref. Lewin. Spesielt steg 1 og 4 fra Kotter har vært relevante i denne avhandlingen.

Første steg handler om å skape et behov for endring. Steg nummer 2 handler om å forme en koalisjon som sammen skal sørge for at endringen går gjennom, og som kan håndtere motstand. I dette tilfelle danner prosjektgruppe og ledere denne koalisjonen, som sammen har stått for implementeringen. Nummer tre handler som man ser om å skape en visjon, og nummer fire baserer seg på at denne skal kommuniseres (Kotter, 2012, s.23).

Selv om det ikke er alle fasene eller stegene som har vært like relevante for denne studien, mener jeg disse modellene gir en grei fremstilling av hva en initieringsfase er, hva den har til hensikt å gjøre, og enkelte viktige elementer for å oppnå klargjøring for endring.

Kurt Lewin	John Kotter
Unfreeze	Establishing a sense of urgency Creating the guiding coalition Developing a vision and strategy Communicate the change vision
Change	Empowering others to act on the vision Planning for and creating short-term wins Consolidating improvements and producing more change
Refreeze	Institutionalizing new approaches

Figur 3.1. Lewin og Kotters endringsmodeller⁵

Noe av kritikken som har kommet mot slike modeller er at de er svært skjematisk. Burke mener på den annen side at endringsprosesser sjeldent er lineære (Burke, 2014, s.11). Det vil si at fasene ofte kan gli over i hverandre, eller at man må gå tilbake til en fase i løpet av en endringsprosess. Flere har også kritisert stegene i Lewins teori for å være for enkle (Cummings et.al, 2016), og det kan derfor være nødvendig å benytte seg av flere supplerende teorier som jeg har gjort.

Det kan også i denne avhandlingen fremkomme funn som tilsier at en er i en annen fase eller steg enn det som er ansett som å være ”unfreeze”-fasen eller steg 1-4 i Kotters modell.

3.2 Behov for endring

Edgar Schein (1987) har bygget videre på prosessen til Lewin (Burke, 2014 s.176), og sammenfaller også en del med noen av stegene i Kotters 8-steps modell. Han omtaler opptiningsfasen som en fase hvor man skal skape motivasjon og endringslyst, og mener det finnes tre steg som kan skape det. Det første steget går ut på å skape et behov for endring, ved å vise til situasjoner som indikerer at endring virkelig er nødvendig (Burke, 2014, s.176). Det kan for eksempel være sviktende salgstall eller andre relevante situasjoner som har initiert endringen. Kotter (2012, s.46) nevner for eksempel at en av måtene man kan skape behov på

⁵ Figur laget etter Robert Tanner, 2017: <https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>

er å ”bombardere” om informasjon om endringen. Dette kan være enten ved å skape en "krisestemning" eller fokusere på mulighetene endringen gir. Jeg tolker ”krisestemning” som en strategi som er mer relevant i andre settinger enn når man skal innføre en karriere- og kompetanseutviklingsmodell og tror det i denne prosessen har vært mer relevant å fokusere på muligheten endringen gir. Schein (1987) beskriver videre at det andre steget går ut på å spille på organisasjonsmedlemmenes samvittighet. Det handler om at medlemmene reagerer med motivasjon for endring, og jobber mot målet for å oppnå en bedre tilstand, dersom man viser gapet mellom situasjonen slik det er i dag, og hva er ansett som bedre (Burke, 2014, s.176), noe som kan minne litt om Kotters (2012, s.46) råd angående ”bombardere” om å fokusere på hvilke muligheter endringen gir og organisasjonens manglende evne til å nå dit dersom man ikke endrer seg. Til slutt er det nødvendig for å kunne gå over i neste fase av endringsprosessen at en greier å skape en følelse av at endringen ikke vil være til harme eller føre til negative konsekvenser for medlemmene (Burke, 2014, s.176).

Kotter mener en av de største feilene man gjør er å iverksette endring uten å ha skapt et stort nok behov fordi dette kan føre til at organisasjonen ikke kommer ut av følelsen av at man er tilfreds med tingenes tilstand, og gjør endring vanskeligere (2012, s.4). Kotter hevder videre at det er vanskelig å gå videre i stegene i modellen dersom ikke de fleste ledere i organisasjonen ser behovet og at flesteparten av medarbeidere og ledere bør kjenne et tilstrekkelig behov for at endring er nødvendig (2012, s.51).

Motivasjon for endring

Jones, Jimmieson & Griffith (2005) har funnet at organisasjoner som har kulturer som fokuserer på åpenhet og menneskelige verdier til en større grad, har høyere endringsmotivasjon og større suksess med implementeringen av endringen (Sverdrup & Olsen, 2015). Motivasjonen påvirkes blant annet av om en ser behovet for endring (Therese E. Sverdrup & Tom Georg Olsen, 2015), noe som viser viktigheten av å skape det riktige behovet før man setter i gang. Ellers kan man risikere å ende opp med umotiverte ansatte. I følge Ellen Breiby (2015) mislykkes 70% av endringsprosesser, og Schein (1999) mener mange endringsforsøk mislykkes fordi man ikke evner å skape riktig motivasjon for endringen, og man går for fort over i implementeringsfasen (Sverdrup & Olsen, 2015). Motivasjonen fra ansatte påvirker blant annet kvaliteten og gjennomføringen av endringsprosessen (Pohanková, 2010), og det er derfor viktig at den er tilstede.

Schein (1980) mener at dersom det ikke finnes motivasjon, er noe av det vanskeligste med endringsprosessen å forsøke å skape den (Pohanková, 2010). Ifølge Jacobsen (2004, s.195) kan en skape motivasjon ved å bruke finansielle incentiver som drivkraft, eller bruke metoder som gjør at mennesker får *lyst* til å medvirke til endringen fordi de selv ser nytteverdien, og får en følelsesmessig tilknytning til endringen. Empiriske studier viser til at sistnevnte metode fører til at deltakerne deltar mer konstruktivt og samarbeidende for å få gjennom endringen enn de som føler seg tvunget (Jacobsen, 2004, s.208). En må skape en opplevelse om at endring er nødvendig og gi følelsen av at man er ”eiere” av prosessen ved å innføre bred deltakelse og mulighet for å påvirke retningen på endringen (Jacobsen, 2004, s.209).

3.3 Trekk ved endringsidéen – endringens klarhet og tyngde

Mange som forsøker å få gjennom endringer vil oppleve at man ikke får gjennomført tiltakene slik de er tenkt (Jacobsen, 2004, s.179). Arne Kjøde nevner at et av problemene som ofte oppstår i endringsprosesser er at det som endres og utfallene av det, ikke blir slik man har tenkt (2004). For å lykkes med endringsprosesser er det ifølge Jacobsen (2004, s.179) essensielt at man skaper begeistring rundt endringsidéen. Her nevnes blant annet betydningen av å ha en klarhet og tyngde ved idéen. Ved klarhet i endringsidéen er det, som også tidligere nevnt, viktig at behovet er klart. I tillegg bør selve tiltakene som blir iverksatt være klare. Ofte finner man at det ikke er klarhet i sammenhengen mellom tiltakene en iverksetter og effektene de er tenkt å gi, og dette kan skape motargumenter. Ifølge Jacobsen (2004, s.173) er ofte tiltak som organisasjoner iverksetter preget av å være grunnleggende uklare, i tillegg til at man ofte iverksetter generelle idéer som skal passe inn uansett organisasjon. Ved uklare og generelle idéer er det større sjans for at man forsøker å tilpasse den slik at den passer en selv (Jacobsen, 2004, s.173).

Videre argumenterer Jacobsen (2004, s.173-174) for at endringens tyngde er relevant når det gjelder mottagelse av endring. Det er blant annet innhold og hvor de kommer fra, som avgjør tyngden. Dette innebærer at endringen som forsøkes å innføres har en viss form for legitimitet og tidligere suksess, for eksempel fra andre organisasjoner man vet om (Jacobsen, 2004, s.173) Hvis det kan vises til at en idé er blitt brukt med suksess tidligere, vil det kunne øke idéens tyngde. John Meyer (1996, 250-251) hevder at mange av de nye oppskriftene ofte skal vise til klare mål og gevinster for eksempel i form av bedre lønnsomhet, lavere kostnader

enn tiltak, som er mer ”vage” når det kommer til gevinsten de skal gi (Jacobsen, 2004, s.174). Setter man dette i kontekst med Statnetts modell kan man nok argumentere for at modellen befinner seg i sistnevnte kategori. Mange argumenterer for at kompetansekapital ikke nødvendigvis blir representert på budsjetter og regnskap (Odd Nordhaug, 2002). Selv om studier viser at det er positive korrelasjoner mellom kompetanseutvikling og verdiskapning, er det fortsatt mangel på systematisk kunnskap om effektene (Nordhaug, 1998, s.97). Det kan føre til at skeptikere stiller spørsmålstegn ved en slik modell.

3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er ansett som et av de viktigste verktøyene en har for å lykkes med implementering, fordi det brukes som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede de ansatte på de endringene som skal komme. Intern kommunikasjon kan også skape trygghet og redusere motstand (Philip J. Kitchen & Finbarr Daly, 2002). Manglende eller dårlig kommunikasjon internt kan på den annen side føre til manglende engasjement og motivasjon knyttet til endringen (Bente Erlien, 2006, s.29-30). Intern kommunikasjon er en kritisk faktor for å lykkes i omstillingsprosesser (Erlien, 2006, s.13). Det er tross alt med kommunikasjon man skal greie å skape forståelsen for blant annet de faktorene som jeg tidligere har redegjort for.

En skiller ofte mellom begrepene informasjon og kommunikasjon. Med informasjon tilsier det at man har opplyst eller gitt faktaopplysninger eller at en avsender formidler et budskap til en mottaker. Dersom det er kommunikasjon inn i bildet indikerer det en prosess hvor budskapet utveksles mellom to parter (Erlien, 2006, s.17). En kan skille de to ved å si at kommunikasjonen referer til selve prosessen, mens informasjonen refererer til selve budskapet som blir gitt (Erlien, 2006, s.17). Leders oppgave er å legge til rette for at informasjonen finnes. Dette kan de gjøre ved å skape motivasjon for saken i møter, eller skape etterspørsel etter informasjon. Medarbeidere har likevel et eget ansvar for å sørge for at de får med seg det som er av relevant informasjon (Erlien, 2006, s.18).

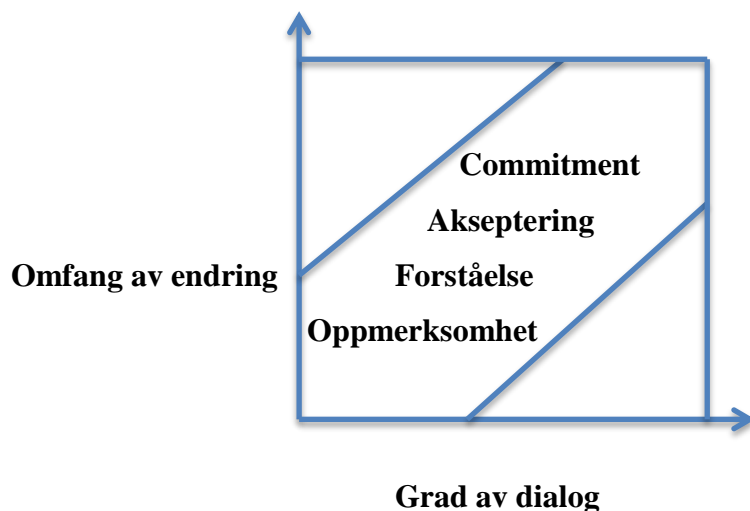
Effektiv kommunikasjon

Mange mener at sosiale og kommunikative ferdigheter alltid har vært viktig i ledelse, men i endringsprosesser er slike faktorer desto viktigere (Trond Kongsvik, 2006). Et tydelig og klart mål er ansett som viktig for medarbeidere (Erlien, 2006, s.29), og Kotter (2012, s.87) påstår at manglende kommunikasjon rundt visjon og mål i verste fall kan føre til at

endringsprosessen mislykkes og aldri innføres. Ifølge Kotter (2012, s.9) underkommuniseres dette i mange tilfeller, og han peker på ulike mønster knyttet til ineffektiv kommunikasjon. Det første er at det ofte skjer fordi de som har ansvaret for å gjennomføre og initiere endringsprosessen, bruker mye tid på å utvikle visjonen og strategien, men sliter med å kommunisere dette videre til dem som er utenfor gruppen som har arbeidet med endringsinitiativet. Man holder for eksempel for få møter i forkant eller sender ut for lite informasjon. Et annet mønster er at topplederen bruker mye tid på å kommunisere, men at de andre som skal stå sammen i forbindelse med endringen er relativt passive i kommunikasjonen. Man kan tenke meg et scenario hvor prosjektleder eller andre i prosjektgruppen bruker mye tid å kommunisere endringen, men at for eksempel toppledelsen ikke har en tilstedeværelse (Kotter, 2012, s.9). Samtidig nevner Kotter (2012, s.88) at å feile med å kommunisere visjonen tilstrekkelig ofte kan sammenfalle med at man har ”slurvet” med de tidligere stegene. Dersom man for eksempel ikke har evnet å skape et sterkt nok behov, så vil heller ikke de ansatte se seg om etter informasjonen rundt visjonen. Det gjør kommunikasjonen desto vanskeligere, og understreker betydningen av å skape behovet før man foretar seg neste steg. Jo lettere budskapet er, jo lettere vil det også være å kommunisere (Kotter, 2012, s.91). Det henger med andre ord sammen med en klar og tydelig endringsidé.

Endring og kommunikasjon i sammenheng

Hvordan ledere velger å kommunisere, kan være sentralt for hvordan en omstillingsprosess oppleves av de ansatte (Kongsvik, 2006). Quirke (1995) hevder at ulike typer endringer krever ulike typer kommunikasjonsstrategier (Kongsvik, 2006). Enkle endringer som er rene formaliteter krever mindre grad av dialog og involvering enn endringer med stort omfang. En varierer kommunikasjonen etter hvem man snakker med og kontekst, og større endringer krever en større grad av dialog for å kunne skape forståelse og akseptering av endringen (Kongsvik, 2006), som illustrert i figur 3.1.



Figur 3.2 Grad av dialog i en endringsprosess (Trond Kongsvik, 2006)⁶.

Quirke (1995) påpeker videre at svakheten ved en slik modell er at den ofte tar utgangspunkt i organisasjonens behov for kommunikasjon, mens de ansatte kanskje ser annerledes på det. Man ønsker en høy grad av ”akseptering” og ”commitment”, men kommuniserer muligens med metoder som ikke tilsvarer at man når opp til det nivået. For eksempel at man bruker mail i stedet for én-til-én samtaler. (Kongsvik, 2006).

3.5 Motstand mot endring

Man sier ofte at forandring fryder, men når 70% av endringsprosesser anses å være mislykket (Breiby, 2015) viser det muligens en annen side av saken. Noen definerer motstand som en naturlig reaksjon mot endring (Mike Clayton, 2016) og i en endringsprosess vil det nesten alltid være noen som er uenige. En stor del av å gjennomføre endringer handler om å håndtere motstand (Clayton, 2016). Jacobsen (2004, s. 156) lister opp motstand mot endring i fire ulike faser. Disse fasene beskriver ulike typer motstand en kan bli møtt med når en forsøker å innføre en endringsprosess. Disse fasene beskrives som apati/likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand. Noen nøyer seg med å være passive og viser manglende interesse, mens andre tyr til mer aggressiv motstand ved for eksempel å aktivt boikotte endringen (Jacobsen, 2004, s.156).

⁶ Laget etter modellen fra Trond Kongsvik (2006) hentet fra: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Det kan være mange årsaker til motstand. Det kan være at man er faglig uenig i endringen, at man ikke ser behovet eller rett og slett at man frykter endring og det ukjente (Jacobsen, 2004, s.159-161). Dersom et initiativ legges på et tidspunkt hvor mye annet skjer i organisasjonen, kan man risikere at prosessen ”drukner” i støy. Det kan være slitsomt å forholde seg til flere endringsprosesser eller doble arbeidskrav samtidig. Dette kan igjen føre til at det oppstår motstand, apati og forvirring (Dag Ingvar Jacobsen, 1998). Det kan også skje at man selv ønsker at denne endringen skal gå gjennom, men at en ønsker at det skal skje på en annen måte enn den løsningen som blir presentert. Da kan det oppstå motstand, men denne er ikke nødvendigvis negativ fordi man ønsker å utvikle løsningen, ikke stoppe den. Det finnes sjeldent en unison oppfatning av hva som er den antatt beste løsningen (Jacobsen, 1998). Man er rett og slett enige om at endring behøves, men det er uenighet rundt hva som er den beste endringen (Jacobsen, 2004, s.159). En annen form for motstand er også at man ikke iverksetter endringen fordi man opplever komplikasjoner og velger å utsette prosessen. Dette skjer ofte når det er noen andre enn de som setter i gang endringen som skal iverksette den (Jacobsen, 2004, s.157).

3.6 ”Fra prat til praksis” – hva skjer når idéen skal implementeres?

I dette kapittelet legger jeg frem teorier som viser hvordan nye konsepter blir adoptert i organisasjonen. Jeg redegjør først for ulike definisjoner på organisasjonsoppskrifter, før jeg redegjør for ulike forventede utfall når en organisasjon forsøker å implementere en ny oppskrift. Eller som Røvik (2016) kaller det, ”fra prat til praksis”.

Definisjoner på nye organisasjonsoppskrifter/konsepter/ideer

Røvik definerer en institusjonalisert organisasjonsoppskrift som ”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner” (1998, s. 13). Hver oppskrift beskriver hvordan deler av organisasjonen bør utformes, og er således ikke totalløsninger for hvordan man skal forme en hel organisasjon. Man ønsker å søke legitimitet fra omgivelsene ved å vise at man lever opp til moderne standarder. Dette gjør at såkalte oppskrifter eller myter, som det også kan kalles, oppleves som moter og noe ”alle” organisasjoner bør ha (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015, s.76-77). Innholdet i disse oppskriftene kan være alt fra oppskrifter på formell organisasjonsstruktur,

god ledelse til personalpolitiske programmer og rutiner (Røvik, 1998, s.14-15). Sistnevnte kan være oppskrifter på karriereplanlegging, kompetansekartlegging og medarbeidersamtaler (Christensen et.al, 2015, s.79). Men hva skjer når disse oppskriftene møter en organisasjon?

3.7 Forventede utfall ved implementering av nye organisasjonskonsepter/idéer

Møtet mellom organisasjonsoppskriften og organisasjonen kan kalles adoptering eller implementering (Christensen et.al, 2015, s.91). Når organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk må ideene tolkes, forstås og tydeliggjøres før de blir adoptert av organisasjonen (Røvik 1998, s.145). Dersom de spres uten at de nedfelles i organisatorisk praksis vil de kun gi instrumentelle effekter. Dersom en for eksempel snakker om innføringen, men ikke tar det i bruk i praksis, vil det oppstå et gap mellom prat og handling, som kan oppfattes som hykleri (Christensen et.al, 2015)

Rask tilkopling, frastøting og frikopling

Det er ikke en selvfølge at konseptet som forsøkes implementert automatisk blir akseptert som en del av organisasjonens rutiner. Fra organisasjonsteorien skilles det ut tre hovedscenarier som kan inntreffe når en organisasjon skal forsøke å iverksette en ny oppskrift (Christensen, et.al, 2015, s.91).

Rask tilkopling tilsier at et moderne konsept er klar til å bli tatt i bruk som følge av at det ikke behøves noe særlig intern bearbeiding eller tilpasning før det koples til og blir en del av rutinen til organisasjonen (Røvik, 1998, s.146). Ved rask tilkopling kan det forventes at positive effekter som følge av oppskriften vil kunne vise seg ganske raskt etter innføringen, med forutsetningene om at det innføres ”riktig” (Røvik, 1998, s.146-147).

Frastøting blir nærmest en motpol til den raske tilkoplingen, og refererer til når en organisasjon forsøker å innføre et konsept som oppleves som for enkelt eller ikke tar høyde for den kompleksiteten og problemene en er nødt til å håndtere daglig i organisasjonen (Røvik, 1998, s.147); oppskriften passer ikke med arbeidsprosessene som er i organisasjonen (Christensen et.al, 2015, s.92). Det kan også være at organisasjonen per dags dato allerede besitter en oppskrift som er bedre egnet enn den som blir forsøkt innført (Røvik, 1998, s.147-148). Oppskriften må altså vise seg ”verdige” for innføring, og ikke støte mot organisasjonens

grunnleggende normer og verdier. Dersom oppfatningen om at konseptet ikke er verdig eller nyttig sprer seg blant aktører som er sentrale i implementeringen, kan det ende med frastøting av konseptet (Røvik, 1998, s.148). Forsøket på å implementere idéen vil sånn sett opphøre, og idéen legges vekk (Christensen et.al, 2015, s.92).

Ved frikopling vil man som organisasjon ta hensyn til både behovet for å forbli effektive, ved å holde fast på godt innarbeidede rutiner og erfaringsbaserte løsninger, samtidig som man ser nødvendigheten til å ta til seg moderne ideer og oppskrifter, som kan bidra til å gi organisasjonen ekstern legitimitet (Røvik, 1998, s.148). Selv om populære konsepter ofte kan oppleves som for vage eller enkle med hensyn til organisasjonens kompleksitet, vil man likevel kunne oppleve press fra institusjonelle omgivelser om å inkorporere det som er ansett som tidsriktige og legitime oppskrifter (Christensen et.al, 2015, s.92). Ved frikopling vil man på mange måter ta til seg det nye konseptet og kommunisere dette utad, men rutinene og de daglige aktivitetene forblir relativt upåvirket av endringen (Røvik, 1998, s.149).

Oversettelsesteorien

Ved innføring av nye organisasjonsoppskrifter vil populære konsepter oversettes og omformes når de skal spres. Bruno Latour (1986), presentert av Røvik (1998, s.152), viser til to teoretiske modeller for spredning av idéer, hvorav en av de kalles oversettelsesmodellen. I følge Latour gir den en mer korrekt beskrivelse av hvordan en idé faktisk spres (Røvik, 1998, s.152). Det er menneskene som står bak oversettelsen, og selv velger hvordan de vil bruke den og presentere den for andre (Barbara Czarniawska & Bernward Joerges, 1996, s.23). Konseptet blir utformet ved at man tar de elementene man har bruk for, mens man utelater andre (Christensen et.al, 2015, s.93) Det kan også bety at man tilpasser oppskriften til lokale forhold, for å unngå å utløse konflikter. Det er dette som en refererer til som ”delvis imitering” (Christensen et.al, 2015, s.94-95).

Virusteorien

En annen vinkling er det Røvik referer til som virusteorien. Denne teorien baserer seg på at populære organisasjonsoppskrifter kommer til uttrykk gjennom menneskene i organisasjonen, og deres språk og uttrykk. For å unngå å bli oppfattet som inkonsistent, er det viktig at det er samsvar mellom det man sier og det man gjør i organisasjonen (Røvik, 1998, s. 150). Man kan si at man har innført et konsept og de ansatte formidler det muntlig og skriftlig, men som

ikke gir umiddelbare endringer i atferden. Sakte, men sikkert vil konseptet gå fra å bare være en del av medlemmenes daglige tale, til å gjelde endringer og omlegging i rutiner og daglig praksis. Konseptet sprer seg som et ”virus” (Røvik, 1998, s.149). Ved slik virus-spredning kan det tenkes at konseptet forblir i ”inkubasjonsfasen” eller innføringsfasen lenge, fordi det kan ta såpass lang tid fra medlemmene starter å spre endringen verbalt til det resulterer i endring av aktivitetsmønster (Røvik, 1998, s.150). Ideer som har vært innført i flere år kan fortsatt være i inkubasjonsfasen dersom ikke ideene og oppskriftene gir konkrete resultater (Røvik, 1998, s.150).

3.8 Oppsummering teoretisk forankring

Lewin, Schein og Kotters ulike teorier på initieringsfasen av en endringsprosess peker alle på flere faktorer som de anser som viktige i denne fasen. Det å skape tilstrekkelig behov for endring og videre motivasjon for endring, står sentralt i en såkalt ”unfreeze” eller klargjøring for endring. Videre nevner Jacobsen (2004) trekk ved endringsidéen som er viktige i en endringsprosess. Tydelig kommunikasjon og høy grad av dialog knyttet til blant annet endringsidéen, bakgrunnen for endringen, og hva man ønsker å oppnå med den, er viktig for å skape endringsmotivasjon og lyst.

Ut fra litteraturen jeg har gjennomgått i kapittel 3, kan jeg oppsummere at det er minst tre generelle forutsetninger som er ansett som sentrale for å lykkes med en såkalt ”unfreeze” eller klargjøring for endring. En kan si at for å lykkes med en klargjøring for endring, bør man blant annet:

- Skape et tilstrekkelig behov for endring og videre motivasjon for den ved å ha en klar visjon og formål
- Ha en endringsidé med en viss form for tyngde, i tillegg til klarhet rundt behov og effektene tiltakene skal gi
- Kommunikasjonen relatert til temaene ovenfor bør være klar og tydelig, og jo mer omfattende endringen er, jo mer dialog bør være involvert for å skape nok motivasjon og forståelse

Jeg har konkretisert dette ned til tre temaer, behov for endring, trekk ved selve endringsidéen, og kommunikasjon. Det er disse tre temaene som vil være representert i kapittelet om

gjennomgang av funn og senere i analysen. Siden motstand kan relateres til flere årsaker, vil det inngå hvor det er relevant.

Ut fra de tre temaene ovenfor har jeg utviklet tre forskningsspørsmål som er direkte relaterte til disse begrepene og mitt case-studie. Disse skal bidra til å operasjonalisere problemstillingen:

- 1. Hvordan har behovet for modellen vært uttrykt, og hvordan har motivasjonen vært?*
- 2. Hvordan har modellens klarhet og tyngde vært, og hvordan har den blitt mottatt?*
- 3. Hvordan har kommunikasjonen vært, og har man lyktes å skape forståelse for visjon og formål?*

Jeg har også i dette kapitlet redegjort for forventede utfall når det gjelder å implementere nye organisasjonskonsepter. Jeg benytter meg av disse teoriene senere i analysen når jeg diskuterer hvorvidt de ulike faktorene kan sies å ha påvirket implementeringen.

4 Metode

Hensikten med dette kapitlet er å gi leseren innsikt i hvilke metodiske valg som er tatt og bakgrunnen for disse, i tillegg til å gi en redegjørelse av valgte metoder. Det er i denne oppgaven blitt benyttet kvalitativ metode, herav delvis strukturerte dybdeintervjuer, supplert med gjennomgang av diverse interne dokumenter tilhørende caset.

4.1 Utvikling av problemstilling og tema

Når man utarbeider problemstilling legger man en plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Problemstillingen blir utslagsgivende for de valgene en tar videre i forskningsprosjektet – eksempelvis valg av design, metode og analyse (Thagaard, 2009, s.47). Jeg har hatt en dynamisk innstilling til problemstilling i løpet av arbeidet med denne oppgaven. Utgangspunktet mitt var at jeg ønsket å undersøke ulike faktorer knyttet til implementeringsprosessen av modellen i Statnett. Det kan være et problem å studere noe som ikke er avsluttet, som i dette tilfelle en prosess som fortsatt er pågående og/eller nylig avsluttet. Det gjør at jeg ikke har noe endelig deadline eller målestokk å se etter, som kan være en ulempe. Jeg løste dette ved å fokusere på ulike faktorer i initieringsfasen av prosessen. Siden målet var å undersøke en spesifikk tilstand, går det overens med det Jacobsen kaller en beskrivende problemstilling (2005, s.75).

Jeg var åpen for at problemstillingen kunne endre seg underveis, alt etter hva slags informasjon jeg fikk samlet inn. Dette opplevde jeg også skjedde da jeg endte med en annen problemstilling og forskningsspørsmål enn de jeg hadde som utgangspunkt. Dette er relativt vanlig for case-studier (Askheim & Grenness, 2008, s.71) Denne fleksibiliteten er et viktig aspekt i kvalitativ forskning (Thagaard, 2009, s.48-49), og kan også beskrives som en av de store fordelene med den kvalitative metoden (Jacobsen, 2005, s.129). Jeg var også forberedt på at fleksibiliteten kan karakteriseres som en av de store ulempene (Jacobsen, 2005, s.131), fordi det kan føre til at man stadig endrer retning og at det stadig dukker opp ny informasjon. Dette stemte også for egen del, da jeg stadig foretok retningsendringer i løpet av tiden jeg jobbet med oppgaven. Dette opplevde jeg som til dels ganske krevende, men jeg var klar over at det var en del av det å arbeide med kvalitativ forskning.

4.2 Metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign

Ved valg av undersøkelsesdesign er det viktig å ta hensyn til hvordan man ønsker å undersøke sitt fenomen. Intensivt design består av få enheter og mange variabler (Jacobsen, 2005, s.89). Som nevnt ønsket jeg å undersøke hvilke erfaringer og meninger ledere, prosjektgruppe og medarbeidere hadde når det gjaldt ulike faktorer i startfasen av en endringsprosess. Jeg så det som vanskelig å skulle fange opp ulike nyanser og meninger i en spørreundersøkelse, spesielt med tanke på at utrulling av modellen ikke skjedde simultant i hele organisasjonen. Det ville gjort en spørreundersøkelse mer vanskelig med tanke på å lage en undersøkelse som var relevante for flere avdelinger. Min undersøkelse la heller ikke opp til å finne utbredelsen av et fenomen eller antallet av noe, slik kvantitative metoder ofte vektlegger (Thagaard, 2009, s.17). En kvalitativ tilnærming hvor jeg kunne ha en mer ”åpen” tilnærming til datainnsamlingen (Jacobsen, 2005, s.35) ble derfor ansett som det mest fordelaktige i denne avhandlingen.

Case-studie

Case-studier er rettet mot å undersøke mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2009, s.49) og egner seg spesielt godt når en ønsker dypere forståelse av en spesiell hendelse, et spesifikt sted eller til teoriutvikling (Jacobsen, 2005, s.92). Case-studie er relativt vanlig innenfor organisasjonsforskning (Ola Gaute Aas Askheim & Tor Grenness, 2008, s.71) og spesielt innenfor kvalitativ metode. I mitt tilfelle er problemstillingen knyttet direkte til endringsprosess i Statnett. Casen er i dette tilfellet avgrenset både i tid (implementering av modellen) og sted (Statnett), noe som i følge Jacobsen (2005, s.91) er vanlig for alle caser. Endringsprosesser er noe som generelt berører alle organisasjoner, men det er hvordan en spesifikk endringsprosess har foregått i Statnett jeg var ute etter å undersøke. En svakhet ved case-studie er at man ikke nødvendigvis kan overføre resultatene fra en case til en annen (Askheim & Grenness, 2008). Det er likevel ikke nødvendigvis det som er målet med å utføre en slik studie.

Det kunne også vært relevant å undersøke to avdelinger for å gjøre en komparativ case-studie. Jeg oppdaget at informantene i avdelingen hadde relativt like meninger om fenomenet, som jeg også utdyper i delkapittelet om utvalg. Dette gjør at en komparativ case-studie muligens ville gitt meg flere ulike meninger og oppfatninger. På den annen side ville det på grunn av tidsperspektivet gjort at jeg måttet kuttet ned på antall informanter per

avdeling. Jeg valgte derfor heller flere informanter og én avdeling for å forhåpentligvis få dypere informasjon om fenomenet.

4.3 Datainnsamling

Når man har laget en plan for undersøkelsen, må man som neste steg ta avgjørelsen om *hvordan* data skal samles inn (Thagaard, 2009, s.61). I denne oppgaven har datainnsamlingen hovedsakelig bestått av individuelle dybdeintervjuer og gjennomgang av andre relevante dokumenter knyttet til den spesifikke prosessen.

Dybdeintervju

Intervju er godt egnet for å samle inn data om hvordan informanter oppfatter og forstår fenomenet man forsøker å belyse (Thagaard, 2009, s.61) og når en er interessert i hvordan de enkelte informantene tolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005, s.143). Siden det er en relativt krevende metode som ofte gir store mengder informasjon, begrenser det antall enheter en har ressurser til å undersøke (Jacobsen, 2005, s.142). Det ble avholdt 11 individuelle dybdeintervjuer som varte i 30-60 minutter. Samtlige intervjuer ble avholdt i Statnetts kontorer under vanlig arbeidstid. Siden jeg intervjuet ulike typer informanter, så jeg det som hensiktsmessig å ha ulike intervjuguider.

I denne avhandlingen har jeg benyttet meg av en såkalt delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2009, s.89). Guiden ble utarbeidet med et oppsett som bestod av de temaene jeg ønsket og belyse. Jeg åpnet likevel for å hoppe over spørsmål dersom informantene kom inn på temaene ved andre spørsmål, og endret på rekkefølgen dersom jeg så det nødvendig. Det samsvarer derfor med det Berg & Lune (2014, s.109) kaller en delvis strukturert tilnærming til intervjuet.

Grunnen til at jeg valgte denne tilnærmingen var at jeg ønsket muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, og fordi jeg var usikker på i hvilken grad hver enkelt ville åpne seg opp i intervjusituasjonen. En slik tilnærming ga meg derfor muligheten til å stille flere spørsmål dersom jeg opplevde at svarene jeg fikk var utilfredsstillende eller mangelfulle, og jeg mente det ga en bedre informasjonsflyt fra informantene da de kunne snakke relativt åpent rundt de relevante temaene. Samtidig ønsket jeg en viss struktur for å være sikker på at temaene jeg ville belyse ble tilstrekkelig tatt opp i hvert enkelt intervju. Jeg

opplevde likevel at enkelte av intervjuene bar preg av å være relativt åpne og frie, og noen informanter bevegde seg inn på relevante temaer jeg ikke hadde med i intervjuguiden på forhånd. Jeg opplevde at ”avsporingene” ofte ga meg en enda bedre forståelse av fenomenet, og denne tilleggsinformasjonen gjorde til og med at jeg endte opp med å ta studien i en litt annen retning enn jeg i utgangspunktet startet med.

Under intervjuene valgte jeg å ta stikkordnotater, i tillegg til at jeg brukte båndopptaker etter samtykke fra informantene. Thagaard anbefaler bruk av sistnevnte dersom det gis samtykke for det (2009, s.102). Jeg anså bruk av båndopptaker som viktig for å kunne ta en mer aktiv rolle som intervjuer og for å sikre at verdifull informasjon ikke skulle gå tapt (Jacobsen, 2005, s.148). Flere av informantene var vant til intervjusettingen fra arbeidshverdagen sin, og jeg hadde opplevde ingen negative reaksjoner på forespørselen om å få bruke mobiltelefonen til opptak. De ble også forsikret om at opptaket ville bli slettet etter bruk. Til transkriberingsarbeidet benyttet jeg meg av programmet HyperTranscribe. Jeg transkriberte alle intervjuene selv. Jeg hadde erfaring fra tidligere at denne prosessen er viktig, fordi det gir forskeren en nærhet til materiale (Jacobsen, 2005), noe som kan komme godt med senere i analysearbeidet. Et intervju lot seg av praktiske årsaker ikke transkribere fullstendig. Dette var en svakhet i analysen, men jeg supplerte med gode intervjunotater.

Gjennomgang av andre dokumenter

I tillegg til data fra mine egne dybdeintervjuer, fikk jeg tilgang til alt av relevante dokumenter knyttet til modellen. Ifølge Thagaard (2009, s.62) er begrepet dokumentanalyse forbeholdt analyse av dokumenter som er utarbeidet for et annet formål enn det forskeren skal bruke de til. I mitt tilfelle var de opprinnelige prosjektdokumentene åpenbart utarbeidet for andre formål, men jeg har ikke foretatt en direkte analyse av disse. De er brukt for å gi meg en bedre forståelse av fenomenet jeg undersøkte.

Det jeg så etter i de interne prosjektdokumentene var blant annet hvordan selve implementeringsprosessen var satt opp, hvordan de ulike fasene knyttet til denne var, og hvordan prosjektgruppen og workshopgruppene var satt opp. Jeg studerte også oppsettet av selve modellen. Flere av informantene brukte til tider tekniske uttrykk i sine forklaringer rundt modellen. Det var derfor viktig for egen del og for å kunne følge intervjuene tilstrekkelig, at jeg hadde forstått modellen og prosessen rundt den godt. I tillegg studerte jeg

hva som var prosjektets formål og mål for å kunne danne meg et bilde av hva modellen skulle bidra med ved fullført implementering.

Utvalg

Hvem man skal få informasjon fra innebærer å definere utvalget som undersøkelsen skal basere seg på (Thagaard, 2009, s.55). Både grunn av tidsbruk men også fordi dataene man får inn ofte er veldig omfattende og detaljrike (Jacobsen, 2005 s.171), og således er mitt utvalg tilstrekkelig stort. Utvalget ble gjort på to ulike måter. Først valgte min kontaktperson ut en avdeling som kunne besvare spørsmål rundt fenomenet jeg studerte, og som var kvalifiserte ut fra det jeg forsøkte å undersøke. Det kan defineres som et strategisk utvalg, som kort fortalt er informanter som har egenskaper og kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til undersøkelsens problemstilling og teoretiske utgangspunkt (Thagaard, 2005, s.55). Deretter spurte jeg informantene som var utpekt av min kontaktperson om flere informanter knyttet til deres avdeling/seksjon. Dette kan beskrives som ”snøballmetoden”, og refererer til at man etterspør flere informanter fra personer man allerede har intervjuet (Berg & Lune, 2014, s.).

Min kontaktperson utpekte en avdeling i en av divisjonene som hadde gjennomført hele prosessen, og som sa seg villige til å delta i studien. Noen svakheter i dette utvalget er blant annet at jeg som forsker ikke hadde særlig kontroll over hvem jeg skulle intervjuer. Sånn sett måtte jeg stole på at kontaktpersonen valgte ut informanter som ville gi meg relevant informasjon med hensyn til oppgavens tema. I tillegg fant jeg at noen av informantene var veldig samstemte i sine uttalelser rundt enkelte temaer. Dette har nok sammenheng med at de var fra samme ledergruppe og prosjektgruppe, og er i følge Thagaard (2009, s.56) en av svakhetene ved et slikt utvalg. På den annen side var det naturlig å avgrense til én avdeling siden det er der prosessen skjer, og prosjektgruppen kom man heller ikke utenom.

Jeg har sortert informantene etter gruppe i tabellen nedenfor. I tillegg har jeg gitt informantene kodenavn, tittel og/eller seksjonstilhørighet. Dette for at man lettere skal differensiere informantene i gjennomgang av funn og analysekapittelet.

Informant	Stillingstittel/tilhørighet
Prosjektleder (PL)	HR-sjef
Prosjektdeltaker 1 (PD1)	Seniorrådgiver
Prosjektdeltaker 2 (PD2)	HR-sjef
Leder 1	Avdelingsleder
Leder 2	Seksjonssjef i Seksjon A
Leder 3	Seksjonssjef i Seksjon B
Leder 4	Seksjonssjef i Seksjon C
Medarbeider 1	Seksjon B
Medarbeider 2	Seksjon B
Medarbeider 3	Seksjon C
Medarbeider 4	Seksjon C

Figur 4.1: Oversikt over informanter

4.4 Etiske retningslinjer

Jeg har i denne studien forsøkt å etterstrebe mine etiske plikter som forsker. Når det gjelder prinsippet om informert samtykke (Jacobsen, 2005, s.45) fikk samtlige informanter utdelt et samtykkeskjema i forkant av intervjuet. Jeg opplyste om hovedformålet med studien og ulike temaer som ville bli berørt. Det ble også informert om deres rett til å trekke sitt intervju fra min undersøkelse uansett tidspunkt. I tillegg var det søkt om godkjenning for forskning hos NSD, og dette ble det opplyst om i intervjuene.

Prinsippet om krav på privatliv, også kalt konfidensialitet, (Thagaard, 2009, s.52) innebærer at: ”de som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt” (Thagaard, 2009, s.27). Siden dette var et kvalitativt studie ble det vanskelig å anonymisere fullstendig, siden informantene i en slik setting er kjente for forskeren (Berg & Lune, 2014, s. 93). Jeg gikk derfor frem for å opprettholde prinsippet ved å ikke oppgi navn eller kjønn, i tillegg til at verken divisjon eller avdeling ble navngitt. På denne måten ble ikke informantene gjenkjennelige i organisasjonslandskapet og kunne forhåpentligvis snakke mer fritt. Når det gjaldt prosjektleder var det mer vanskelig, da h*n er i et entall, og således lettere å kjenne igjen. Informantene var likevel innforstått med at de *kunne* bli gjenkjent bare på grunn av det rent praktiske i studien, men ingen av de hadde innvendinger mot det.

Når det gjelder krav til riktig presentasjon av data, er målet å etterstrebe korrekt gjengivelse av resultater, og ikke forfalske data og resultater (Jacobsen, 2005, s.50). Selv om det er vanskelig å sørge for at man blir 100% korrekt gjengitt uten å legge ved alt av rådata (Jacobsen, 2005, s.50) har jeg forsøkt så godt det lar seg gjøre å presentere data på en så korrekt måte som mulig. Dette har jeg gjort blant annet ved å sørge for at utsagn fra informantene ikke har blitt tatt ut av sin opprinnelige sammenheng for å skape et poeng. I tillegg har jeg kun presentert data som kan anses som gyldige.

I tillegg til de standard etiske prinsippene kan det være et etisk dilemma å skrive avhandling for en bedrift jeg jobber for. I prosessen har jeg hele tiden forsøkt å være så nøytral som mulig, og opprettholdt en kritisk tankegang som forsker. Min tilknytning til bedriften har også gjort at åpenhet og det å gjøre mine valg så eksplisitt som mulig (Jacobsen, 2005, s.51), har vært ekstra viktig. Selv om det kan være utfordrende å være nøytral når man har kjennskap til organisasjonen man forsker i, opplevde jeg at det forløp seg relativt greit fordi organisasjonen er såpass stor, og jeg hadde derfor ingen kjennskap til informantene knyttet til avdelingen jeg undersøkte. Det var kun informantene tilknyttet HR-avdelingen jeg hadde tidligere forhåndskunnskaper om og kjennskap til.

4.5 Overførbarhet, pålitelighet og gyldighet

Jacobsen (2005, s.96) skriver at en av fordelene med intensive design er at informasjonen ikke blir løsrevet fra sin kontekst. Dette sammen med en undersøkelse som omfatter mange detaljer, og at den går i dybden, gjør at den interne gyldigheten ofte er stor. Det at den forholder seg til en spesifikk kontekst gjør likevel muligheten til å generalisere begrenset (Jacobsen, 2005, s.96). Thagaard (2009, s.190) kaller dette begrepet overførbarhet. Det er knyttet til om den forståelsen en opparbeider seg av det spesifikke prosjektet kan være relevant for andre og er et foretrukket begrep i kvalitative undersøkelser (Thagaard, 2009, s.169). Når det gjelder mitt case har det som nevnt ikke nødvendigvis vært hensikten å kunne si at mine funn kan overføres direkte til andre prosjekter, men snarere gi Statnett et bedre innblikk i hvordan en spesifikk situasjon har vært. Utvalget av informanter har ikke vært tilfeldig utvalgt, og har også vært relativt få i antall. Dette påvirker generaliseringsmulighetene (Jacobsen, 2005, s.94), selv om Thagaard (2009) mener at et strategisk utvalg kan være med å styrke overførbarheten. Det betyr ikke at resultatene ikke

kan være relevante for andre avdelinger i Statnett eller andre organisasjoner. Overførbarhet kan for eksempel også bety at tolkningen jeg har gjort virker gjenkjennbare for andre med forståelse av fenomenet (Thagaard, 2009, s.190).

Reliabilitet handler ifølge Thagaard (2009, s.190) om påliteligheten ved forskningsprosessen. Ifølge Jacobsen (2005, s.213) er pålitelighet et bedre uttrykk enn reliabilitet, og et som er mer tilpasset kvalitative metoder. Det handler blant annet om at forskningsprosessen er gjort på en måte som vekker tillit (Thagaard, 2009, s.190). Jeg har for å øke studiens pålitelighet gjengitt informantene med sitater, informantene tilhørende samme gruppe har blitt stilt de samme spørsmålene, og jeg har i den grad det har vært mulig klargjort for de valg som er gjort i forskningsprosessen (Jacobsen, 2005, s.230). I tillegg har jeg gjort rede for forhold til informanter og andre faktorer som kan ha påvirket datainnsamlingen (Thagaard, 2009, s.200). Her har for eksempel mitt arbeidsforhold til organisasjonen jeg har undersøkt vært relevant å avklare for å øke påliteligheten.

Validitet eller gyldigheten i studien refererer til om de tolkninger jeg som forsker har kommet frem til er gyldige med hensyn til virkeligheten jeg har studert (Thagaard, 2009, s.201). En svakhet i gyldigheten av studie kan være at jeg var alene i analysearbeidet, da dette ikke har gitt andre mulighet til å sørge for at fortolkningene jeg har gjort er riktige. Jeg har for å kompensere for dette benyttet sitater og vært tydelig på hva som er min tolkning av empirien, og forsøkt å forholde meg kritisk til egne tolkninger.

4.6 Koding og analyse

Jeg har i denne avhandlingen benyttet meg av innholdsanalyse. Denne er i følge Jacobsen ”basert på en antagelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier” (Jacobsen, 2005, s.193). I dette arbeidet er det derfor sentralt å finne ut hvilke kategorier som er relevante, og å fylle disse med innhold (Jacobsen, 2005, s.193). Disse kategoriene kan være temasentrerte og/eller personsentrerte, men de bør inneholde utfyllende informasjon fra alle informanter. (Thagaard, 1998, s.172). Som nevnt var det en svakhet i analysearbeidet at jeg manglet fullstendig transkribering fra det ene intervjuet. Dette har gjort at en av medarbeiderne (Medarbeider 1) ikke er så godt representert med utfyllende sitater. Jeg hadde derimot relativt gode notater fra intervjuet som jeg benyttet i analysen.

Jeg leste først gjennom intervjuene og så gjennom sitater som var relaterte til problemstillingen. Dette er første del av tolkningsprosessen. Eksempel på dette var ”det var sterkt behov for modellen” eller ”kommunikasjonen var grei”. Dette kan kalles åpen koding (Askheim & Grenness, 2013). Videre benyttet jeg meg av en temaorientert koding, noe som innebærer å sortere utdrag fra teksten som har en mer eller mindre klar relevans knyttet til et bestemt tema (Sivesind, 1996, s.251). Jeg utarbeidet hovedkategorier ut fra de temaene jeg hadde i intervjuguiden (Jacobsen, 2005, s.194) og det teoretiske rammeverket. Jeg supplerte disse igjen med såkalte underkategorier (Jacobsen, 2005, 195). Siden jeg måtte fokusere på ulike informantperspektiver, ble det naturlig å kode de etter person og tema. Slik fikk jeg knyttet sitatene til de relevante kategoriene opp mot den spesifikke informantgruppen. Jeg valgte tema som for eksempel ”kommunikasjon” og deretter kategorier som ”dialog” ”kommunikasjonsmetoder” etc. og fylte på med relevante sitater fra hver informantgruppe.

4.7 Oppsummering metode

Jeg har forsøkt å redegjøre for hvilke metodiske valg som er foretatt under forskningsprosessen. Jeg har blant annet belyst problemstilling, valg av metode, og hvordan datainnsamlingen er foretatt og utvalg. Jeg har belyst ulike etiske retningslinjer jeg som forsker har forholdt meg til, i tillegg til egne kapitler knyttet til studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Avslutningsvis har jeg betraktet noen kritiske refleksjoner angående de valg som er gjort og de som *ikke* ble gjort. Jeg vil nå presentere mine hovedfunn.

5 Gjennomgang av funn

Jeg vil i dette kapitlet legge frem de mest relevante funn som er hentet fra de 11 dybdeintervjuene. Jeg legger frem hovedfunn relatert til hovedkategoriene som er tidligere identifisert som viktige for å klargjøre for endring. Videre består disse av underkategorier som er ansett som sentrale for å belyse temaene.

Jeg opplevde at tre ulike grupper av informanter ga meg en ganske stor bredde i mine funn, og at flere av kategoriene til dels overlapper. Dette fordi enkelte av kategoriene er tett koblet med hverandre, for eksempel motivasjon og behov for endring. Det er de to gruppene som har vært ansvarlige for selve implementeringen som har blitt vektlagt, fordi det er de som har sittet på mest nærgående kunnskap om temaene jeg har undersøkt. Jeg fant det likevel relevant å inkludere medarbeideres perspektiv, fordi de på noen områder kunne bekrefte eller avkrefte antagelser knyttet til prosessen som prosjektgruppe og leder hadde. Jeg har fremstilt medarbeiders perspektiv for seg selv helt i slutten av kapitlet.

5.1 Behov for endring

Ulike synspunkter på behov

Det var ulike synspunkter vedrørende behovet for en slik modell. De fleste informantene la likevel alle sammen frem et eller annet behov rundt en slik modell eller rundt kompetanseutvikling generelt.

PL omtalte behovet som at det var: ”viktig for å bevare og utvikle kompetansen” i organisasjonen. H*n nevnte at det først og fremst var en kompetansemodell, og at det var der fokuset skal ligge. PL påpekte også at behovet ikke nødvendigvis hadde vært så uttrykt i organisasjonen, og snakket om å måtte selge inn behovet som noe man ikke visste man trengte: ”Så min tid har også vært litt sånn at man selger det inn som et behov som man ikke visste at man hadde på en måte. Men forhåpentligvis opplever vi at det er til nytte selv om man klarte seg godt uten.”

Jeg tenker at.. Det er viktig at man er litt sånn bevisst på forventningene i rollene og at man gjør ting som vi trenger fremover. Og det behovet for den vet jeg ikke om i så stor grad har vært uttalt av den enkelte medarbeider eller leder. (PL)

PL uttrykte mye av behovet knyttet til modellen ut fra et organisasjonsbehov, og hvordan den skal bidra til å gjøre det organisasjonen trenger fremover, men at dette behovet har ikke nødvendigvis blitt uttrykt av medarbeidere eller ledere.

PD1 påpekte også at det kunne være forskjeller i hva organisasjonen ser på som det viktigste behovet rundt modellen, og hva de ansatte ser på som viktigst. PD1 påpekte også at ”Det gir oss jo et løft. Det er langsiktig og øker effektiviteten og skaper et rammeverk”.

PD2 sa at det er bra å få ”en kompetansemodell kan synliggjøre at man kan få kompetanseutvikling innen fag”. I følge PD2 var behovet stort og ”spesielt etterspurt hos de yngre”.

Informantene fra ledergruppen var også relativt samstemte i at det var et eller annet behov for en slik modell. Sitater fra fire ulike informanter illustrerer dette;

”Altså utgangspunktet så vil jeg jo si at det var et ganske stort behov i organisasjonen for å systematisere (kompetanse, red.anm) (...)” (Leder 1)

”Jeg synes denne modellen er god. Og at vi har behov for den (...)”. (Leder 3)

”Nei, det er jo behov for en modell av en eller annen art på kompetanseutvikling hvertfall”. (Leder 2)

”Det er en fin mulighet for oss til å prøve å matche organisasjonsbehov. Det ser jeg jo tydelig”. (Leder 4)

Lederne anerkjenner altså et behov for modellen. Leder 3 bemerker blant annet at modellen kan brukes til å synliggjøre mangler i faglig bakgrunn og hva man skal gjøre for å nå et bedre faglig nivå, mens Leder 4 nevner at det er viktig å prøve å matche organisasjonsbehov. De definerer behovet noe ulikt. Leder 4 var derimot såpass ny i Statnett når arbeidet startet at h*n

hadde opplevd modellen som vanskelig å ta stilling til i starten og h*n sa blant annet: ”Du kan si.. ja. det er veldig vanskelig når du ikke kjenner organisasjonen å skulle ta stilling til en sånn modell”. Det var altså ikke nødvendigvis innvendinger knyttet til om Statnett hadde behov til en modell, men snarere at vedkommende var så ny at det var vanskelig å ta stilling til akkurat hvordan dette behovet var.

Det var imidlertid andre i organisasjonen som ikke så behovet eller ikke ønsket at man innførte modellen. Det kan ha vært på bakgrunn av "frykt" for endring fordi lederne var redde for det en slik modell utløser av krav, som dette sitatet illustrerer fra PD2: "De var redde for at en slik modell trigger krav, som i form av at når en organisasjon stiller krav til medarbeider så stilles det krav tilbake i form av høyere lønn, stillingsgruppe etc.". og videre: "(...) De var redde for reaksjoner, redde for endring (...)”. Samtidig var det også noen som ikke så behovet fordi de mente dette hadde vært prøvd før, og refererte til forrige modell som ble forsøkt implementert.

Informantene var likevel enige om at mye av motstanden slapp etter hvert som prosjektet pågikk. PD1 nevnte at utsagn som ”skjønner ikke hvorfor det skal implementeres, det har vært forsøkt før uten at det fungerte.” kunne gå igjen i starten. Det virker likevel som informantene fra prosjektgruppen mener at lederne fikk mer tro på prosjektet underveis, og dermed slapp også motstanden etter hvert som de fikk avklart sine opprinnelige kritiske spørsmål.

Motivasjon

Man kan anta at de som er pådrivere for å få gjennom endringen har vært motiverte for den. Motivasjon er viktig når det gjelder å skape et tilstrekkelig behov, fordi dersom man ikke ser behovet kan det få følger for motivasjonen.

Som nevnt under behov for modellen, så viste det seg at informantene virkelig så behovet for en slik modell, og hadde sterk tro på at det var viktig å få inn et system for å kartlegge og bruke kompetanseutvikling i Statnett. Dette påvirket også motivasjonen:

(...) Jeg har tro på prosjektet. Så sånn sett er det motiverende og veldig motiverende når jeg får tilbakemeldinger fra lederne når de sier "men dette fungerer" "dette ser vi er nyttig". Det er kjempemotiverende. (PL)

PL ga inntrykk av at de har greid å overbevise lederne om hvorfor endringen skjer, siden de har fått tilbakemeldinger på at "det fungerer" og er "nyttig" og at dette kunne beskrives som en "reise" lederne tok og så verdien.

jeg synes det at flere kommer, de var litt sånn kritisk til å begynne med, så sier de "Jo men jeg ser dette har vært verdi". Så det har vært en reise. Så den reisen har på en måte måtte ta for å komme og se den store verdien da. (PL)

PD1 bemerket at egen motivasjonen var høy fordi h*n hadde kjennskap fra slike modeller fra tidligere. Videre ble det nevnt at PD1 hadde fått "unnskyldninger" av flere ledere for at man hadde vært så skeptiske i starten. PD1 bemerket derimot at det hadde tatt tid, og mye gjentakelser i forhold til hvorfor de bestemte seg for å benytte seg av en slik modell. For å forsøke å motivere opplyste PD1 om å ha brukt et slags mantra gjennom hele prosessen: "forskning viser at kompetanseutvikling er viktig".

Tre av fire ledere fra avdelingen bemerket at deres motivasjon for kompetanseutvikling og innføringen av en slik modell hadde vært stor. Motivasjonen knyttet seg hovedsakelig til at de anerkjente behovet for den som disse sitatene kan illustrere:

Jeg har jo som sagt tro på kompetanseutvikling og mener at det er viktig da. det er viktigste ressursen vi har i Statnett, det er de ansatte i praksis. Så det er viktig å forvalte de ressursene på en god måte (...) (Leder 2)

"Den (motivasjonen, egen kommentar) var god" (Leder 3)

"Min motivasjon var veldig stor, sånn at.. jeg gikk vel egentlig fullt ut for det." (Leder 1)

Et interessant funn i forbindelse med motivasjon var at Leder 2 indikerte å ha videreutviklet modellen til en mer matematisk modell, hvor i stedet for å innplassere sine medarbeidere på nivå 1,2,3,4 brukte for eksempel karakterene 1,7 og 2,5 for å gi et jevnere resultat. Jeg fant dette interessant fordi det viser at selv om modellen hadde opplevdes som uferdig og dette muligens har gått utover motivasjonen, er det brukt tid på å videreutvikle den.

Leder 4 ga uttrykk for å ikke være særlig motivert, som følge av flere ting. H*n skilte seg dermed litt ut blant lederne med hensyn til dette. Hovedårsaken var at h*n var ny i stillingen og dermed følte h*n at det ble overveldende å sette seg inn i en såpass omfattende endring. Det ble beskrevet som at en ”ikke hadde noe valg” med hensyn til implementeringen og påpekte at h*n gjerne skulle sett den implementert senere.

Jeg hadde jo for så vidt ikke noe valg for det var besluttet at det skulle implementeres, men du kan si sånn i etterpåklokskapens navn så skulle jeg helst sett at den ikke ble implementert så tidlig. (Leder 4).

Det ble videre beskrevet som ”svært vanskelig” å implementere modellen, og uttrykt bekymring for at den skulle oppleves demotiverende for medarbeiderne.

Det kan se ut som at grunnen til at det kan bli demotiverende for medarbeiderne er at kompetansen som behøves ikke finnes i seksjonen per i dag. Dette er modellen med på å fremheve, og gjør den således vanskelig å implementere: ” (...) men den er ganske vanskelig modell for meg fordi at jeg.. sitter på en type kompetanse i min seksjon som ikke matcher det behovet jeg har.” (Leder 4).

Det å implementere den KUM-modellen tydeliggjør i så stor grad ovenfor mine ansatte at de ikke har muligheter til å komme seg noe særlig videre innenfor den modellen (Leder 4).

Leder 4 uttrykte videre at h*n gjerne skulle hatt mer støtte i implementeringen fordi h*n var ny, og det gjorde det ekstra vanskelig:

(...) de kanskje i større grad skulle vært involvert i kommunikasjonen i seksjonene. Og særlig sånn med tanke på de utfordringene i min seksjon. at de skulle kanskje vært sterkere på banen i forhold til å coache og kanskje hvordan best introdusere modellen sånn at vi ikke kom så skjevt ut (Leder 4).

Leder 1 og 2 kom også inn på uttalelser som indikerte at motivasjonen eller innstillingen de hadde i utgangspunktet, hadde dalt litt i løpet av tiden implementeringen pågikk: ” (...) men etterhvert har jeg vel fått litt erfaring som gjør at jeg mener jo at en del av det burde vært mer modent før vi startet med utrulling” (Leder 1). Leder 2 nevnte: ” Jeg var veldig fornøyd

først, også.. og bare etter litt nærmere, sånn kjappe studier av den så var jeg jo litt mere skeptisk”. Dette ble i hovedsak begrunnet med uenigheter knyttet til utformingen av modellen og en generell oppfatning av at modellen var umoden for utrulling, noe som jeg vil gå nærmere inn på senere hvor jeg legger frem funn knyttet til endringsidéen.

Andre årsaker som ble nevnt som sentrale når det gjaldt manglende motivasjon, var at avdelingen akkurat hadde vært gjennom en større omorganisering, og at samtlige seksjonsledere var relativt nye i sine seksjoner. Dette gjorde at implementeringen av modellen opplevdes som ubeleilig:

Det er liksom veldig mye nye ting. Pluss at det er jo.. en ny virksomhet å forstå da. Ny kultur, nye mennesker. Nye prosesser. Mye utviklingsarbeid som pågår i virksomheten og alt det skal liksom gjøres sammen med dette. (Leder 2)

Altså for min del så sitter jeg ikke igjen med så stor merverdi for mine seksjonsledere på den, foreløpig. Hadde jeg hatt den modellen før jeg satte i gang med omorganiseringen, så tror jeg nok at jeg hadde sett mer nytteverdi i det. (Leder 1)

Som en ser ut fra sitatene til Leder 1 og 2 var det flere store ting som foregikk for denne avdelingen, samtidig som modellen skulle rulles ut. Dette ser ut til å ha påvirket deres opprinnelige holdning til modellen og implementeringen. Leder 1 sitter ikke igjen med særlig stor verdi, foreløpig, fordi man helst skulle hatt den *før* omorganiseringen. Samme leder uttrykte også at omorganiseringen hadde gjort den vanskeligere å implementere: ”Altså jeg kjørte en omorganisering i avdelingen og der har det vært veldig sånn vanskelig å få satt i gang med implementering av KUM, fordi rollene til altså.. stillingen til de medarbeiderne har ikke helt vært definert da”. En omorganisering tilsier at roller blir snudd om og at det kanskje omdefineres på hvordan de ulike arbeidsoppgavene fordeles. Det opplevdes da vanskelig å definere fagkompetanser i avdelingen når man kanskje ikke hadde helt klart for seg hva disse ulike kravene skulle inneholde. Dette var også en av grunnene til at Leder 4 opplevde manglende motivasjon.

5.2 Trekk ved endringsidéen

Klarhet og tyngde

Leder 1 sa at modellen var viktig for de som ledere, og at det ville gi en god effekt i det lange løp. Samtidig bemerket h*n en del utfordringer ved den, hovedsakelig knyttet til hvordan modellen håndterte de formelle forhold. H*n mente at dette var med på å skape forventninger og urettferdigheter sett fra medarbeidernes side, og at medarbeiderne kobler modellen automatisk opp mot lønn: ”ikke bare fordi man har koblet det inn mot kompetanse, men du har også koblet det inn mot stillingskategori og ikke nødvendigvis lønn da, men det blir fort til at.. for en medarbeider så tenker du også lønnsutvikling da.” I tillegg ble det bemerket at kompetansegapet er stort fra de ulike nivåene. Leder 1 skiller seg riktignok litt ut fordi h*n er avdelingsleder, og dermed innplasserer lederne og ikke medarbeiderne. H*n stilte også spørsmålsteget ved hvordan man skal håndtere det dersom man skal ta noen ned et nivå, fra for eksempel seniorrådgiver til rådgiver: ”Også er det jo og litt i forhold til hvordan du håndterer den koblingen mellom stillingskategori, lønn osv. Det burde nok også vært tygd litt mer på da (...) (Leder 1).

Leder 2 beskrev modellen som et godt verktøy og var veldig positiv til den som en kompetansemodell. Men i likhet med Leder 1 var h*n mindre positiv til delen som forholder seg til karriereforløpet:

Jeg er jo veldig positiv til modellen som en kompetanseutviklingsmodell. Men jeg er nok ikke så positiv til den som en sånn type karriereutviklingsmodell for at den kobler stilling, tittel så tydelig inn i modellen da. Og det kompliserer jo modellen veldig (...) (Leder 2)

Leder 3 nevnte dette om kompetanseutviklingsdelen av modellen:

Altså det er en kompetansemodell, vi skal bruke den til kompetanseutvikling. Og hvis du isolerer den til det alene, så er den på mange måter veldig enkel og den er et enkelt verktøy å bruke. For det er på en måte, det er ingen nedside for medarbeider. (Leder 3)

Leder 3 nevnte videre at modellen er et fint verktøy å bruke til å synliggjøre at man eventuelt *ikke* har den riktige fagbakgrunnen i forhold til stillingen, og hvordan man eventuelt kan fylle dette kompetansegapet: ”det å liksom skulle få synliggjort at, ja men på tross av din lange

erfaring så mangler du faktisk dette. Det synes jeg modellen er god til". Leder 3 sine bekymringer var relativt like som de to foregående, og stilte spørsmålstegn ved hvordan man skulle bruke de formelle delene i modellen:

Det er også en liten knytning til stillingsnivåer og det skjuler vel litt sånn i bakgrunnen så er det et spøkelse med at.. vil vi bruke det til å sette noen ned i tittel, vil vi bruke det i lønnsjustering og den type ting. Og det kjenner jeg veldig godt fra før, at det blir en kamp på akkurat det. (Leder 3)

Leder 3 ga uttrykk for at de ikke helt hadde forstått budskapet om modellen skulle brukes kun til kompetanseutvikling, eller om det også skulle være en modell for karriere- og lønn:

Hva er denne modellen? er det en ren kompetanseutviklingsmodell? Hadde det vært en ren modell på det så hadde det vært enklere. Er det primært en kompetanseutviklingsmodell men med litt innplassering og lønnsmodell? Eller er det 50/50? Det.. Det budskapet burde vært tydeligere. (Leder 3)

Leder 4 nevnte at det var en vanskelig modell: "Og at den er også litt vanskelig modell selvfølgelig, fordi at mange kan score høyt på mange dimensjoner, men ikke tilfredsstillende på fagkravene." H*n nevnte også at modellen synliggjør at kompetansen h*n trenger mangler i seksjonen, og dermed kan virke demotiverende (se Motivasjon).

Samtlige mente at modellen var noe umoden for implementering, enten modellen i seg selv eller for egen del. Leder 4 forklarte det slik: "Jeg har ikke brukt sånn veldig mye tid på den, nettopp fordi jeg for min del mener den er litt umoden". Leder 2 var ganske klar i sin tale: "Jeg synes den (modellen, red.anm) er uferdig. Det skal jeg være helt tydelig på.". Med bakgrunn i det spekulerte blant annet både Leder 1 og 2 i om man burde ha kjørt en pilot før utrulling: "det hadde vært greit om noen andre hadde kjørt pilot før vi begynte med det hvert fall". (Leder 2).

Til tross for at flere av de uttrykte uenigheter mot modellen og mente at den var umoden for implementering, sa også fire av fire ledere at de hadde vært lojale mot innføringen av

modellen. Det var altså ingen av informantene jeg intervjuet som aktivt hadde uttrykt motstand mot modellen, eller forsøkt å hindre implementering på noe vis.

5.3 Kommunikasjon

Visjon og formål

PL anerkjente at det hadde vært vanskelig å skape forståelse for ”hva dette er” i starten, og at det hadde vært krevende å kommunisere på en måte som gjorde at lederne så ”det store bildet” og ikke ble så opphengte i detaljer:

(...) å få dem til å forstå at dette er positivt. At dette kan være en hjelp i utviklingsarbeidet i avdelingen da. (...) og også det å løfte blikket. Sånn at det blir fort ned i detaljene..(...) (PL)

”(...) løfte blikket med tanke på at liksom.. hvor skal vi være om noen år?” (PL)

”Hvor skal vi være noen år” er sentralt når det gjelder visjonen for endringen, og sitatet fra PL gjør at en kan få indikasjoner på at akkurat dette har vært vanskelig å formidle. PL bemerket at det var spesielt viktig å være tydelig fra start, noe som kan indikere at h*n forstår viktigheten av et tydelig budskap i initieringsfasen:

Hvis man har hoppet over de første leddene og liksom brukt en del tid på å fortelle ”hvorfor gjør vi det her”, ”hvilken verdi har det”, ”hvordan ser modellen ut”. Hvis den første delen er hoppet litt raskt over, så svir man jo for det etterpå for da har man ikke fått med seg årsakene, eller brukt tid på å gjenta tingene. (PL)

Dette ble understreket av PD1 som bemerket at: ” lederne skulle nok helst sett at vi var mer tydelig. At vi var mer tydelig fra start. Hvorfor trenger vi dette?”. Mangel på tydelighet virker altså å være tilstede når det gjelder å gjøre visjon og formål klart for lederne.

PD2 mente videre at formålet muligens hadde blitt ”pakket” inn for mye, til den grad at det gjorde at det ble opplevd som uklart hva det var de ville oppnå med modellen, og at man ikke ønsket å snakke om det som opplevdes litt vanskelig (her referert til karrieredelen av modellen):

Kanskje når man starter opp at man faktisk er tydelig.. Den er krevende. Ikke sant, fordi det skal være kompetanseutviklingsverktøy, samtidig så vet vi at kompetansen gjenspeiles også i lønnen da. Det vet vi jo. Så egentlig, så mener jeg at vi bør bare være tydelige og bare si det som det er. Mens jeg opplever kanskje at vi prøvde å pakke det litt inn da, for faktisk å ha fokus på kompetanseutvikling. (PD2)

Modellen er først og fremst en kompetanseutviklingsmodell, så sånn sett er det ikke merkelig at de fokuserer på den biten. Det kan likevel virke som PD2, blant andre, mener man kanskje burde snakket litt mer rundt den andre delen av modellen også, fordi det henger sammen.

Det ble også nevnt at det ikke ble kommunisert godt nok om hensikten med modellen fra prosjektgruppe til medarbeidere, selv om det jo er lederne som skal ha hovedansvaret for denne kommunikasjonen.

(...) Noe av hensikten var jo også å synliggjøre utviklingsmuligheter til alle medarbeidere i Statnett, og ikke bare den fagmodellen som de er på nå. Sånn at det som må gjøres er jo å få lagt ut disse sånn at de er tilgjengelige for alle. Sånn at man faktisk kan gå inn og se, "okei. Hvis jeg har lyst å bli prosjektleder hva slags kompetanse må jeg bygge opp". Der er vi jo ikke. – (PD2)

Tre av lederne ga uttrykk for at de skjønnte *hvorfor* modellen skulle innføres, og at dette hadde kommet godt frem. Leder 1 sa for eksempel: "Ja, det synes jeg egentlig at "prosjektleder" kommuniserte ganske godt. Så formålet det tror jeg vi har ganske klart for oss." Det var likevel en del innvendinger på at budskapet rundt *hvordan* selve modellen er, og hvordan den skal *brukes* hadde vært mer uklart, som en kan se var en av de områdene prosjektgruppen opplevde at de slet med å kommunisere. Dette kan ha sammenheng med endringsidéens klarhet, som jeg gikk gjennom i forrige kapittel.

Leder 4 sa at tydeligheten rundt modellens mål og formål muligens ikke hadde kommet godt nok frem: "du kan si at den, de har jo sånn standard presentasjon selvfølgelig det kommer jo frem der hvordan dette henger sammen men.. Jeg tror kanskje ikke sånn verbalt at det kom godt nok frem". Leder 2, 3 og 4 mente at de trodde de ikke hadde greid å formidle dette godt nok til medarbeiderne. De hadde mistanker om at medarbeiderne ikke helt hadde forstått og

tatt innover seg *hvorfor* man har valgt å innføre denne modellen, som sitatet fra Leder 4 illustrerer: ”(...) jeg tror at ikke de helt har sett det eller forstått det godt nok. Jeg tror ikke mål og formål kom tydelig nok frem”. Leder 3 uttrykte dette om forsøket på å kommunisere modellen: ”Jeg tror de skjønnte hva det gikk ut på, men jeg vet ikke om de skjønnte viktigheten av det.”

Dette påvirket også lederkommunikasjonen til medarbeider, da flere informanter påpekte at de hadde tonet ned den delen av modellen som handlet om formalkompetanse, og heller fokusert på utviklingspotensialet en har i den. Dette er for så vidt en riktig strategi i henhold til hvor fokusområde skal ligge (kompetanse). De forsøkte å ufarliggjøre den, som Leder 2 sa: ”jeg måtte liksom ufarliggjøre den lite grann egentlig tror jeg”. En slik ufarliggjøring kan muligens ha bidratt til at forståelsen av hvorfor modellen innføres og hvordan den er tenkt brukt, har blitt redusert hos medarbeiderne. Leder 4 mente det var vanskelig å kommunisere slik at de ansatte skjønnte hva som lå i det for dem, men Leder 3 mente h*n kunne understreket viktigheten enda mer: ”i etterpåklokskapens navn så tenker jeg at dette er.. dette er vanskelig å kommunisere. Det er vanskelig å kommunisere på en god måte. For den enkelte å se "Whats in it for me?". (Leder 4)

Jeg skulle nok gjort en større jobb på å selge den inn. Det er ikke det at den er liksom blitt fiendtlig mottatt, men jeg tror ikke mine ansatte fullt ut har skjønnt den viktigheten av hvor tungt vi skulle bruke den (Leder 3).

Kommunikasjonsmetoder og tidsbruk

Det ble nevnt av PL at man hadde tatt i bruk noen allmøter, presentasjon for Statnetts Ung (organisasjon for de under 35 i Statnett) og avdelings- og seksjonsspesifikke presentasjoner for å presentere modellen til lederne. Prosjektleder stod for mesteparten av kommunikasjonen alene, som h*n opplevde som tungt til tider. På spørsmål om hvordan lederne først hadde informert om modellen, ble det nevnt at det hadde vært informert om den til medarbeidere først på seksjonsmøter og avdelingsmøter. Dette var tilfelle for alle i prosjektgruppen og ledere, de hadde tatt i bruk felles presentasjoner for å informere i starten.

Når det gjaldt selve innplasseringen og presentasjon av modellen én-til-én, var det forskjeller fra leder til leder. Typiske dialogbaserte og involverende samtaleteknikker med fokus på

tilbakemeldinger ble benyttet, fordi dette gjorde at det ble mindre motstand fra medarbeiderne og mindre konfliktbaserte samtaler.

Hvis vi starter med at "Nå skal jeg fortelle deg hva jeg har tenkt" og hva jeg mener om hvor du hører hjemme her, så går samtalen veldig i lås. Kontra "kan ikke du fortelle meg om dine vurderinger" også bruker vi de som utgangspunkt i samtale." Det er en dramatisk forskjell i de to inngangene. (Leder 3)

Samme leder nevnte også at det viktigste ledere gjør i en slik prosess var å "informere om modellen om hvordan den er tenkt brukt og skape trygghet og forutsigbarhet rundt det budskapet". Leder 2 og 3 bekreftet at de hadde brukt mye tid på samtaler og dialog med medarbeiderne i forbindelse med implementeringen, for å sørge for at de virkelig forstod budskapet og for å forklare hvorfor de blir innplassert der de blir. Leder 3 mente det var viktig å involvere medarbeiderne og gi de mulighet til å gi tilbakemeldinger:

Vi snakker en del om tilbakemelding og jeg ber om tilbakemelding fra den enkelte om hva synes du om det, ønsker du det, er det noen dos and donts ovenfor hva som fungerer på ovenfor deg på tilbakemeldinger og ikke. (Leder 2)

I følge Leder 2 ble noen medarbeidere skuffet over innplasseringen og krevde mer tid: "Jeg har brukt veldig mye tid med en av mine ansatte da. Som kanskje er til og med min flinkeste. Og.. måtte forklare hvorfor ting blir som de blir. Og det er litt dumt". Et tidsestimat som ble nevnt av denne lederen på samtaler med medarbeidere i forbindelse med implementeringen var ca. 8 t per medarbeider. Dette var mer tid enn jeg hadde forutsett på forhånd og var sånn sett et overraskende funn.

Leder 1 og 4 skilte seg fra Leder 2 og 3 i form av at de sa de ikke hadde brukt så mye tid på implementeringen av modellen og samtaler med sine medarbeidere. Leder 1 uttrykte at det var fordi karriereveien for ledere ikke var ferdig utviklet, og sånn sett ikke klar for implementering. Leder 4 sa blant annet at h*n hadde presentert modellen som umoden, og vært bevisst på å ikke være så klar og tydelig på innplasseringen: "(...) jeg presenterte den som umoden, og at vi snakket litt rundt den. Men at jeg ikke var tydelig på at "hei du, jeg vil plassere deg her" og jeg har ikke tydelig kommunisert det". Dette hadde også sammenheng

med at vedkommende var ny, og dermed ikke hadde nok oversikt over medarbeidernes kompetanse og nivå til å kunne presentere den klart og tydelig.

Motstand i forbindelse med kommunikasjonen av modellen

Leder 2 og 3 opplyste at implementeringen hadde gått greit, uten for mye motstand fra sine medarbeidere. Leder 2 mente dette kunne ha sammenheng med at h*n hadde lagt vekt på utviklingsdelen av modellen. H*n valgte som nevnt bevisst å legge vekt på kompetanseutviklingsdelen for å unngå konflikter. De opplevde å bli utfordret, men ingen av de kategoriserte det som motstand i den forstand at medarbeiderne stilte seg på bakbeina. Leder 3 uttrykte at ”mangelen” på motstand kunne spores tilbake til manglende forståelse (som igjen kan spores tilbake til kommunikasjon): ”Nå har ikke jeg fått veldig mye motstand på de fagkategoriene uansett. Medarbeiderne oppfatter de som relevante. Men jeg tror det var mer.. Det er en indikasjon på at de hadde ikke liksom.. forstått modellens viktighet”.

Leder 4 var derimot av en litt annen oppfatning. I vedkommende sin seksjon hadde det vært uttrykt ganske sterk misnøye ved presentasjonen av modellen. Spesielt var det uenigheter knyttet til den formelle delen, hvor medarbeiderne hadde gitt uttrykk for at de var uenige i ulike rollebeskrivelser. H*n meddelte at de på bakgrunn av dette måtte gå tilbake og endre på det. Det er også verdt å nevne at denne seksjonen hadde flere problemer fra før, med dårlige tilbakemeldinger på medarbeiderundersøkelser og misnøye med leder (tidligere leder, ikke informanten (egen kommentar)), som muligens kan ha påvirket presentasjonen. Leder 2 opplevde også en del misnøye innledningsvis med henhold til ”det formelle” i modellen, men etter nærmere forklaringer under dialog med medarbeiderne så ble modellen bedre mottatt.

5.4 Medarbeidernes perspektiver

Det var min oppfatning at medarbeiderne til dels hadde en begrenset kunnskap om denne prosessen. Jeg tror det kan ha sammenheng med at det er gått kort tid siden modellen ble innført, og hvordan lederne har valgt å kommunisere om modellen. Blant annet ble det nevnt av en informant at vedkommende ikke hadde klart å skille mellom denne modellen, og den som var forsøkt implementert tidligere. Det var også generelt en del usikkerheter rundt hvordan modellen er tenkt til å fungere, som vist nedenfor. For meg bekreftet denne begrensede innsikten på mange måter flere av de mistankene og antagelsene prosjektgruppen og lederne hadde hatt om at blant annet formål ikke har kommet klart nok frem, og at det er

fortsatt en del som gjenstår når det gjelder å skape forståelse for hvorfor modellen blir innført, og hvordan den er tenkt til å fungere.

5.4.1 Behov for endring

Jeg opplevde at informantene mente at behovet for modellen var der, selv om to av de uttrykte at de ikke nødvendigvis var personlig var motiverte for det den skal bidra med, da spesielt karriereutvikling.

Det ble blant annet uttrykt fra Medarbeider 2 at: ”modellen kan bidra til riktig fokus på kompetanse”. Medarbeider 1 påpekte at en organisasjon som Statnett bør ha en form for kompetanseutvikling: ”men basert på erfaring så er et selskap av denne størrelsen med tanke på vekst og strategisk HR osv. så tenker jeg at det er et reelt behov for en sånn type modell.”. Medarbeider 3 nevnte at h*n hadde etterlyst en slik modell, og refererte til den forrige modellen som ble forsøkt innført. H*n mente at modellen kan bidra til å styrke fagfeltene i seksjonene, og nevnte det som største behovet for en slik modell. ”H*n nevnte at ”Jeg syns jeg ser bakgrunnen for hvorfor den kommer”.

Medarbeider 4 mente at det hadde burde vært mer fokus på *hva* behovet til Statnett er når det gjelder kompetanse, og en kartlegging av dette for å se om det samsvarer med hva man selv har lyst til. Dette behovet hadde i følge Medarbeider 4 ikke kommet godt nok frem, og førte til at h*n stilte tvil ved realismen av prosjektet.

Jeg savner kanskje litt mer sånn fokus på at de kartlegger "dette trenger vi". At behovet er mer kartlagt. Det er litt mer sånn flytende, det er opp til en selv. Hva har du lyst til? Også lurer man kanskje på, ja hva er behovet, har dere behov for det man har lyst til? (...)
(Medarbeider 4)

(...) Nye begreper og titler som dukker opp (...) Hvor mange blir det av den personen, er det noe alle skal strebe etter eller er det bare en stilling der snakk om som det ikke er noe vits.. ikke sant. Det er en person det, som Statnett trenger til å gjøre den jobben. Hva er behovet? Eller lager de sånn luftslott om at noe er veldig fint. Dette kan man nå, men er det noe poeng? Ønsker man å strekke alle medarbeidere så langt? Vil de egentlig det? Litt mer sånn realistisk bilde da, og ikke bare fortell om alt det fine og flotte at det bare er litt sånn luftskyer. (Medarbeider 4)

Dette utsagnet rører for så vidt ved det PL nevnte om at deler av behovet som var fra Statnett kanskje ikke hadde godt nok frem. PD2 var også inne på at utviklingsbehovet ikke hadde blitt tilstrekkelig fremlagt slik at alle kunne gå inn og se hva man trenger for å utvikle seg innen den og den karriereveien. Siden det er en del av formålet at ”medarbeiders og Statnetts behov skal gå hånd i hånd”, syntes jeg det var et interessant funn at akkurat dette ble nevnt av en av medarbeiderne. Samme medarbeider uttrykte at h*n ikke hadde oppfattet denne modellen som noe nytt, og refererte til den tidligere modellen: ”jeg har ikke oppfattet at det er veldig nytt”. H*n nevnte videre at en organisasjon som Statnett bør ha et form for arbeid med kompetanse; ”Altså et stort firma har jo behov for en sånn kontinuerlig arbeid med kompetanse i organisasjonen.”

Medarbeider 1 uttrykte noe av det samme; ”Hva skal det gi Statnett” sånn som en helhet. Hvorfor har vi KUM?”. Det virker som behovet fra Statnetts side ikke har vært helt klart for en del av medarbeiderne.

Medarbeider 1 og 3 virket personlig motiverte for en slik modell. Medarbeider 1 forklarte at modellen gir bedre forutsetninger for å ta karrierevalg.

Jeg er vel litt sånn i krysning i forhold til min alder, at jeg må begynne å ta noen valg om jeg skal gå mest mot fag eller kanskje se på noe ledelse. Så det gir jo mer, hva skal jeg si.. bakgrunn for å velge da. (Medarbeider 1)

Medarbeider 3 uttrykte motivasjonen som ”sterk” og beskrev at h*n følte seg ”trigget” når h*n hørte om den. H*n snakket om at det ville bli lettere å sette seg opp på kurs man ønsker for å utvikle egen kompetanse. Dette var motiverende.

Det var likevel ikke alle som var like motiverte til modellen, og noen hadde ikke nevneverdig motivasjon knyttet til innføringen. Medarbeider 4 nevnte blant annet: ”Ja altså det er jo bra at det finnes” men det var ikke direkte motivasjon knyttet til hva modellen skulle bidra til for vedkommende. H*n utdypet: ”jeg er ikke så veldig karriereorientert”. Medarbeider 2 nevnte: ”hadde du spurt meg for 15 år siden så hadde jeg definitivt sagt ja. Nå så vil jeg kanskje si at det med å på en måte strebe sånn karriere, det er ikke lenger så viktig for meg”. Disse utsagnene kan indikere at motivasjonen for en slik modell ikke nødvendigvis var så høy for

disse to, men jeg tolker mer som at dette er relatert til hvordan de er som personer, og ikke nødvendigvis manglende motivasjon for modellen i seg selv.

5.4.2 Trekk ved endringsidéen

Som nevnt var to av medarbeiderne veldig positive til modellen i sin helhet.

Det ble nevnt blant annet at modellen kunne gi bedre oversikt over hvilke valg de skulle ta fremover i karrieren, og hvilken kompetanse de eventuelt behøver for å ta det neste steget. Medarbeider 3 var blant annet positiv til at modellen skulle sørge for at ”det som blir lovd blir holdt”. Jeg syntes dette var et interessant funn, fordi det understreker det flere av informantene hadde nevnt tidligere – modellen gjør at medarbeiderne også stiller krav. H*n uttrykte seg veldig positivt til modellen, og nevnte at h*n ikke hadde ”vært borti noe slikt fra andre arbeidsgivere”.

Medarbeider 2 nevnte at modellen kan bidra til riktig fokus med tanke på hva slags kurs man behøver for å heve fagkompetansen, men nevnte at modellen ikke tok høyde for annen type kompetanse som man har med seg fra andre stillinger;

Det kan kanskje gå på hva slags tidligere erfaring man har hatt.. (...) fordi at man har jo med seg selv om man på en måte kanskje mangler fagkompetanse så har man jo også med seg en ballast når man er såpass voksen som jeg er (Medarbeider 2)

Det var enighet om at deler av den var vanskelig å forstå, men det var også litt spredte meninger her. Medarbeider 4 nevnte at h*n lett klarte å plassere seg selv, mens for eksempel Medarbeider 2 nevnte at h*n syntes innplasseringen var vanskelig; ”jeg synes ikke det er så veldig lett å plassere seg selv inn i modellen. Jeg strir litt med det (...)”. Dette er sånn sett ikke noe særlig overraskende funn, folk er forskjellige og vil reagere forskjellig på selvvurdering.

Det som ga flest tilbakemeldinger når det gjaldt utfordringene ved en slik modell, var hva slags nivå man havnet på, om det hadde innvirkning på lønn, og uklarheter knyttet til hvordan man kan løftes opp et nivå eller om kan settes ned et nivå. Her var de fleste enige om at dette opplevdes som uklart. Medarbeider 1 etterlyste klarere rammer rundt hva som skal til for å gå opp et nivå; ”Hvor enkelt er det for meg å skaffe ressurser til å faktisk gjøre de tiltak som skal til for å komme opp på neste nivå. Det kan jo variere, hvis det er et endagskurs eller en

mastergrad”. Dette understreket også Medarbeider 3. H*n nevnte at modellen kanskje var ”litt lite konkret for min smak”, og viste til nivåinndelingene og kriteriene for hva som skal til for å gå til neste, og nevnte at det kanskje var litt for generelt. Medarbeider 4 nevnte at h*n ikke helt forstod hvordan modellen hang sammen, og om det var en eller to modeller. Medarbeider 2 sa at h*n ved første utkast var redd modellen kunne bli brukt som en ”hersketeknikk”; ”Det var førsteinntrykket mitt. Før h*n fikk utdypet det mer. At denne modellen kunne på en måte bli brukt som en, kall det en type "hersketeknikk" for å sette noen ned i lønn”. Dette viser at det har vært uklarheter både rundt hvordan modellen henger sammen, og kommunikasjonen av den. Dette gjør at medarbeiderne muligens ikke sitter igjen med fullstendig oversikt over hvordan modellen fungerer og hva den er tenkt til å gi.

5.4.3 Kommunikasjon

På spørsmål om informantene opplevde at modellens mål og formål var kommet tydelig frem svarte tre av fire ”nei”. De bekreftet ledernes antagelser om at de ikke hadde lykkes å formidle *hvorfor* man har valgt å innføre en slik modell. Medarbeider 1 nevnte: ”Hvorfor nå? Det synes jeg kanskje ikke har kommet så godt frem”.

Ja.. Altså kanskje litt sånn "Hva skal det gi Statnett" sånn som en helhet. Hvorfor har vi KUM? Det tror jeg kanskje det er mange som ikke helt er med på. "Vi har jo SKUP, hvorfor skal vi ha KUM" (Medarbeider 3)

H*n nevnte at informasjonen og kommunikasjonen mellom prosjektgruppe, toppledelse og medarbeidere muligens hadde vært for dårlig, og at dette kan ha bidratt til lite ”prat” eller ”buzz” om modellen i seksjonen. Medarbeider 2 nevnte at det var utydelig hva som var formålet med modellen innledningsvis, men at etter flere samtaler med leder ble det klarere; ”Nei jeg synes ikke at det kom kanskje så tydelig frem i starten. Men etterhvert som jeg hadde den samtalen med ”leder”, så synes jeg at det ble mye tydeligere, at det kom tydeligere frem da”. Medarbeider 4 mente at formålet var kommet tydelig frem på karriereutvikling, men ikke på kompetanseutvikling: ”Karriereutviklingsmodellen har vi fått en del informasjon. Men om kompetanseutviklingsmodellen det kan jeg ikke svare på”. Etter en del avklarings spørsmål kom jeg frem til at denne medarbeideren muligens forvekslet den nye modellen, med den som ble forsøkt innført tidligere og andre tiltak som har vært utført innen kompetanseutvikling på avdelingsnivå.

Flere nevnte at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider hadde vært god.

Medarbeider 1 påpekte at det hadde vært god dialog og at h*n hadde erfaringer med en slik modell fra tidligere, som gjorde det lettere å forstå, men at det for de som ikke var kjent med en slik fra før, så burde man kanskje hatt enda mer informasjon i forkant.

Det funket veldig godt i SKUP. Det var da vi tok det opp og liksom.. analyserte meg selv og hvordan jeg passet inn i modellen og h*n hadde sånn sett gjort det samme så diskuterte vi litt rundt det. Så det synes jeg var veldig bra. (Medarbeider 1)

(...) jeg tror bare jeg kjente meg godt igjen. Dette har jeg sett før og dette har jeg vært med på før." (...) Men jeg tror at for, jeg fikk inntrykk av at de som ikke var kjent med en sånn type modell så kunne man brukt mer tid i forkant. (Medarbeider 1)

Medarbeider 2 syntes kommunikasjonen og informasjonen fra leder var god:

"vi har jo fått jevnt og trutt informasjon. jeg synes nok det. jeg synes egentlig at h*n har kommunisert bra, dette her er jo nytt for oss."

Medarbeider 3 nevnte at det hadde vært mest fokus på kompetanse og ulike kurs man skal melde seg på. Det var ikke, slik jeg forstod, holdt noen samtaler angående hva slags nivå man skulle inn på, enda. Medarbeider 3 nevnte også h*n opplevde at informasjonen som hadde vært ellers hadde vært god, og påpekte også medarbeiders ansvar for å følge opp informasjonen som kommer og sa at det var viktig som medarbeider å: "være litt på ballen, være litt interessert".

Medarbeider 4 skilte seg noe ut fra de andre medarbeiderne når det gjaldt kunnskap om modellen, og nevnte bant annet at det ikke hadde vært noe kommunikasjon om modellen; "Jeg tror ikke vi har hatt noen kommunikasjon om den modellen jeg.". H*n fulgte videre opp med at lederen var ny og spekulerte i om h*n i det hele tatt hadde fått presentert modellen: "H*n er ganske ny. H*n begynte 1/1. Så det.. jeg vet ikke om h*n har fått det presentert for ** engang jeg. Det kan godt hende.". Det ble videre spurt: "Men når har dette her blitt offisielt: "nå har vi et kompetansemodell?" Utsagnene viser usikkerhet, og ganske klare indikasjoner på at denne modellen har blitt relativt vagt presentert for denne medarbeideren.

På den annen side bemerket også samme informant at h*n kanskje ikke var den som var mest nysgjerrig:

(...) jeg er vel ganske laidback som person, jeg har det helt greit der jeg er også tar vi det som det kommer. Så da er jo kanskje ikke jeg den personen som er mest nysgjerrig og "åh hva kan dette her gi meg av nytt?" Det er alltid et eller annet, det er noe vi må gjennom sånn er det bare.

6 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte empirien som er gjennomgått i forrige kapittel i lys av det teoretiske rammeverket som er blitt benyttet i avhandlingen. Analysen er inndelt i to hoveddeler. Jeg vil først analysere de ulike faktorene i initieringsfasen og samtidig besvare forskningsspørsmålene. Videre ser jeg på hvordan disse faktorene kan ha hatt påvirkning på implementeringen.

6.1 Klargjøring for endring – initieringsfasen

6.1.1 Hvordan har behovet for modellen vært uttrykt, og hvordan har motivasjonen vært?

Behov

Lewin og Schein (1987) (Burke, 2004) i tillegg til Kotter (2012) mener det å skape behov for og motivasjon, er viktig når det gjelder å gjøre klar en organisasjon for endring.

I denne prosessen var det hovedsakelig prosjektleder og ledere som stod for mesteparten av implementeringen, og dermed også hadde hovedansvaret for å skape det nødvendige behovet. Det var klare funn i datamateriale på at behovet for kompetanseutvikling og systematisering av kompetanse var til stede i Statnett, og at dette var klart for de fleste. Dette gir indikasjoner på at det har vært klarhet rundt behovet. Selv om det var ulike synspunkter rundt hva dette behovet var. En kan derfor tenke seg at siden behovet var anerkjent i Statnett, kan det ha bidratt til å gjøre utgangspunktet for å innføre modellen lettere for prosjektgruppen. Dette fordi mennesker som ikke ser behov for endring ofte uttrykker motstand i en eller annen form (Jacobsen, 2004, s.172). Det er også vanskelig å gå videre fra initieringsfasen til implementeringsfasen dersom ikke flertallet av lederne i organisasjonen ser behovet (Kotter, 2012, s.51). Det at man tross alt har fått modellen inn i 75% av organisasjonen kan gi indikasjoner på at man har fått med seg flesteparten og at de fleste ser et eller annet behov. Spørsmålet er bare hva man legger i ”behov”.

PL nevnte at modellen skal bidra til at man får bedre rolleavklaring og ”at man gjør ting vi (Statnett, egen kommentar) forventer fremover”. Det ble nevnt av PL at dette behovet ikke nødvendigvis hadde blitt uttrykt. En medarbeider uttrykte at h*n ikke mente det hadde kommet en klar kartlegging av hva Statnett ønsket, og om disse ønskene gikk overens med

utviklingsønskene til medarbeiderne og spurte retorisk "Er det bare luftskyer?". Det kan indikere at det har vært problemer med å kommunisere ut på en forståelig måte hvordan modellen ikke bare bidrar til kompetanseutvikling for de som individer, men at den også skal bidra til bedre rolleavklaring og være et verktøy for å jobbe mot det *Statnett* anser som sine kompetansebehov for fremtiden, og at disse behovene skal gå hånd i hånd. Dette virker det som ikke har kommet helt klart frem for alle, og er indikasjon på at noe av behovet som er nødvendig for innføringen av modellen ikke har kommet tydelig nok frem.

En stor del av det å skape et behov ligger i å videreformidle hva slags muligheter dette skal gi, og gapet mellom dagens situasjon og hvordan man ønsker å bli (Kotter, 2012, s.46). Dette gjør man ved å "bombardere" med informasjon om mulighetene som endringen skal gi. En del av denne modellen og hva den skal gi har ikke kommet tydelig nok frem, både i følge prosjektgruppe og medarbeidere. Basert på dette kan en argumentere for om en har klart å skape tilstrekkelig behov eller om det fortsatt er en del som gjenstår når det gjelder å få frem dette budskapet. Det kan også ha sammenheng med kommunikasjonen, som jeg kommer tilbake til. En kan likevel se tendenser til at noe av det som bidrar til en såkalt "unfreeze" fra Lewins 3 stegteori (1947) (Burke, 2014) eller steg 1 "create a sense of urgency", som den heter i Kotters 8-steg modell delvis ikke er fullstendig fullført (2012).

Motivasjon

Tre av lederne jeg intervjuet uttrykte at de hadde hatt høy motivasjon for å få inn modellen innledningsvis, i tillegg til at prosjektgruppen selv var motiverte. Dette kan tolkes som at prosjektgruppen har gjort en god jobb i å motivere de riktige aktørene. I følge Jones, Jimmieson & Griffith (2005) kan en kultur som fokuserer på åpenhet ha høyere motivasjon for endring (Sverdrup & Olsen, 2015). Det var flere uttalelser fra både lederne og prosjektgruppen som indikerte at denne avdelingen hadde vært åpen for endring, og det kan som man ser ha sammenheng med deres motivasjon (Sverdrup & Olsen, 2015). Leder 1 sa for eksempel at seksjonslederne hadde vært "åpen for endring", og la vekt på at de hadde vært lojale mot beslutningen om at dette skulle innføres. Leder 2 uttalte at innføringen i sin seksjon hadde vært "litt krevende, men overraskende.. de var åpne". Dette kan tolkes som at kulturen i avdelingen har fokus på åpenhet, og dermed også høyere motivasjon for endring (Sverdrup & Olsen, 2015). Det ble uttrykt av flere at de anså modellen som et nyttig verktøy i sin arbeidshverdag, noe som kan sammenstilles med det Jacobsen (2004, s.195) nevner om

lyst til å medvirke til endring fordi man selv ser nytteverdien. I følge Jacobsen viser empiriske studier at dersom man selv ser nytteverdien i endringen vil det gjøre at man deltar mer konstruktivt og samarbeidende for å få gjennom endringen (s. 208). Mine funn ga gode indikasjoner på at dette stemte. Lederne bekreftet for eksempel at de hadde vært motiverte, og det kan se ut som de av den grunn ønsket å gjøre modellen bedre og derfor utfordret modellens form. Blant annet nevnte Leder 2 at h*n hadde ”videreutviklet” modellen slik at h*n fikk bedre funksjonalitet og gjorde det lettere for seg selv å innplassere de ansatte. Det kan diskuteres at en slik utvikling kan vise stor eierskap til prosessen, som påvirker indre motivasjon (Jacobsen, 2004, s.209) som er viktig i en endringsprosess.

For raskt fra initieringsfasen til implementering?

I følge Schein (1999) mislykkes mange endringsprosesser fordi man ikke evner å skape nok motivasjon i initieringsfasen, og man går for fort over i implementeringsfasen (Sverdrup & Olsen, 2015). Både Schein (1987) (Burke, 2014) og Jacobsen (2004, s.209) mener at man må evne å skape inntrykk av dagens situasjon og det endelige resultatet for å greie å skape motivasjon. Store deler av prosessen involverte dialog og involvering av ledere (se for eksempel steg 2 og 3 i Figur 2.2), og uttalelser fra blant annet PL om at motstanden slapp etter hvert som budskapet ble mer og mer klart, kan tolkes som at en har utviklet en indre motivasjon for endring (Jacobsen, 2004, s.208). Flere av informantene uttrykte at de så verdien i en slik modell.

Derimot nevnte Leder 4 at de ikke har noe ”valg” når det gjelder innføringen, siden den kommer fra toppledelsen, og ønsket at implementeringen skjedde på et senere tidspunkt. Dette kan tolkes som at man innfører det via ”tvang”, ikke fordi man har en indre motivasjon (Jacobsen, 2004, s.208). Det hadde heller ikke lyktes å motivere nevneverdig i løpet av prosessen. H*n innrømte blant annet at h*n ikke hadde brukt så mye tid på det. Ser man det i lys av Lewin og Kotters teorier om klargjøring for endring, kan en argumentere for at det i dette tilfelle ikke lyktes å skape tilstrekkelig behov i forbindelse med endringen (Kotter, 2012) (Burke, 2014), som også henger sammen med motivasjonen (Sverdrup & Olsen, 2015). Dette med bakgrunn i at Leder 4 nevnte at h*n ikke klarte å se behovet, for sin egen del. Dette endte blant annet med at lederen valgte å ikke ”fullt ut” implementerte modellen i sin avdeling, men snarere ”presentere” den for medarbeiderne. Dette kan også beskrives som en form for motstand, hvor man utsetter iverksettingen fordi man opplever komplikasjoner

(Jacobsen, 2004, s.157). Dette kan igjen spores tilbake til at man kan ha gått for fort over fra initieringsfasen til implementeringsfasen (Sverdrup & Olsen), fordi h*n ikke fikk nok tid på seg verken til å se tilstrekkelig behov, bli motivert selv eller motivere sine medarbeidere. Denne lederen etterlyste også mer støtte når h*n skulle kommunisere modellen til sine medarbeidere, og mangelen på dette kan også ha hatt innvirkning på motivasjonen. Det kan se ut til at implementeringen kom for nært opp mot egen ansettelse, og h*n hadde ikke rukket å sonde hva slags kompetansebehov h*n hadde i sin seksjon.

Når motivasjonen mangler eller uteblir

Det var flere funn i datamateriale som indikerte at motivasjonen hadde blitt påvirket på grunn av flere ting. Lederne uttrykte blant annet bekymring for ”den formelle delen av modellen”, og både Leder 1, 2 og 4 hadde påpekt at deres motivasjon hadde blitt påvirket blant annet som følge av at de opplevde modellen som uferdig og tidvis vanskelig å implementere. Leder 4 sa blant annet at det var vanskelig å implementere den fordi h*n var redd for reaksjonene det ville gi, og at h*n var redd for at det skulle virke demotiverende for medarbeiderne sine. Dette kan bekrefte det Schein (1987) mener om at motivasjon og endringslyst kan påvirkes dersom en tror endringen kan medføre negative konsekvenser (Burke, 2014, s.176), og det påvirket blant annet denne lederens implementering av modellen. I denne seksjonen har modellen blitt presentert veldig vagt, og forståelsen for hvordan modellen er tenkt brukt var ganske begrenset hos medarbeiderne jeg snakket med i denne seksjonen. Dette var et bevisst valg fra Leder 4 nettopp på grunn av at h*n mente den var umoden for han/henne, og h*n var ny som leder.

Det hadde også vært flere omorganiseringer i avdelingen kort tid før modellen ble innført, og med dette var alle tre seksjonslederne, ikke bare Leder 4, relativt nye i sine roller. Alle lederne uttrykte i en eller annen form at tidspunktet for implementeringen hadde vært noe dårlig med tanke på dette. Jacobsen (2004, s.177) sier at dersom en forsøker å utføre en endring samtidig som andre store endringsprosesser kan en få følelsen av ”overdreven endring” og at det kan føre til motstand. Flere av lederne uttrykte at de hadde manglet motivasjon på et eller annet punkt. Selv om dette ikke har ført til aktiv motstand fra disse lederne, hevder Jacobsen (2004, s.156) at manglende motivasjon eller passivitet kan være en form motstand, og det ser ut fra uttalelser i mitt datamateriale at det det kan påvises at denne type motstand har oppstått. Samtidig kan en jo forstå at det er vanskelig å ta hensyn til alle

ulike endringsprosesser som foregår i en såpass stor organisasjon. Det vil kanskje bare være en av de tingene man må håndtere. Det virket det også som lederne gjorde, ref. de var lojale mot innføringen.

Kotter (2012, s.4) mener at en av de største feilene man gjør er å iverksette implementering før man har skapt tilstrekkelig behov. Spørsmålet er da om det i denne casen kan sies å ha vært skapt tilstrekkelig? Det er indikasjoner som tilsier at deler av behovet for modellen ikke har blitt tydelig uttrykt fra mange. En medarbeider påpekte dette; "Hva er behovet til Statnett? Hvordan går dette overens med det de ansatte har lyst å gjøre av kompetanseutvikling?". Dette behovet har muligens ikke kommet klart nok frem. Således kan en argumentere for at behovet ikke er skapt i tilstrekkelig grad, og at en viktig del av startfasen sett ut fra teorier knyttet til endringsprosesser fortsatt mangler (Schein 1987) (Burke, 2004) (Kotter, 2012).

Skal jeg derimot trekke en konklusjon basert på mitt datamateriale, vil jeg si at behovet og motivasjon *er* skapt tilstrekkelig. Dette begrunner jeg med at nesten samtlige informanter uttrykte at behovet var der i en eller annen form, som indikerer at kompetanseutvikling *har* vært et behov, det har bare vært ulike synspunkter rundt hva den enkelte legger i dette behovet. Det er likevel unntak, og her gjelder hovedsakelig uttalelser som jeg har knyttet til passiv motstand og manglende motivasjon som følge av flere årsaker. Spesielt for Leder 4 i Seksjon C har det vært flere implikasjoner knyttet til både manglende behov og motivasjon. Det kan tolkes som at det ikke er skapt tilstrekkelig behov for han/henne, og at man på grunn av mangelen på å skape dette, har gått for fort fra initieringsfasen til implementering i dette tilfellet.

6.1.2 Hvordan har modellens klarhet og tyngde vært, og hvordan har den blitt mottatt?

Trekk ved endringsidéen – klarhet og tyngde

Jacobsen nevner at mange opplever at man ikke får gjennomført tiltakene slik de er tenkt. Deler av det som knytter seg til endringens klarhet relaterer seg til behovet (Jacobsen, 2004, s.179). Dette har jeg allerede diskutert, og jeg vier dermed ikke så mye plass til det i dette kapittelet. Når det gjelder tiltakene som har blitt iverksatt er det i følge Jacobsen (2004,

s.179) også viktig at disse har en viss klarhet og at det er klart hvilken effekt disse er tenkt å gi.

Flere funn i mitt datamateriale indikerer at det har vært vanskelig å skape denne forståelsen om effektene modellen skal gi, som Jacobsen (2004, s.179) mener er så viktig. Nøyaktig *hvordan* denne modellen fungerer og hvordan den er tenkt *brukt* har vært uklart for flere. Det viste seg at blant annet lederne hadde flere innvendinger og uenigheter knyttet til hvordan deler av modellen var utarbeidet, og uklarheter rundt hvordan denne skal brukes. Alle lederne nevnte på et eller annet punkt at de opplevde modellen som noe umoden. Flere medarbeidere ga også uttrykk for at de syntes det var vanskelig å plassere seg selv i modellen. Dette ble også nevnt av prosjektgruppen som et av de områdene de møtte mest motstand. Ifølge Jacobsen (2004, s. 159-161) kan man uttrykke motstand mot endring når man for eksempel er faglig uenig i endringen. Uenigheter og uklarheter i modellen og budskap som ikke har kommet tydelig nok frem har skapt motargumenter fra lederne og medarbeiderne. Ifølge Jacobsen (2004, s.172) skal det være klarhet mellom tiltakene som blir innført og effektene disse er tenkt til å gi. Det er flere funn som indikerer at det for lederne, og til en viss grad medarbeiderne, har vært flere ting som har vært uklart når det gjelder hvordan modellen er tenkt å fungere i praksis. På den annen side, viste det seg at den delen som omhandlet kompetanseutvikling hadde blitt godt mottatt, og effektene den delen av modellen skal gi virket klare for lederne. Logisk nok, siden det er dette som har vært fokusområdet for modellen. Flere av de beskrev den som et godt verktøy. Dette får meg til å tro at denne modellen har ført til ganske delte meninger om klarhet, og at den nærmest kan deles i to.

Flere indikerte at de hadde sett slike modeller bli brukt tidligere, og at de hadde gode erfaringer med det. Dette viser at en idé med tyngde, og som har en viss legitimitet i samfunnet generelt, vil bli bedre mottatt (Jacobsen, 2004, s. 173). Til tross for at en slik modell ikke presenteres som en endring som gir direkte resultater og økonomisk avkastning, har ikke mangelen på dette, ifølge mine funn, vært blant årsakene til den motstanden som har vært. Dette kan vise at det ikke nødvendigvis *må* være såkalte rasjonelle avkastninger i bildet for at en endring skal mottas positivt (Jacobsen, 2004, s.174). Det var egentlig kun en informant som stilte tvil ved realismen av en slik modell, og om det hele bare var et ”luftslott”, og kan bekrefte noe av det Nordhaug (1998, s.97) sier om at kompetanseutvikling fortsatt er et felt som er utsatt for skeptikere. Samtidig var denne informanten relativt alene i

den oppfatningen, som kan tolkes som at tyngden ved idéen har vært til stede, og at dette er oppfattet som en god endringsidé generelt.

På den annen side har lederne utfordret prosjektgruppen tydelig på deler av modellen. Igjen så går dette på den ene delen av modellen, og det er denne delen som stiller formalkrav til medarbeiderne. Ifølge lederne kobler medarbeiderne dette lett til lønn, og det kan bli oppfattet både positivt (jeg kan nå gå opp i lønn) eller negativt (skal du sette meg ned i lønn?). Siden idéen i seg selv kan sies å ha blitt generelt godt mottatt, kan muligens denne formen for motstand forklares som en form for frykt for endring. Dersom en ser på dette sitatet fra PD2: ”de var redde for at en slik modell trigger krav, som i form av at når en organisasjon stiller krav til medarbeider så stilles det krav tilbake i form av høyere lønn, stillingsgruppe etc.”. Det virker som dette samstemte med uttalelse fra lederne med hensyn til noen av de bekymringene de hadde når det gjaldt modellen og hvordan deler av denne ville bli oppfattet av medarbeiderne. En kan derfor argumentere for at lederne hadde en slags ”frykt” for endring og det som ville følge av den (Jacobsen, 2004, s.159-161), i dette tilfelle krav til og fra medarbeidere. Dette kunne også en medarbeider bekrefte når h*n anerkjente at h*n hadde vært redd modellen skulle brukes som en ”hersketeknikk” for å sette folk ned i lønn etc. Den koblingen blir lett gjort av medarbeiderne når de ikke kjenner til modellen, og ledernes bekymringer knyttet til dette kan sies å ha vært noe berettiget.

Samtidig var lederne relativt enige i at behovet for endringen var der, men at de var uenige i hvordan deler av modellen så ut, og hadde med dette flere innvendinger og til dels kritiske ytringer om løsningen som var valgt. Dette kan ifølge Jacobsen (1998) også kalles en form for positiv motstand hvor man er enige i endringens behov, men at det er uenighet i hva som er ansett som den beste løsningen. Jeg tror en kombinasjon av det Jacobsen beskriver som ulike typer motstand går overens med mottagelsen av modellen fra lederne avdelingen.

Kort oppsummert mener jeg at endringsidéen virker å ha vært delvis klar og mottatt bra, til tross for uenigheter og en del motstand. Når det gjelder idéen tyngde ser denne ut til å ha vært anerkjent som en god idé hvis man snevrer det inn til kompetanseutvikling generelt, som også var det prosjektgruppen ønsket å sette fokus på. Det var generelt lite å utsette når det kom til den delen.

Jeg må likevel understreke delvis, fordi det er ganske klare indikasjoner i mine funn at det er flere elementer i denne modellen som har vært utsatt for motstand og uenigheter av ulike slag. Den har også vært uttrykt som noe umoden for implementering av alle fire lederne. Det kan dermed stilles spørsmålsteget ved om deler av denne modellen har vært for uklar eller utydelig. Dette har gjort at deler av modellen har blitt møtt med ulike typer motstand knyttet til om modellen er den beste løsningen, det har skapt motstand på grunn av "frykt" for konsekvensene den vil gi, og en form for positiv motstand fordi man tross alt ser behovet, men er mer uenig i løsningen. Dette har også gjort at lederne har valgt å snakke ned de delene av modellen de har hatt størst problemer med, som igjen har påvirket implementeringen.

6.1.3 Hvordan har kommunikasjonen vært, og har man lyktes å skape forståelse for visjon og formål?

Visjon og formål

Visjon er en grunnleggende fremstilling av hvorfor man skal endre seg og hvordan man vil se ut om noen år (Jacobsen, 2004, s.206), og Kotters (2012, s.23) modell indikerer at kommunikasjon er viktig når det gjelder å skape forståelsen for både visjon og formål for endring.

Det var flere som antydte at kommunikasjonen fra prosjektgruppen hadde vært god, og spesielt lederne virket å være ganske fornøyde med denne. Flere av dem indikerte også at formålet hadde vært klart. Dette har sammenheng med at de også var godt involverte i prosessen (se Figur 2.2). På den annen side var det flere utfordringer, spesielt når det gjaldt å kommunisere visjon og formål.

"Hvor skal vi være om noen år?" Prosjektgruppen anerkjente at det hadde vært vanskelig å kommunisere dette på en måte hvor lederne og medarbeiderne skjønnte dette. Prosjektleder bekreftet at h*n til en viss grad hadde slitt med å få lederne til å "løfte blikket" og se modellen i sin helhet, og hvordan den kan brukes i utviklingsarbeidet fremover. Lederne og medarbeiderne hadde spørsmål som: "Hva er denne modellen?" "Hva skjer etter den er implementert?". Kotter (2012, s.9) nevner at et mønstre på ineffektiv kommunikasjon er at gruppen som har ansvaret for å utvikle visjon og mål, ikke lykkes i å kommunisere dette til de som befinner seg utenfor denne gruppen. Det er avdekket flere tilfeller i mitt datamateriale

som indikerer at dette har vært et mønster i denne prosessen. Dette er begrunnet i at flesteparten av informantene etterlyste enda mer klarhet rundt hvorfor modellen innføres, hvordan den skal brukes, og hvilke endringer den faktisk medfører. Spørsmålet er da: Hvorfor har formål og visjon blitt underkommunisert? Det virket som prosjektgruppen har vært klare over at det ikke har vært kommunisert tydelig nok. PD2 påpekte blant annet at man burde kanskje vært mer klar på hvordan ting henger sammen fra start og at ”de ville ikke snakke om det”, referert til de delene av modellen som opplevdes som vanskelig. Det kan tolkes som at det har vært en frykt for at dette skal bli mottatt feil, og at man derfor har valgt å la være å kommunisere rundt det som har vært vanskelig og fokusere mer på det som er ansett som det positive i modellen (ref. kompetanseutvikling) og at det slik har blitt en utydelighet rundt det hele.

Når man blir alene i kommunikasjonen

Kotter (2012, s.9) beskriver videre et mønster på ineffektiv kommunikasjon, hvor øverste leder bruker tid på å kommunisere målet med endringen, mens andre ikke er like engasjerte i sin kommunikasjon.

Det er prosjektleder som har stått for mesteparten av kommunikasjonen i denne prosessen. De andre i prosjektgruppen har mer hatt ansvar for praktiske ting, slik som fasilitering av workshopgruppene, booking av møter etc. Basert på enkelte uttalelser fra lederne virker det som de var fornøyde med den kommunikasjonen som hadde kommet fra prosjektleder, selv om det stilles spørsmålstegn ved enkelte uklarheter rundt innføringen. Prosjektleder nevnte likevel at h*n har hatt opp til 50 informasjonsmøter og arbeidsgrupper med ulike avdelinger, i tillegg til fellesmøter, som jeg mener viser en ganske stor tilstedeværelse. Jeg mener derfor ut fra dette at det kan se ut som dette mønsteret for ineffektiv kommunikasjon (Kotter, 2012, s.9) ikke har oppstått i nevneverdig grad.

Samtidig består dette prosjektet av flere endringsagenter. Selv om det er prosjektleder som har hatt ansvaret for å innføre modellen, kommer vedtaket om innføringen fra toppledelsen. Prosjektleder påpekte at h*n hadde vært mye alene i denne prosessen, og at det tidvis hadde vært tungt å stå for mye av kommunikasjonen utad i organisasjonen alene. Når man står for store deler av kommunikasjonen til organisasjonen alene kan det, i følge Kotter (2012, s.9) være et tegn på ineffektiv kommunikasjon. Det kan være forståelig at det oppleves som i

overkant mye å stå for kommunikasjonen alene, i en så stor organisasjon. Det er mulig det hadde vært mer fordelaktig med flere til å gjøre den jobben, sammen med prosjektleder. Det ble blant annet etterlyst mer tilstedeværelse fra flere høyere opp i hierarkiet.

Det ser en også uttalelser fra leder og medarbeidere støtter. Leder 4 nevnte;” (...) dette er jo viktig for Statnett så tror jeg på en måte at det hadde vært en stor fordel om de (medarbeiderne, egen kommentar) hadde større forståelse for at dette kom liksom fra toppledelsen da. Ikke fra en seksjonsleder.” En medarbeider etterlyste for eksempel mer "buzz" i organisasjonen, og at det kunne blitt nevnt av konsernledelsen i flere allmøter. Det bekrefter muligens at det kunne vært enda mer informasjon fra flere hold, og ikke bare fra linjeledelsen eller prosjektleder, fordi – jo færre som kommuniserer endringen, jo mindre effektivt (Kotter, 2012, s.10).

Samtidig kan det være at medarbeidere og ledere ikke har vært aktive selv i søken etter informasjon, som Erlie (2006) påpeker tross alt er medarbeiders ansvar. En medarbeider påpekte nettopp dette, at det var opp til medarbeiderne selv ”å være på ballen”. Det er likevel lederne jobber å sørge for at informasjonen finnes og skape motivasjon rundt informasjonen på møter og andre arenaer (Erlie, 2006, s.18). Siden det er etterlyst mer informasjon, kan det være tegn på at det enten har vært for lite informasjon, at medarbeiderne ikke har vært aktive nok i søken etter den, eller en kombinasjon av begge deler.

Dialog, involvering og informasjon

Når det gjelder kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, så har denne dialogen vært sentral når det gjelder utrulling av denne modellen. Det er tross alt lederne ansvar å kjøre den inn i egen avdeling/seksjon. Kongsvik (2006) fremstilte en modell (se figur 4.2) som indikerte at jo større omfang endringen har, jo mer behov for dialog og involvering vil det være. Det viste seg ganske klare mønstre i datamateriale at flere av lederne, og prosjektgruppen, hadde prioritert dialog for å skape best mulig forståelse (Kongsvik, 2005), selv om det her nok har vært store forskjeller på hvor mye dette har prioritert, spesielt blant lederne. Det er for eksempel tydelig at Leder 1 og 4 ikke har prioritert like mye tid til dette som Leder 1 og 2. Dialogen var i tillegg til informasjon gitt i avdelings- og seksjonsmøter, som var gjort i forkant. Leder 1 og 2 bekreftet at innføring av en slik modell hadde krevd høy grad av involvering og dialog med medarbeidere, fordi det var flere elementer i den som

kunne skape konflikt eller uro. Erlien (2006, s.33) påpeker at god dialog er ekstra viktig for å forhindre unødvendige spenninger og konflikter, og det ser ut til at dette er noe som lederne har skjønt. Én-til-én samtaler har vært brukt for å sørge for at medarbeiderne forstod og ble informert tilstrekkelig. Leder 2 kom med et anslag på å ha brukt ca. 8 timer på hver medarbeider, som gir klare indikasjoner på at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider har vært prioritert under implementeringen av modellen.

På den annen side, ble det også nevnt at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider kunne vært enda bedre, og til tross for at det er brukt mye tid med medarbeiderne, nevnte også tre av lederne at de trodde medarbeiderne ikke hadde forstått formålet. Dette ble nevnt av blant annet Leder 3, som opplevde at h*n måtte gå flere runder med medarbeiderne før h*n opplevde at de hadde forstått konseptet greit. Ser en dette i lys av modellen fra Kongsvik (2006) modell, kan det indikere at en ikke har nådd helt opp når det gjelder ”akseptering”, men at man fortsatt befinner seg på stadiet mellom ”oppmerksomhet” og ”forståelse”. Det kan tolkes som at man fortsatt har en vei å gå når det gjelder å skape forståelse og aksept. Dette bekreftet også lederne når de uttalte at de ikke var ferdige med samtalene, og at mye gjenstod når det gjaldt å skape forståelsen for modellen og viktigheten av den.

Erlien (2006, s.17) mener skillet mellom kommunikasjon og informasjon går på at informasjon er selve budskapet, mens kommunikasjonen innebærer selve prosessen. Uttalelser fra medarbeidere indikerer at de hadde behøvd spesielt mer *informasjon*. Hadde man informert mer i forkant, kunne man også fått mer ut av selve kommunikasjonen. Dette anerkjente også blant andre Leder 3, som nevnte at h*n burde brukt enda mer tid i forkant av SKUP-samtalene for å skape bedre forståelse. Det kan likevel også virke som medarbeiderne eller ledere ikke har gjort nok i deres søken etter informasjon, som to av medarbeiderne også påpekte på hver sine måter, den ene påpekte at h*n ikke var den mest nysgjerrige, og dermed kanskje ikke oppsøkte informasjonen som var. Den andre bekreftet at man hadde et ansvar selv også, for å få med seg det som blir sagt. Ansvaret ligger altså på flere parter når det gjelder å få tilstrekkelig informasjon.

6.2 Oppsummering initieringsfasen

Jeg har i løpet av dette kapittelet diskutert og analysert de ulike faktorene knyttet til initieringsfasen av innføringen av karriere- og kompetanseutviklingsmodellen til Statnett. Her

har jeg funnet at behovet for endring har vært skapt tilstrekkelig, med noen unntak, og dette har vært mye takket være høy motivasjon blant sentrale aktører. Endringsidéen har vært avdekket som en god idé med relativt god tyngde, men med elementer som mangler oppklaring, og som av ulike årsaker har vært gjenstand for motstand på flere områder. Ledere og prosjektleder har hatt fokus på høy grad av involvering og tilstedeværelse i sin kommunikasjon, selv om det har vist seg at det fortsatt gjenstår en del når det gjelder å skape tilstrekkelig forståelse for blant annet visjon og formål. Det har også vist seg at det har vært relativt lite snakk om modellen på tvers av linjer. De to sistnevnte temaene kan spores tilbake til ulike mønster for ineffektiv kommunikasjon og manglende informasjon.

6.3 ”Fra prat til praksis” - implementeringen av modellen

Hensikten med dette kapittelet er å se nærmere på selve iverksettelsen av modellen og, hvordan de ulike faktorene som har vært gjennomgått kan sies å ha påvirket denne. Med bakgrunn i forventningene av utfall knyttet til hva som skjer når man forsøker å innføre nye organisasjonskonsepter, tyder flere av mine funn på at det er deler av teoriene som kan stemme overens med implementeringen av denne modellen.

Jeg mener at det ut fra mine analyser er vist gjentatte indikasjoner på at det er to ulike mønster relatert til hvordan faktorene i initieringsfasen har påvirket hvordan implementeringen har forløpet seg i denne avdelingen. Jeg vil derfor først legge frem mine diskusjoner knyttet til implementeringen av modellen i seksjon A og B, før jeg diskuterer seksjon C.⁷

6.3.1 Implementering i Seksjon A og B

Leder 2 og 3 anerkjente at de hadde hatt innplasseringssamtaler, brukt mye tid på å få inn modellen i vårens medarbeidersamtaler, og deres medarbeidere⁸ bekreftet også at de kjente til i alle fall store deler av hvordan modellen var tenkt til å fungere. Det kan tyde på at modellen tross alt har blitt implementert, og at disse lederne har ansett den som et godt konsept (Røvik, 1998, s.146). Selv om begge har uttrykt motstand mot modellstrukturen, har ikke dette hindret innføringen av modellen i den forstand at implementeringen har stoppet opp. Jeg ser derfor antydninger til at modellen er raskt tilkopleet i deres seksjoner (Røvik, 1998, s.146). Tegn til rask tilkopling innebærer blant annet at effektene av den vises relativt raskt så fremt

⁷ Det vil ikke diskuteres hvorvidt modellen er implementert av Leder 1 på grunn av at dette dreier seg om karriereveien for ledere. Denne er ikke ferdig utarbeidet.

⁸ Fra Seksjon B, det er ikke intervjuet medarbeidere fra Seksjon A

de er innført ”riktig” (Røvik, 1998, s.146). Når det gjelder effektene av modellen, er det vanskelig å se om disse har oppstått, men det ble nevnt av en medarbeider at det var en optimisme rundt at den skulle bidra til at tiltak man ble enige om, ble fulgt opp på en bedre måte enn før modellen ble innført. Dette kan indikere at modellens tiltak vil vise seg raskt, i form av bedre oppfølging og at modellen derfor, ut fra teorien, har blitt raskt tilkople. Samtidig blir det bare spekulasjoner basert på antydninger, og det er vanskelig å si sikkert før en stund etter implementeringen av modellen.

På den annen side, er det avdekket i mine analyser at det er blitt uttrykt ulike typer motstand for deler av modellen. Som jeg har nevnt, har lederne sett deler av behovet for modellen, men de har begge vært uenige når det gjelder ”den formelle delen”. Det har gjort at de har benyttet seg av det en kan kalle en relativt høy grad av oversettelse (Røvik, 1998, s.152), med tanke på at de har valgt å tone ned deler av modellen, og fokusert på kompetanseutvikling. Modellen fokuserer riktignok på kompetanseutvikling, men en kan argumentere for at den ikke er raskt tilkople men snarere at deler av den har blitt frastøtt eller frikople, som jeg går nærmere inn på.

En kan argumentere for at det er flere indikasjoner i mitt datamateriale som tyder på at deler av konseptet har blitt frastøtt av flere aktører. Hvordan modellen er tenkt brukt ble ikke kommunisert i tilstrekkelig grad i følge både prosjektgruppe, ledere og medarbeidere. Alle lederne som ble intervjuet hadde hatt innvendinger rundt hvordan modellen var oppbygd, og noen mente at prosjektgruppen ikke hadde tatt stilling til hvor komplisert dette ble å kommunisere til medarbeiderne uten motstand. En kan tolke dette som at prosjektgruppen så det som mye enklere enn det i realiteten opplevdes av lederne å implementere modellen, og blant annet Leder 2 og 3 stilte seg tvilende til om det var riktig å ha så klare koblinger opp mot lønn og stillingstittel. Det kan tyde på at den har blitt opplevd for komplisert å innføre, og dermed ble deler av den frastøtt (Røvik, 1998, s.147-148) for å gjøre innføringen enklere. Det er også slik ved innføring av konsepter at en tar ofte ideer ut av sine opprinnelige sammenhenger, og når de blir forsøkt iverksatt i organisasjoner kan det vise seg at de ikke passer inn (Christensen et.al, 2015, s.92). Leder 2 stilte spørsmålsteget om formaldelen av modellen var veien å gå, og ”er det der vi vil være”. Det kan indikere at deler av denne modellen bryter med det denne lederen ser på som grunnleggende verdier og normer, og således frastøtes av han (Røvik, 1998, s.148). Det er likevel, etter min mening, ikke sterke nok indikasjoner på at den er frastøtt i disse seksjonene. Den er tross alt implementert. Den er

tatt i bruk og den er informert om, selv de delene som man har vært uenige i. Ved frastøting vil implementeringen opphøre og idéen legges vekk (Christensen, et.al, 2015, s.92). Det mener jeg ikke modellen kan sies å ha blitt i disse seksjonene. En kan derfor heller diskutere om den er oversatt, frikoplest eller fortsatt befinner seg i det Røvik (1998, s.150) kaller inkubasjonsfase.

Ledernes nedtonede strategi i implementeringen av modellen til sine medarbeidere kan også bekrefte at oversettelsesteorien har vært sentral i deres adoptering og spredning av modellen. Leder 2 var spesielt klar på at h*n hadde fokusert på kompetanseutvikling, lagt vekt på å ikke snakke ”høyt” om den delen av modellen som oppleves som vanskelig, og dette var på en måte prosjektgruppen selv også skyldig i, som nevnt av PD2 nevnte tidligere. Fokus på kompetanseutvikling, men modellen inneholder også på andre elementer som ikke har blitt nevnt i like stor grad. Dette kan indikere at lederne og prosjektgruppen til en viss grad har oversatt konseptet slik det passer for de, i hvert fall når det gjelder presentasjonen av modellen. Man har til en viss grad tatt de elementene man har sett man har bruk for (kompetanse) og utelatt andre (karriereutvikling), og sammenfaller således det man kjenner som delvis imitering (Christensen et.al, 2015, s.93-95), selv om hele konseptet er tenkt innført som *en helhetlig modell*. I følge Christensen et.al (2015 s.94-95) oversetter man ofte konsepter dersom det er deler man tror vil skape konflikter. Ut fra mine funn kan det se ut som dette samsvarer med måten modellen er blitt presentert i disse to seksjonene, og til en viss grad i presentasjonen fra prosjektgruppen til lederne.

Det ser ut, etter min mening, at siden den er tatt i bruk i SKUP-samtaler, og presentert og tatt i bruk slik den er tenkt, som at modellen kan sies å ha blitt raskt tilkoplest i disse seksjonene. Behovet for en slik modell var også anerkjent og ønsket velkommen av disse to lederne, og det var heller ingen av lederne som direkte hadde uttrykt aktiv motstand eller forsøkt å stoppe implementeringen av konseptet, noe som i følge teorien kan tilsvare at konseptet har blitt raskt tilkoplest (Røvik, 1998, s.146). Det ser også ut til å kunne vise tendenser til at deler av modellen har blitt oversatt eller ”delvis imitert” for å unngå konflikter ved presentasjon (Christensen et.al, 2015, s.94-95).

6.3.2 Implementering i Seksjon C

Når det gjelder Leder 4 sin seksjon kan det argumenteres for at modellen er frikoplest, eller at den befinner seg i det Røvik kaller inkubasjonsfasen (1998, s.158). Indikasjonene på dette

strekker seg stort sett til at h*n selv har vedkjent at implementeringen fortsatt ikke er gjennomført, og at h*n har således kun har "informert" om modellen. Medarbeiderne i denne seksjonen hadde også begrenset innsikt i hva modellen handlet om, som bekreftet mine antagelser om at seksjonen har tatt til seg konseptet fordi man, som Leder 4 sa, "hadde ikke noe valg". Det ser likevel ut til at man er fortsatt relativt upåvirket av endringen (Røvik, 1998, s. 150). De ansatte kjenner fortsatt ikke til modellen slik den skal brukes. En medarbeider uttrykte; "Jeg tror ikke vi har hatt noe kommunikasjon om den modellen jeg". Jeg tolker dette utsagnet som at det er fortsatt mye som gjenstår når det gjelder å gjøre modellen klar i denne seksjonen. Det har blitt kommunisert noe utad at "vi innfører en kompetanseutviklingsmodell", men de daglige aktivitetene i seksjonen lar seg ikke nødvendigvis reflektere i tilstrekkelig grad av at modellen er innført enda, som en ser kan sammenfalle med det Røvik (1998, s.150) kaller "virus"-teorien. Leder 4 vedkjenner å ha videreformidlet informasjonen om modellen, men modellen er fortsatt ikke helhetlig implementert i SKUP-samtalene. Det kan tenkes at en blir lang tid i den såkalte "inkubasjonsfasen" fordi det tar lang tid før endringen resulterer i endring av aktivitetsmønster (Røvik, 1998, s.150). Leder 4 bekreftet også at h*n måtte "på plass en strategi for sin seksjon først, som kan bekrefte at modellen vil forbli i denne fasen til denne eventuelt er på plass.

6.4 Oppsummering implementering

Jeg har basert på datamateriale mitt en del betraktninger når det gjelder implementeringen i avdelingen. Ut fra materiale som er lagt frem og analysene som er gjort, kan det stilles spørsmålsteget ved om hele idéen bak modellen er forstått og tydeliggjort sterkt nok for at idéen skal bli fullt ut implementert slik den er tenkt. Jeg har blant annet avdekket at det har vært en del implikasjoner når det gjelder tydelighet rundt behov og klarhet ved idéen, samt kommunikasjonen knyttet til visjon og formål. Selv om det ikke kan trekkes en konklusjon at en av teoriene samsvarer med situasjonen for implementeringen i Statnett, er det likevel flere kjennetegn fra flere av teoriene som har vist seg gjeldende. Jeg ser for eksempel at det spesielt i seksjon C er tendenser til man kun har "pratet" om modellen, men ikke tatt den i bruk slik den er tenkt. Det blir et gap mellom prat og handling, noe som kan føre til at modellen ikke blir implementert slik den er tenkt (Christensen et.al, 2015), men at den befinner seg i en evig inkubasjonsfase (Røvik, 1998, s.148) fordi man bare prater om den, men ikke bruker den. På den annen side, kan ikke én enkelt avdeling eller seksjon som viser

tegn til frikopling eller ”virus-teorien” være noen form for fasit for om det har vært en mislykket endringsprosess eller implementering, eller om dette vil få konsekvenser senere. Det er for tidlig å trekke en konklusjon for hvordan dette vil se ut, om implementeringen kan sies å ha vært vellykket eller hvordan modellen faktisk blir tatt i bruk, og hvilke effekter den eventuelt vil gi. Det er fortsatt mye som kan skje. Det har således vært en av ulempene ved å studere en prosess som er såpass fersk. Samtidig var heller ikke det hensikten med studien. Formålet med oppgaven var å undersøke om faktorer i initieringsfasen av en endringsprosess kan påvirke implementering. Jeg forsøker nå å besvare dette i konklusjonen av denne avhandlingen.

7 Konklusjon

7.1 Oppsummering av hovedfunn og analyse

Denne avhandlingen har forsøkt å belyse hvordan ulike faktorer som er ansett som viktige i en startfase av en endringsprosess, kan sies å ha innvirkning på implementeringen av nytt konsept. For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål er det benyttet en kvalitativ forskningsmetode, hvor kvalitative dybdeintervjuer har utgjort størsteparten av empirien. Utgangspunktet for studien har vært problemstillingen: *”Hvordan har faktorer i initieringsfasen, med hovedvekt på behov for endring, endringsidé og kommunikasjon, påvirket implementeringen av en ny kompetanse- og karriereutviklingsmodell i Statnett SF?”* Datainnsamlingen ble avgrenset til én av Statnetts avdelinger. Teorier og tidligere forskning knyttet til ulike endringsprosesser og de spesifikke faktorene ble først redegjort for, før disse ble benyttet som rammeverk i analysen. Videre ble teorier knyttet til adoptering av nye organisasjonskonsepter brukt for å belyse hvordan implementeringen av modellen har vært hittil.

Hvordan ulike faktorer i starten av en endringsprosess kan påvirke en implementering, vil nok være vanskelig å finne svar på ut fra en enkelt studie. Det finnes sannsynligvis også utallige faktorer som kan påvirke en implementering som ikke er avdekket i denne avhandlingen. Men både med bakgrunn i det teoretiske bakteppet i avhandlingen, og ut fra min empiri og analyse, mener jeg at det er tre generelle betingelser som ser ut til å burde oppfylles for å kunne anses å ha lyktes med startfasen i en endringsprosess. Så, hvordan har så disse faktorene påvirket implementeringen i dette case-studie?

Når det gjaldt behov har dette påvirket positivt, i den forstand at modellen til tross for motstand kan sies å ha blitt implementert i store deler av avdelingen. Dette gjelder spesielt seksjon A og B, som har vist tegn til en rask tilkøpling av modellen. Behovet og motivasjonen har vært til stede, og etter mine vurderinger ser det ut til å ha hatt en positiv innvirkning på implementeringen hos disse to lederne. Videre viste det påvirkninger andre veien også. Lederen i Seksjon C har fortsatt til gode å implementere den på en klar og tydelig måte, mye grunnet at h*n ikke har avdekket behov for den per i og at motivasjonen var laber hos denne lederen av ulike årsaker. Dette gjør at modellen i denne avdelingen viser tegn til å

være frikoplet eller i en ”inkubasjonsfase”, og det fortsatt er en del som gjenstår før konseptet har blitt implementert slik det opprinnelig er tenkt.

Videre er det vist at trekk ved endringsidéen har påvirket implementeringen, ettersom det er flere som har benyttet seg av oversettelse og delvis imitering når det gjaldt deler av modellen. Dette er hovedsakelig grunnet at det har vært uklarheter og uenigheter ved deler av modellen. Dette har ført til implikasjoner i ledernes, og til dels prosjektgruppens, kommunikasjon av modellen. Resultatet av det er at det fortsatt er manglende forståelse rundt visjon og til dels formålet med modellen. Det innebærer at en kan argumentere for at i de seksjonene hvor modellen er ansett som implementert, fortsatt er deler av modellen som har forblitt frikoplet eller i det Røvik (1998, s.148) refererer til som inkubasjonsfasen. Dette har gjort at det fortsatt kan stilles spørsmålsteget ved om modellen er implementert slik den opprinnelig er tenkt, eller om det kun er deler av modellen som har blitt raskt tilkople. Dette vil vise seg når man ser hva slags effekter den gir og om dette samsvarer med visjonen og formålet for modellen, og faller derfor utenfor denne studiens konklusjon.

Basert på mine funn og analyser, har jeg kommet til konklusjonen at disse spesifikke faktorene har påvirket implementeringen på flere måter, både positivt og negativt. Jeg mener at det ut fra disse tre forutsetningene spesielt er behov for endring og trekk ved endringsidéen som har påvirket implementeringen i størst grad. Utfordringer ved disse faktorene førte også til implikasjoner i kommunikasjonen.

7.2 Veien videre

Når det gjelder veien videre for Statnett i denne prosessen, er det klart at implementeringsprosessen fortsatt ikke er ferdigstilt, og evalueringen av prosessen kan dermed tas enda lengre. Min studie har kun strekt seg til en liten fase av prosessen, og noen få faktorer i denne. Det er fortsatt mange elementer som knytter seg til hvordan modellen har blitt oppfattet etter at den er tatt mer i bruk og er mer kjent i organisasjonen, som kan være interessante å undersøke når det har gått litt tid. Det vil blant annet være relevant å undersøke nærmere rundt den delen av modellen jeg har indikert i denne studien har blitt oversatt og frikoplet, og hvorvidt dette har endret seg etter noen år. Jeg tror også det er nyttig å studere effekten av tiltakene til konseptet en har innført. I den sammenheng kan nærmere studier

knyttet til innvirkningen modellen har hatt på arbeidshverdagen og motivasjonen til medlemmene i Statnett, være relevante faktorer å undersøke etter en stund.

Endringsprosesser vil mest sannsynlig aldri slutte å være relevante; til det er dagens samfunn for avhengig av rask omstilling. Endringsprosesser knyttet til utvikling av kompetanse og ivaretagelse av de ressursene man har, er relevante med tanke på at den beste kompetansen kan bidra til å opprettholde konkurransedyktighet. Mine funn viser at det kan være utfordrende å innføre konsepter knyttet til kompetanseutvikling. Flere ledere og medarbeidere kan oppfatte det som vanskelig. For at organisasjoner skal være mest mulig forberedt på slike endringer, kan det være verdt å etterlyse mer forskning som studerer mer nøyaktig hvordan man håndterer innføringen av ulike kompetanse- og karriereutviklingsverktøy, og hvordan slike konsepter mottas i organisasjonen de innføres i.

7.3 Studiens anvendelse

Jeg har diskutert meg frem rundt de tre generelle faktorene som er ansett som viktige for å klargjøre for endring, og hvordan disse har påvirket implementeringen. Jeg har funnet flere indikasjoner på at disse faktorene *er* viktige for implementeringen, og at de har påvirket implementeringen på en eller annen måte. Likevel er det verdt å nevne at de fleste erfaringene og funnene som har dukket opp i denne studien, er relaterte til én avdeling i Statnett. Utvalget er også muligens for snevert, og basert på dette er det vanskelig å si at mine funn lar seg overføre eller til andre deler av Statnett eller andre organisasjoner (Jacobsen, 2005, s.94). Det betyr likevel ikke at Statnett eller andre som studerer endringsprosesser uten kontekst, eller i kontekst med innføring av kompetanse- og karriereutvikling, ikke kan finne mine funn interessante (Thagaard, 2009, s.190) og benytte disse i videre forskning.

7.4 Avsluttende kommentarer

Tittelen på denne avhandlingen symboliserer på mange måter det som skjer i en endringsprosess. Er man klare for å gå videre til neste steg?

Det har vært mye som indikerer at *behov*, og til en viss grad motivasjon, har vært et av de mest sentrale begrepene når det gjelder å klargjøre for endring. Dette ble avdekket i det teoretiske kapittelet, og jeg fant også mønstre i mine funn som bekreftet at dette har vært en

viktig faktor i implementeringen. Spørsmålet er jo da; *Har* man lykkes å klargjøre for endring, og vært klare nok til å ta steget ut til implementering i dette spesifikke caset?

Jeg synes klargjøringsfasen i dette caset har vært god på flere områder. Det har vært uttrykt ulike synspunkter på hva slags behov man har fra alle informanter, som viser at behovet har vært der, selv om det i noen tilfeller viste seg tegn på manglende klargjøring, og muligens en forhastet overgang fra initiering til implementering. Det er vanskelig å få med alle i en så stor organisasjon.

Motivasjonen hos lederne har tidvis vært ganske høy, noe som ser ut til å ha vært til hjelp når man har møtt motgang eller vært uenige om modellens struktur. Sistnevnte er det vanskelig å gjøre noe med. Den er satt, og derfor er det beste man kan gjøre å skape best mulig forståelse for den. Kommunikasjonen av formålet med modellen og ”Hvor er vi om noen år?”: Det kunne vært konkretisert og kommunisert i enda større grad. For selv om de fleste selvsagt har skjønt at dette ikke innføres kun for ledere og ansattes vinning, tror jeg man med fordel kunne brukt enda mer tid på å få frem hvilket behov modellen har for *Statnett*. Hvilke krav stiller man nå til medarbeiderne, og hvordan kan egne utviklingsbehov gå hånd i hånd med Statnetts behov? Hvordan modellen skal brukes for å bidra til *dette* tror jeg med fordel kunne vært kommunisert mer helt i starten. Kanskje ville det bidratt til å skape mindre motstand til modellstrukturen? En medarbeider uttrykte: ”Men går Statnetts behov overens med det jeg vil ha av kompetanseutvikling?”. En klarere kartlegging av hva som faktisk er Statnetts kompetansebehov for fremtiden kunne vært konkretisert i enda større grad. Dette er viktig for å skape en bedre overordnet forståelse for hvorfor modellen blir innført, hva det er meningen at den skal gi organisasjonen på sikt – og hvordan medarbeidernes kompetanseutvikling konkret skal bidra med dette.

Samtidig mener jeg det er nødvendig å ta hensyn til ressursene som har vært bak innføringen. Prosjektleder nevnte at h*n i stor grad har vært alene gjennom implementeringen, og det er muligens ikke ideelt å ha kun én person som skal overse ansvaret for en helhetlig implementering, i hvert fall ikke i en så stor organisasjon. Det er også viktig å ta høyde for at denne implementeringen fortsatt er å anse for å være på et tidlig stadium. Flere endringsprosesser tar flere år å avslutte. Kotter (2012) mener at det er viktig å fullføre et steg i en endringsprosess før man går videre til det neste, fordi dette gjør det lettere å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Derfor er det desto viktigere at man gjør ting riktig i starten, og

det starter blant annet med å skape det rette behovet, en klar endringsidé og ha en tydelig kommunikasjon for å skape den riktige forståelsen.

8 Litteraturliste

- Askheim, O., Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, B., Lune, H. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (2014). Pearson Education Limited: Essex.
- Breiby, E. Vellykkede endringer krever god ledelse. (I.d) Hentet fra:
<https://www.ledernytt.no/vellykkede-endringer-krever-god-ledelse.5802664-112372.html>
- Burke, W.W. (2014). *Organization change*. Los Angeles: Sage Publications.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clayton, M. (2016). Resistance to change. *Training Journal*, , 16-19.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. (2016) Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewins legacy for change management: Sage Publications. Vol. 69(1) 33–60
- Czarniawska, B. & Jorge, B. (1996) Czarniawska, B. & Sevón, G (red). *Translating organizational change*. (2.utg, s.25) Berlin : Walter de Gryter & Co.
- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I (1998) Motstand mot forandring: Eller 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1998. Hentet fra:
<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jahnsen, H. Endringsprosesser består av ulike faser. Hentet fra:

<https://laringsmiljosenteret.uis.no/skoleutvikling-og-ledelse/endringsprosesser/endringsprosessens-faser/>

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications*, 7(1), 46-53.

Kjøde, A. Ledere og endringsprosesser. (2014). *Magma*, 2014. Hentet fra:

<https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Kongsvik, T. Lederkommunikasjon i endringsprosesser (2006). *Magma*, 2006. Hentet fra:

<https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Kotter, J.P. (2014). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Madsen, S. R., Miller, D. and John, C. R. (2005), Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16: 213–234.
doi:10.1002/hrdq.1134

Nordhaug, O. (1998). *Kompetanseutvikling og ledelse. Utvalgte emner*. Oslo: Tano: Aschehoug

Nordhaug, O. (2002). Den ustyrbare kompetansen? *Magma* 2002. Hentet fra:

<https://www.magma.no/den-ustyrbare-kompetansen>

Pohankova, A. (2010). Motivation and Decision-making Process in Managing Change within the Organization. *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(2), p125-133.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (2016). Hvordan lykkes med IA-arbeidet? Når prat skal bli til praksis: Den besværlige implementeringen. (PowerPoint-presentasjon). Hentet fra:

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pK5FuSGRZc4J:https://www.nav.no/no/Lokalt/Troms/Nyheter/_attachment/442199%3Fts%3D157564d4ca8%26download%3Dtrue+&cd=14&hl=no&ct=clnk&gl=no

Sivesind, K. H. (1996). Sortering av kvalitative data. Holter, H. & Kalleberg, R. (red) (1996) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (2.utg., s.241) Oslo: Universitetsforlaget.

Statnett.no. Statnett snart halvveis i utbyggingen (2017). Hentet fra:

<http://www.statnett.no/Samfunnsoppdrag/Fremtiden-er-elektrisk/Statnett-snart-halvveis-i-utbyggingen/>

Statnett.no. Statnetts historie. (2017). Hentet fra: <http://www.statnett.no/Om-Statnett/Statnetts-historie/>

Statnett.no. Statnetts organisasjon. (2017). Hentet fra: <http://www.statnett.no/Om-Statnett/Organisasjon-og-ledelse/Statnetts-organisasjon/>

Statnett.no. Om Statnett. (2017). Hentet fra: <http://www.statnett.no/Om-Statnett/>

Sverdrup, T., Olsen, T. G. (2015) Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten. *Magma*, 2015 s.68-75. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>

Tanner, Robert (2017). Unfreeze, change, refreeze; Is this a childs game? Hentet fra: <https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Whelan-Berry, K. & Somerville, K. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal Of Change Management*. 10:2, 175-193

Wikstrøm, P. Behovsanalyse i forbindelse med strategisk kompetanseutvikling. (I.d.). Hentet fra: <https://hrnorge.no/hr-tema/1%C3%A6ring-og-utvikling/kompetansestyring/behovsanalyse-i-forbindelse-med-strategisk-kompetanseutvikling>

Antall ord i denne oppgaven: 24859

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide prosjektleder og prosjektgruppe

Intro

Kort om meg selv, bakgrunn for prosjektet, informasjon angående samtykkeskjema etc.

Generelt om prosjektet/informant

Hvilken stilling innehar du?

Hvor lenge har du vært i den?

Behov og motivasjon

Hvordan vil du beskrive organisasjonens behov for denne nye modellen?

Hvordan vil du beskrive behovet du har for en slik modell?

Hvordan har dette behovet vært uttrykt fra organisasjonen?

Opplevde du at det var noen som ikke så behovet?

Hvis så, hva gjorde dere?

Hvordan var din motivasjon for prosjektet?

a. Hvis lav – hva kunne vært gjort for å øke motivasjonen?

b. Hvis høy – gjerne utdyp

Opplevde du noen endringer i motivasjonen i løpet av prosessen?

Hvis så, hvorfor?

Hvordan vil du beskrive lederens motivasjon til prosjektet?

Kommunikasjon og informasjon

Hvordan gikk dere frem for å presentere modellen?

Hva fungerte og hva kunne gjort bedre?

Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom prosjektgruppe og ledere?

Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom prosjektgruppe og medarbeidere?

Hva anså du som den største utfordringen når det kom til kommunikasjonen?

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen til lederne helt i starten av prosjektet?

Hvilke utfordringer opplevde du i forbindelse med dette?

Hvordan opplevde du tydeligheten rundt de mål og formål som er knyttet til modellen?

Hvordan ble prosjektets mål og formål ble mottatt av de andre lederne involverte i prosjektet?

Kan du peke på noen forhold som var mindre bra når det gjelder å skape forståelse for dette?

Hvordan opplevde du at visjonen ble mottatt?

Modellen

Hvordan var ditt førsteinntrykk av modellen?

Hvordan har modellen blitt mottatt av lederne?

a. Positivt/negativt/nøytralt

Hva ble mottatt bra?

Hva synes de var mindre bra?

Opplevde du noe motstand knyttet til selve modellen?

Implementering

Hvordan synes du det har gått å implementere KUM i organisasjonen hittil?

Hvilke forhold mener du har vært medvirkende til at implementeringen har gått bra?

Hvilke forhold mener du har vært medvirkende til at implementeringen eventuelt kunne vært bedre?

Har du opplevd motstand relatert til implementeringen av prosjektet?

Hva var dine forventninger til lederne under implementeringen av modellen?

I hvilken grad mener du implementeringen har gått slik som forventet?

b. Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

Er det noe du har lyst å legge til?

Takk for at du stilte til intervju!

Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

Intro

Kort om meg selv, bakgrunn for prosjektet, informasjon angående samtykkeskjema etc.

Generelt om prosjektet/informant

Hvilken stilling innehar du?

Hvor lenge har du vært i den?

Hva har vært din rolle i prosjekt KUM?

Har du kjennskap til den tidligere kompetanse- og karriereutviklingsmodellen som ble forsøkt innført i Statnett noen år tilbake?

Behov og motivasjon

Hvordan vil du beskrive organisasjonens behov for denne nye modellen?

Hvordan vil du beskrive behovet du har for en slik modell?

Hvordan har dette behovet vært uttrykt fra organisasjonen?

Hvordan er ditt behov som leder for denne modellen?

Hvordan vil du beskrive medarbeidernes reaksjoner til denne modellen?

Hvordan var din motivasjon for prosjektet?

- a. Hvis lav – hva kunne vært gjort for å øke motivasjonen?
- b. Hvis høy – gjerne utdyp

Opplevde du noe forandring i din motivasjon i løpet av prosjektet?

Modellen

Hvordan var førsteinntrykket ditt av modellen?

Hvordan vil du beskrive din egen forståelse av modellen?

Kan du peke på noen forhold du var fornøyd med?

Kan du peke på noen forhold du var mindre fornøyd med?

Hvordan synes du det har fungert å bruke modellen i SKUP?

Hvordan vil du beskrive medarbeidernes mottakelse av modellen?

- c. Positivt/negativt/nøytralt

Hva ble mottatt bra?

Hva synes de var mindre bra?

Opplevde du noe motstand knyttet til selve modellen?

Hvis så, hvorfor?

Kommunikasjon og informasjon

Hvordan gikk dere frem for å presentere modellen?

Hva fungerte og hva kunne gjort bedre?

Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom prosjektgruppe og dere ledere?

Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom dere og medarbeiderne?

Hvilke utfordringer opplevde du i forbindelse med kommunikasjonen?

Hvordan opplevde du informasjonen om modellen og prosjektet i forkant av prosjektets start?

Hvilken metode valgte du for å kommunisere/presentere modellen til dine underordnede?

- a. Samlet møte?
- b. Mail?
- c. Samtaler med hver enkelt?

Hva opplevde du fungerte med den valgte metoden og hva ville du eventuelt gjort annerledes?

Hvordan opplevde du tydeligheten rundt mål og formål med KUM?

Hvordan opplevde du tydeligheten rundt visjon?

Var det noe du opplevde som uklart?

Hvordan har prosjektets mål og formål har blitt mottatt av dine underordnede?

Implementering

Hvordan har du som leder gått frem for å implementere KUM i din avdeling?

Hvilke reaksjoner knyttet til selve implementeringen av modellen har du mottatt fra dine underordnede?

Har du møtt noen negative reaksjoner på modellen?

Hvordan har du som leder gått frem for å håndtere eventuelle negative reaksjoner mot modellen?

Hva mener du er det viktigste du som leder kan gjøre for å lykkes med implementeringen i din avdeling?

Hvilke forhold mener du har vært medvirkende til at implementeringen har gått bra?

Hvilke forhold mener du har vært medvirkende til at implementeringen eventuelt kunne vært bedre?

Har du opplevd motstand fra noen hold relatert til implementeringen av modellen i din avdeling?

Er det noe du har lyst å legge til?

Takk for at du stilte til intervju!

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeider

Intro

Kort om meg selv, bakgrunn for prosjektet, informasjon angående samtykkeskjema etc.

Generelt om informant

Hvilken stilling har du?

Hvor lenge har du hatt den?

Behov og motivasjon for modellen

Hvordan vil du beskrive organisasjonens behov for denne nye modellen?

Hvordan opplever du at dette behovet har kommet frem i presentasjonen av modellen?

Hvordan vil du beskrive ditt behov for en slik modell?

Hvordan var din motivasjon for prosjektet?

- c. Hvis lav – hva kunne vært gjort for å øke motivasjonen?
- d. Hvis høy – gjerne utdyp

Har innføringen av modellen påvirket din karriere på noe måte?

Modellen

Hvordan vil du beskrive førsteinntrykket ditt av KUM?

Hvor godt forstår hvordan den skal brukes?

Kan du peke på noen forhold du var fornøyd med?

Kan du peke på noen forhold du var mindre fornøyd med?

Hvor mener du eventuelt finnes forbedringspotensialer i modellen?

Har du oppfattet noe motstand mot modellen?

- a. På hvilken måte?

Kommunikasjon

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder når det gjelder implementeringen av KUM?

Hvordan ble dette kommunisert?

- a. Mail?
- b. Samlet avdeling/seksjonsmøte?
- c. En og en-samtaler?

Hva mener du fungerte med den valgte metoden og hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

Hvordan synes du informasjonen knyttet til modellen har vært fra andre i organisasjonen?

Hvordan har du oppfattet informasjonsflyten rundt modellens formål og mål?

Hvordan opplevde du tydeligheten rundt modellens formål og mål?

Var det noe du savnet i kommunikasjonen?

Er det noe du har lyst å legge til?

Takk for at du stilte til intervju!

Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Evalueringsprosess av implementeringsprosessen av karriere- og kompetanseutviklingsmodell»

Bakgrunn og formål

Oppgaven omhandler implementeringsprosessen av karriere- og utviklingsmodellen i Statnett. Avhandlingen er skrevet i forbindelse med avsluttende masteroppgave på studiet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.

Problemstillingene jeg vil jobbe ut fra (med forbehold om endring) er følgende:

Hvilke forhold kan fremme og eventuelt hemme implementeringsprosessen av et prosjekt? ”

Underproblemstillinger:

Hvilken rolle spiller kommunikasjon, samarbeid og informasjon mellom prosjektgruppe, ledere og ansatte for prosessen?

Hvordan påvirker lederens kommunikasjon i siste fase av implementeringen de ansattes holdning og motivasjon til prosjektet?

Hva er styrker og svakheter ved prosessen og hvor kan det ligge forbedringspunkter?

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deres deltakelse i studien innebærer dette individuelle dybdeintervjuet. Spørsmålene vil blant annet omhandle temaer som kommunikasjon mellom involverte parter av prosjektet, samarbeid, informasjonsflyt og prosjektets formål og mål.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg og evt. min faglige veileder fra UiO vil ha tilgang til dataene, som blir kodet og lagret på privat datamaskin og telefon.

Jeg vil i så stor grad som mulig anonymisere de innsamlede dataene der det er mulig. Siden de som har vært involverte i prosjektet ikke er hemmeligholdt vil enkelte deltakere som intervjues likevel kunne gjenkjennes som følge av deres roller knyttet til prosjektet KUM.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Heidi Avila på telefonnummer 454 42 139.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)